

BILANCIO SOCIALE 2025

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



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. 12
3.4 Partecipazione dei soci: assemblee ed incontri	pag. 14
3.5 Organigramma: processi decisionali e di controllo	pag. 15
3.6 Obiettivi e strategie di medio periodo	pag. 17
SEZIONE 4 – ATTIVITA' e PORTATORI DI INTERESSE	pag. 21
4.1 Rendiconto sociale delle attività	pag. 21
4.2 Evoluzione prevedibile della gestione	pag. 27
4.3 I portatori di interesse	pag. 28
SEZIONE 5 – LE RISORSE UMANE	pag. 29
5.1 Composizione organico	pag. 29
5.2 Evoluzione organico e costi	pag. 30
5.3 Struttura dei compensi e delle retribuzioni	pag. 33
5.4 Turn over	pag. 33
5.5 Selezioni e reclutamento	pag. 35
5.6 Sostegno alla qualifica di figure educative	pag. 36
5.7 Servizio Civile Universale / 5.8 Implementazione sistema di valutazione	pag. 36
5.9 Parità di Genere / 5.10 Rilevazione benessere organizzativo	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 5per mille e campagne di fundraising	pag. 44

SEZIONE 1 - PREMESSA

1.1 Obiettivi e destinatari del bilancio sociale

La redazione del presente bilancio sociale intende adempiere agli obblighi normativi previsti, integrando il fascicolo di bilancio e le informazioni già fornite nella Nota Integrativa in merito ai criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento degli scopi statutari e mutualistici, ai sensi dell'art. 2545 del Codice Civile e dell'art. 2 della Legge 59/1992.

Il bilancio sociale è redatto in conformità a quanto previsto dal Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) e dalla disciplina dell'impresa sociale (D.Lgs. 112/2017), tenuto conto dell'iscrizione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS).

In particolare, il presente documento è predisposto nel rispetto delle Linee guida adottate con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019 e ha l'obiettivo di rendere conto ai diversi portatori di interesse, interni ed esterni, degli obiettivi perseguiti, delle attività svolte, dei risultati sociali ed economici conseguiti e delle 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 la Coordinatrice Gestionale, il Referente dell'ufficio Economico-Finanziario, i Responsabili degli staff Gestione Personale, Comunicazione e Fundraising, 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 23 maggio 2026 contestualmente all'approvazione del bilancio di esercizio 2025.



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 www.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, con la scelta di 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, pubblicazioni...); 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.

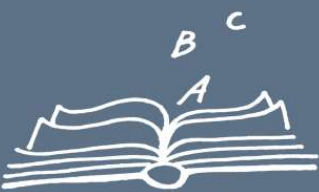
d) attività di formazione, consulenza e supervisione psicopedagogia;

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:



 AGGREGAZIONE E SVILUPPO DI COMUNITÀ	Centri di Aggregazione Giovanile: <i>Spazio Ragazzi/Spazio Giovani, sostegno educativo e scolastico, ascolto e orientamento, cittadinanza attiva</i> Progetti di coesione sociale e welfare generativo: <i>Promozione alla coesione sociale, cittadinanza attiva, connessione di reti formali e informali</i> Educativa di strada: <i>Prossimità con gruppi giovanili spontanei, orientamento, ascolto, promozione sociale</i> Progetti di contrasto alla Povertà educativa e materiale
 MINORI E FAMIGLIA, ACCOGLIENZA	Servizi Minori e Famiglie: <i>Promozione e sostegno della genitorialità, Tutela dei minori, Costruzione reti di supporto alle famiglie</i> Servizi Educativi Minori: <i>Progettualità educative individualizzate, Tutoring, Affiancamento educativo nelle scuole</i> Servizi per il Diritto di Visita e di Relazione: <i>Incontri protetti,...</i> Accoglienza: <i>Comunità Diurna, Comunità residenziale Minori, Appartamenti per l'autonomia genitori-figli, housing sociale temporaneo</i> Sostegno alla neo-genitorialità: <i>Sostegno alla genitorialità, accompagnamento alla maternità, home visiting, casa mamme</i>
 DISABILITÀ	Centri Diurni Disabili: <i>Sostegno educativo, laboratori, assistenza, promozione territoriale</i> Servizi per la Formazione all'Autonomia: <i>Sostegno educativo, orientamento, sviluppo della comunità e dell'ambiente</i> Assistenza educativa domiciliare e scolastica: <i>Sostegno educativo e scolastico rivolta a persone con disabilità</i> Housing sociale: <i>Inserimento sociale, promozione autonomie</i>
 SCUOLE	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
 ANZIANI	Centri Diurni Anziani: <i>Laboratori, Progetti Fragilità, Sportelli di ascolto e di orientamento</i>
 FORMAZIONE E RICERCA	Formazione e Ricerche <i>Percorsi di supervisione e formazione, consulenze, ricerche intervento</i> Tirocini Universitari e scuole, Servizio Civile Universale, P.C.T.O. scuole superiori, volontariato

2.4 Storia della cooperativa

Alla nascita 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 mirate alla costruzione di interventi integrati e di sistema e alla valorizzazione delle risorse della comunità locale. Nel tempo, lavorando in ottica inclusiva, abbiamo 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, lavorando in rete con 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 e degli attori che vi operano, gestendo diversi CAG e progetti giovani (oltre 12 esperienze nel tempo) e man mano altre tipologie di servizi.



Nel **1996** inauguriamo 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. Negli anni abbiamo gestito 3 strutture residenziali e una diurna.

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 più di una quindicina di SMF.

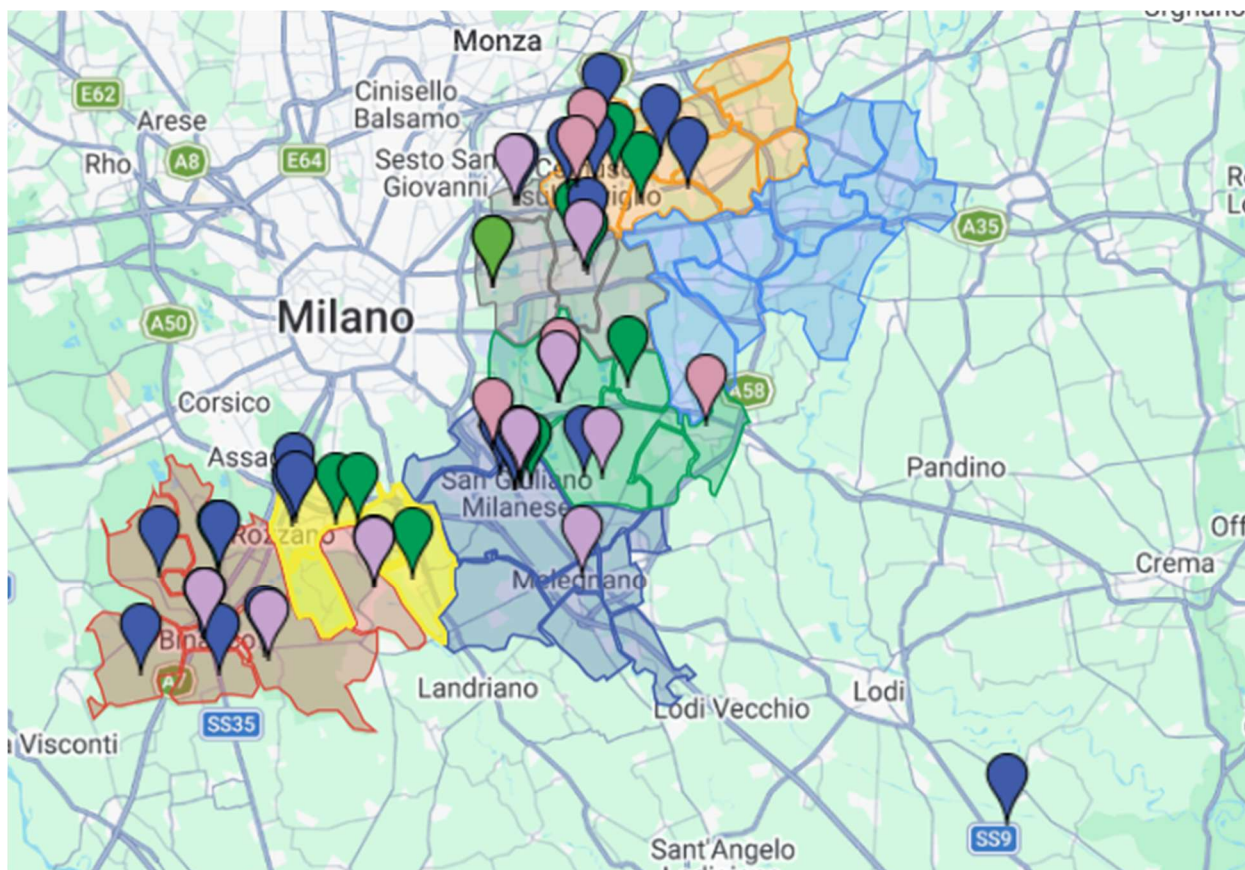
Percorrendo queste due macro aree di intervento, nominabili come *promozione* e *tutela* dei diritti dei minori e delle nuove generazioni, a partire dalla **fine degli anni '90** la Cooperativa conosce anni di notevole sviluppo e ulteriore radicamento territoriale, estendendo le proprie attività anche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

Dal **2012**, superati gli anni della crisi economica, anche grazie alla solidità gestionale costruita nei primi 15 anni, alla grande appartenenza di soci e lavoratori e al forte radicamento territoriale, abbiamo iniziato a partecipare all'implementazione di **Progetti volti a sperimentare forme innovative di sviluppo della coesione sociale nell'ottica del Welfare Generativo** iniziando a collaborare anche con fondazioni e istituzioni sovra-territoriali. 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.

È del **2019** la gestione del primo dei **Progetti distrettuali di Contrasto alla Povertà** che ci porta man mano, nel panorama di crescente impoverimento di larghe fasce della popolazione poi aggravato dalla crisi pandemica, a connettere questi interventi con i primi esperimenti di **Housing Sociale** nel 2021 (avviati in un nostro immobile) e con **Progetti sperimentali di politiche attive del Lavoro** nel 2022 integrando, in un'ottica di coesione sociale, multidisciplinare e dentro ampissimi partenariati locali, le risposte ai bisogni economici, abitativi, lavorativi, di educazione e salute.

2.5 Il territorio di riferimento

Arti & Mestieri Sociali opera da trent'anni nell'area del sud-est milanese, lavorando in particolare in 5 ambiti sociali ex ASL MI2 (1, 2, 3, 4, 6-7 visconteo), dove ha costruito in tanti anni un forte radicamento territoriale, partendo dai distretti 1 e 2 fino al distretto sociale 4, dove abbiamo iniziato a gestire maggiori attività dal 2015. Nell'autunno 2022 l'ingresso nel territorio del Lodigiano. 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, per ambiti sociali territoriali:

Distretto 1	Distretto 2	Distretto 3	Distretto 4	Distretto 6 - Visconteo	Distretto 7 Visconteo	Lodi
1 Peschiera Borromeo	6 San Donato	15 Vimodrone	19 Cernusco S/N	23 Pieve Emanuele	30 Locate di Triulzi	34 Mairago
2 Mediglia	7 San Giuliano	16 Segrate	20 Cassina De Pecchi	24 Lacchiarella	31 Rozzano	35 Lodi
3 Paullo	8 Melegnano	17 Pioltello		25 Binasco	32 Opera	
4 Pantigliate	9 Cerro al Lambro	18 Rodano		26 Zibido San Giacomo	33 Basiglio	
5 Tribiano	10 Colturano		21 Bussero	27 Casarile		
	11 Vizzolo		22 Carugate	28 Noviglio		
	12 Dresano			29 Vernate		
	13 San Zenone					
	14 Carpiano					

Interveniamo inoltre in altri ambiti sociali (5, 8 e Corsichese) con progetti sovra territoriali e attività di formazione e supervisione erogate anche in territori extra regionali e collaboriamo con ulteriori Comuni e Consorzi, in Lombardia, per l'inserimento nelle comunità residenziali. Sono inoltre attive diverse collaborazioni a livello nazionale (vedi §2.8).



2.6 Dati anagrafici e riferimenti normativi

Si riportano i dati e le informazioni previste per l'iscrizione e il mantenimento nel R.U.N.T.S. e 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 Belgiano, 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
Registro Unico Nazionale Terzo Settore: N. REPERTORIO 24164 - data iscrizione 21/03/2022
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

2.7 Organo di Controllo

L'organo di controllo contabile è il collegio sindacale, che è stato rinnovato, con incarico triennale, dall'assemblea del 20/5/2023, 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:

- Annalisa Laganà - iscritta all'Albo dei Revisori Contabili n. 140109- 05/05/2006
- Matteo Valcarengi - 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 trent'anni di storia, ha scelto di non appartenere a nessuna centrale cooperativa, né a consorzi.

Segnaliamo, invece, nel 2025 i raggruppamenti temporanei di impresa (RTI) con le seguenti realtà:

- **Pratica**, cooperativa sociale, per la gestione di: Servizi complementari al servizio sociale e Interventi di Contrasto alla Povertà e progetti Abitare il Futuro e Unicamente nel distretto Visconteo, Servizio di Assistenza Educativa Specialistica nelle scuole di Pieve Emanuele
- **Marta**, cooperativa sociale, per la gestione dei Servizi complementari al servizio sociale e interventi di Contrasto alla Povertà e progetti Abitare il Futuro e Unicamente nel Visconteo
- **Fondazione Somaschi** per la gestione del servizio di prevenzione *A scuola Insieme* del Distretto Sociale 2, del Condominio Solidale *Casa del Pane e delle Rose* di Cernusco SN e di interventi di Housing Sociale nel Distretto Sociale 4
- **Ripari**, coop. sociale, per la gestione del Servizio Integrato di Scolastica di Vimodrone, interventi di Contrasto alla Povertà e Progetto *Cittadinanza al Lavoro* del Distretto 3
- **AIAS Milano** per la gestione del Servizio di Assistenza Educativa Specialistica nelle scuole del comune di San Giuliano
- **Comin**, cooperativa sociale, per la Progettazione di interventi innovativi per la gestione del Condominio Solidale *Casa del Pane e delle Rose* del Comune di Cernusco sul Naviglio
- **Consorzio CS&L** per il Progetto *Cittadinanza al Lavoro* del Distretto 3
- **Fuoriluoghi**, cooperativa sociale, per la gestione del progetto regionale *Reload* e del progetto C.A.S.A. nel distretto 2
- **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
- **Koinè e Progetto Integrazione**, coop. sociali, per la realizzazione di interventi ed attuazione delle linee di sviluppo regionali di contrasto alla povertà nel distretto 3
- **Eureka** coop. sociale per la gestione del Centro di Aggregazione Giovanile di San Giuliano e del progetto C.A.S.A. nel distretto 2
- **Progetto Mirasole** impresa sociale per il progetto Abitare Futuro in ambito Visconteo

La cooperativa ha inoltre in essere molte collaborazioni con ulteriori soggetti del terzo settore nazionale, del mondo universitario e della ricerca, dell'editoria, della scuola, dell'associazionismo, di altre istituzioni pubbliche e sanitarie, e di realtà del mondo imprenditoriale per la realizzazione di specifici interventi/progetti, fra cui progetti di coesione sociale e contrasto alla povertà, finanziati anche da Fondazioni bancarie, fondi regionali, governativi ed europei, quali: *Present 4 Future* nei distretti in cui gestiamo progetti giovani, *Cittadinanza al lavoro* nel Distretto 3, *Abitare il Futuro*, *Unicamente* e *IoNoi* nel Distretto Visconteo.

Da aprile 2005 la cooperativa è socia del C.I.S.M.A.I. e partecipa ai lavori di questo ambito a livello regionale (supportando i lavori della segreteria) e nazionale (con la partecipazione alle commissioni scientifiche e, in passato, con due consiglieri nel direttivo).

La cooperativa partecipa territorialmente ai lavori del Forum della Martesana e del Forum Sud Milano di cui ha attivamente contribuito alla fondazione ed è attualmente portavoce.

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 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....

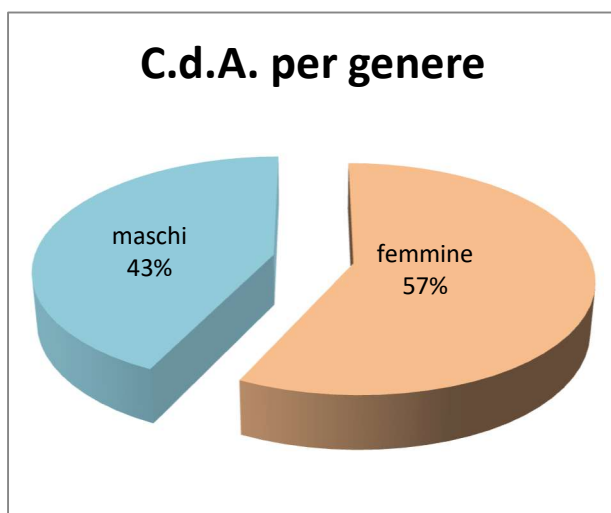
Per le informazioni relative al funzionamento degli organi sociali e amministrativi e di controllo, quali le modalità di composizione, nomina, convocazione, funzionamento ed altro, si rimanda allo Statuto pubblicato sul nostro sito (<http://www.artiemestierisociali.org/chi-siamo/statuto/>).

3.2 Il Consiglio di Amministrazione

Composizione e durata

Il consiglio di amministrazione in carica, eletto nell'assemblea dei soci del 18/5/2024, è composto dai seguenti 7 consiglieri/e ed ha un mandato triennale fino a maggio 2027:

Nome e cognome	Carica	Data prima nomina	N. mandati consecutivi	socio da anni
Andrea Marchesi	Presidente	26/05/2018	3	31
Daniela Moles	Vicepresidente	18/05/2024	1	21
Susanna Tambini	Consigliera	26/05/2018	3	18
Lia Giaveri	Consigliera	22/05/2021	2	7
Roberto Roveda	Consigliere	18/05/2024	1	11
Valentina Giunta	Consigliera	18/05/2024	1	11
Andrea Sosio	Consigliere	18/05/2024	1	8



In termini di genere il C.d.A. attuale segna un riequilibrio, dopo un lungo periodo di marcata prevalenza femminile (in media del 75%, nei 4 precedenti consigli, negli ultimi 10 anni): una prevalenza d'altra parte inferiore alla percentuale del genere femminile nella compagine sociale e in quella lavorativa complessiva (la componente femminile fra i soci è al 70% e nell'organico vede l'80% - vedi §5.1).

I componenti dell'attuale consiglio, come i precedenti, lavorano in cooperativa, con una composizione mista in termini di ruoli e professioni (un educatore, una psicologa, tre

coordinatrici, un contabile e vari componenti della struttura centrale) ed anche dal punto di vista

della provenienza della tipologia di servizi (minori e famiglia, contrasto alle povertà, giovani, persone con disabilità, accoglienza) e dei territori.

Compensi

I membri del C.d.A non percepiscono alcun compenso, come chiarito e specificato nella delibera assembleare del 30 giugno 2022 e confermato in quella del 18/5/2024, a norma dell'art.2389 del C.C. e dell'art.40 dello statuto.

Riunioni

Nel 2025 il C.d.A. si è riunito formalmente, in presenza del collegio sindacale, n.10 volte, con una media presenze del 96%. 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.

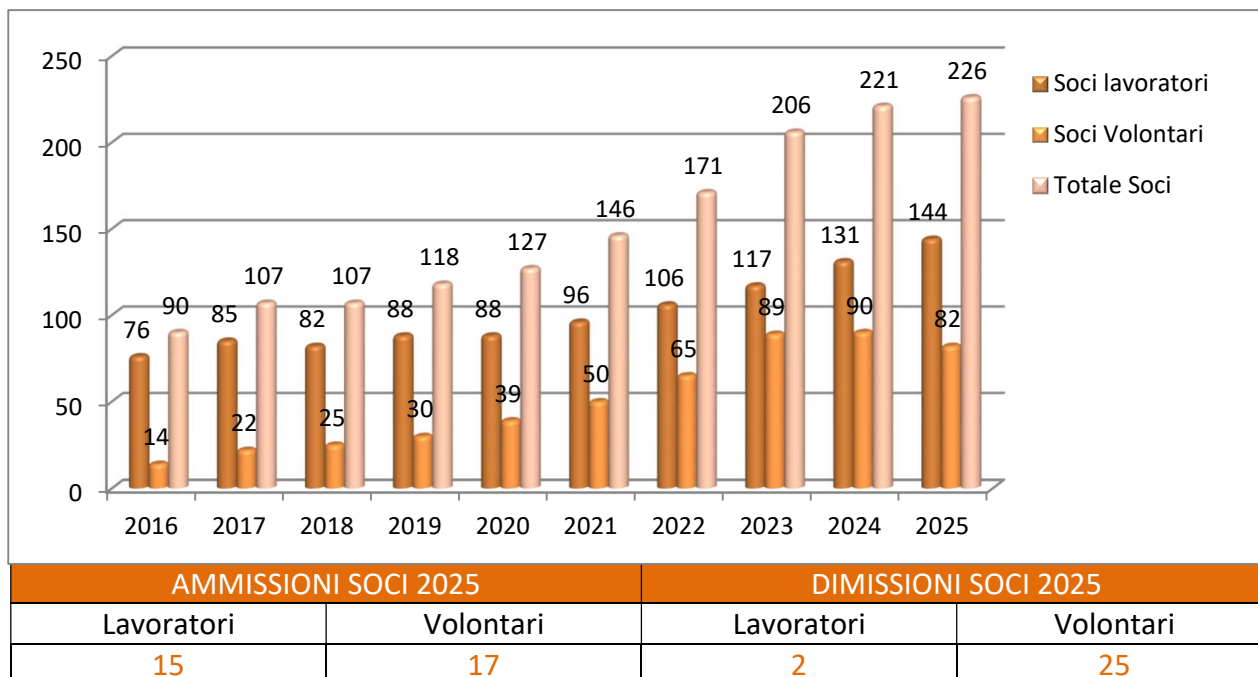


Nel 2025 è stato, inoltre, inaugurato il primo incontro specificatamente dedicato alle lavoratrici e ai lavoratori interessati ad associarsi, con l'obiettivo di dare spazio a domande e riflessioni relative all'associatura, al suo valore e ai suoi effetti. Il *SocialDate* (così è stato intitolato) è stato molto partecipato ed apprezzato, permettendo alla maggior parte dei presenti di maturare definitivamente la scelta di entrare a far parte più attivamente della cooperativa, associandosi.

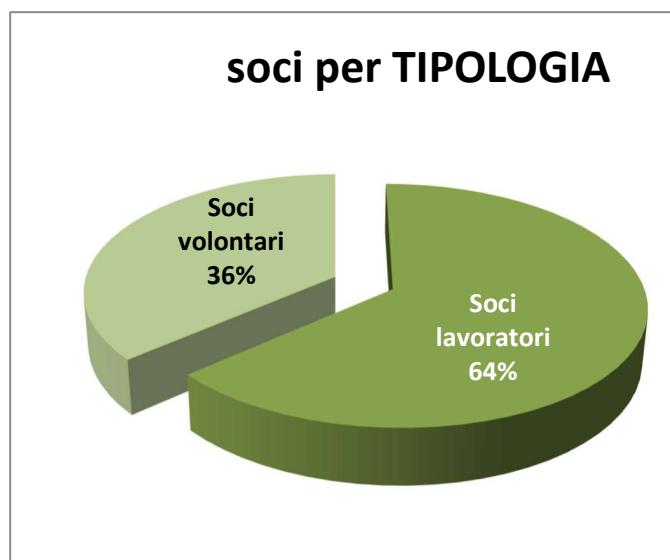
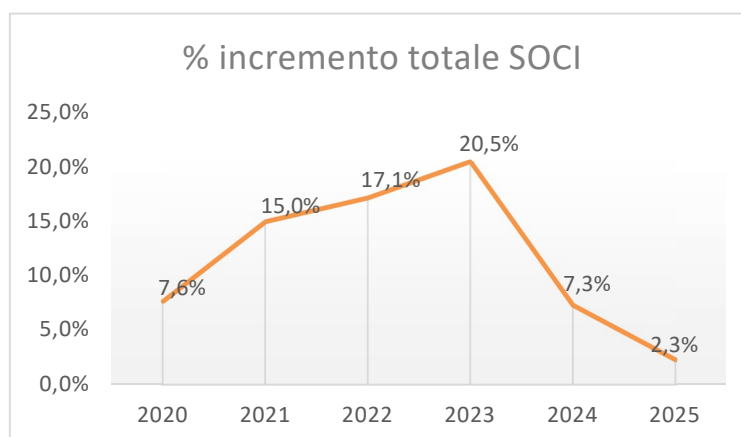
È stata anche l'occasione di raccogliere significative ed emozionanti testimonianze sul rapporto con la cooperativa, e sulle motivazioni a volerne far parte da soci/e, che sono state raccolte in una pagina del sito appositamente creata e dedicata, utile per le persone che ancora stanno riflettendo su questa scelta

<https://artiemestierisociali.org/associarti/>

Questo coinvolgimento mirato ha generato un significativo movimento di nuove associate di socie lavoratrici e soci lavoratori, come di seguito illustrato.

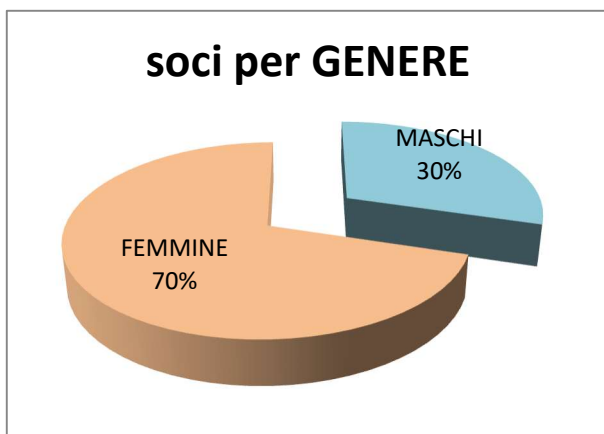


Complessivamente la compagine sociale è cresciuta di 5 soci (+2,3%) confermando il costante aumento dei soci-lavoratori (+13 soci, con una media di 12 associate negli ultimi 5 anni) e segnando, invece, una diminuzione di otto persone nella compagine volontaria (per la prima volta in 5 anni), per la cessata gestione di un servizio (La Casa del Riuso di Cassina De Pecchi) che raccoglieva un alto numero di volontari.



La componente dei volontari sul totale dei soci rimane comunque significativa (pur scendendo sotto il 40%, percentuale oltrepassata nel 2023/24). Le 17 nuove associate confermano l'interesse di molte persone a svolgere volontariato presso la cooperativa. Un segnale di importante impegno civile e sociale dei cittadini e delle cittadine dei territori in cui lavoriamo, in aumento negli ultimi anni (in particolare dopo la pandemia), che ha portato la cooperativa a prevedere forme di maggiore coinvolgimento, formazione e confronto sia a livello di singoli servizi, sia a livello trasversale (vedi §6.3).

Il loro contributo è decisamente prezioso per permettere di arricchire ed integrare le attività a favore degli ospiti e frequentatori dei nostri servizi (in particolare nelle comunità per minori e nei centri disabili, dove si concentra il maggior numero di figure), per allargare le loro reti di inclusione e conoscenze e per contribuire a generare un cambiamento culturale nelle comunità locali in cui lavoriamo in una direzione di solidarietà ed accoglienza.

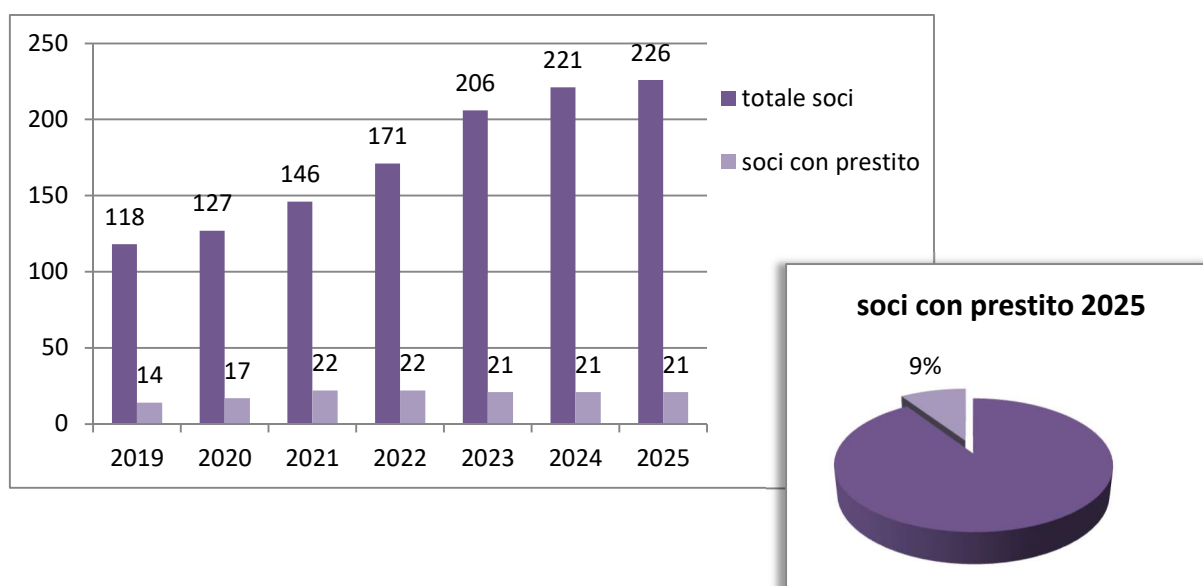


Le percentuali di genere della compagine sociale complessiva confermano la netta prevalenza femminile nel corpo sociale, seppur con una riduzione un punto rispetto allo scorso anno (dal 71% al 70%). Da notare una prevalenza più netta per le socie lavoratrici (75%) rispetto alle socie volontarie (62%), che evidenzia un rapporto di genere più equilibrato nel volontariato, rispetto alle associazioni nell'organico lavorativo (e, ancor più, nell'organico complessivo, dove il genere femminile rappresenta l'80% - vedi §5.1).

Per quanto riguarda i **prestiti sociali** si registra una situazione invariata delle socie e soci con prestito (21 persone), percentualmente in diminuzione sul totale della compagine sociale (dal 10% al 9%), segnalando così la necessità di tornare ad informare e rilanciare questo strumento, in particolare rispetto alla nuova "generazione" di soci.

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 2025 è stata convocata una assemblea dei soci ampiamente partecipata (95 soci fra presenti e deleghe).

Data/ durata	o.d.g.	Presenti	Deleghe	Totale
24 maggio 2025 ore 9,30/13,00	1. Lettura del Bilancio chiuso al 31/12/2024 e della Nota Integrativa, Bilancio Sociale, Relazione del Collegio Sindacale, delibere relative;	56	39	95
3,5	2. Aggiornamento idee progettuali (Castello Errante - Stiamo tutti bene)			
	3. Confronto su misure a favore del personale			

L'assemblea, oltre alla deliberazione sul Bilancio, è stata l'occasione per aggiornare la compagine sociale sull'evoluzione delle idee progettuali proposte da alcune socie e soci e selezionate dal C.d.A. nel 2023 (Progetto Castello Errante e Stiamo Tutti bene) e per condividere le proposte di misure a favore del personale. L'assemblea ha infatti deciso **di aumentare il valore del buono pasto (da 7 a 8 euro) e di impegnare la somma di euro 100.000 per riconoscere una premialità straordinaria a tutto il personale dipendente**. Da evidenziare il confronto che ha animato l'assemblea chiamata a scegliere sulla modalità di erogazione della premialità straordinaria fra la proposta di anticipare al 01 giugno la terza tranches di aumento del minimo retributivo mensile prevista ad ottobre 2025 e la proposta di massimizzare l'integrazione del reddito erogando l'intera somma sotto forma di credito welfare. L'Assemblea, al termine di un ampio dibattito che ha toccato questioni cruciali in merito alle politiche retributive della cooperativa, ha stabilito di erogare l'intera somma – pari a 100.00 euro – sotto forma di credito welfare (circa €500 per ogni dipendente/tempo pieno).

Oltre al SocialDate di settembre 2025, un altro incontro, altrettanto partecipato, si è svolto il 9 dicembre 2025 a Villa Fiorita-Cernusco: **“Benesseri in corso”** un appuntamento rivolto a soci/e e aperto a tutto il personale dipendente, condotto da Anna Guidotti, counselor organizzativa, che con grande delicatezza ha facilitato un momento di confronto sul benessere, individuale e organizzativo.

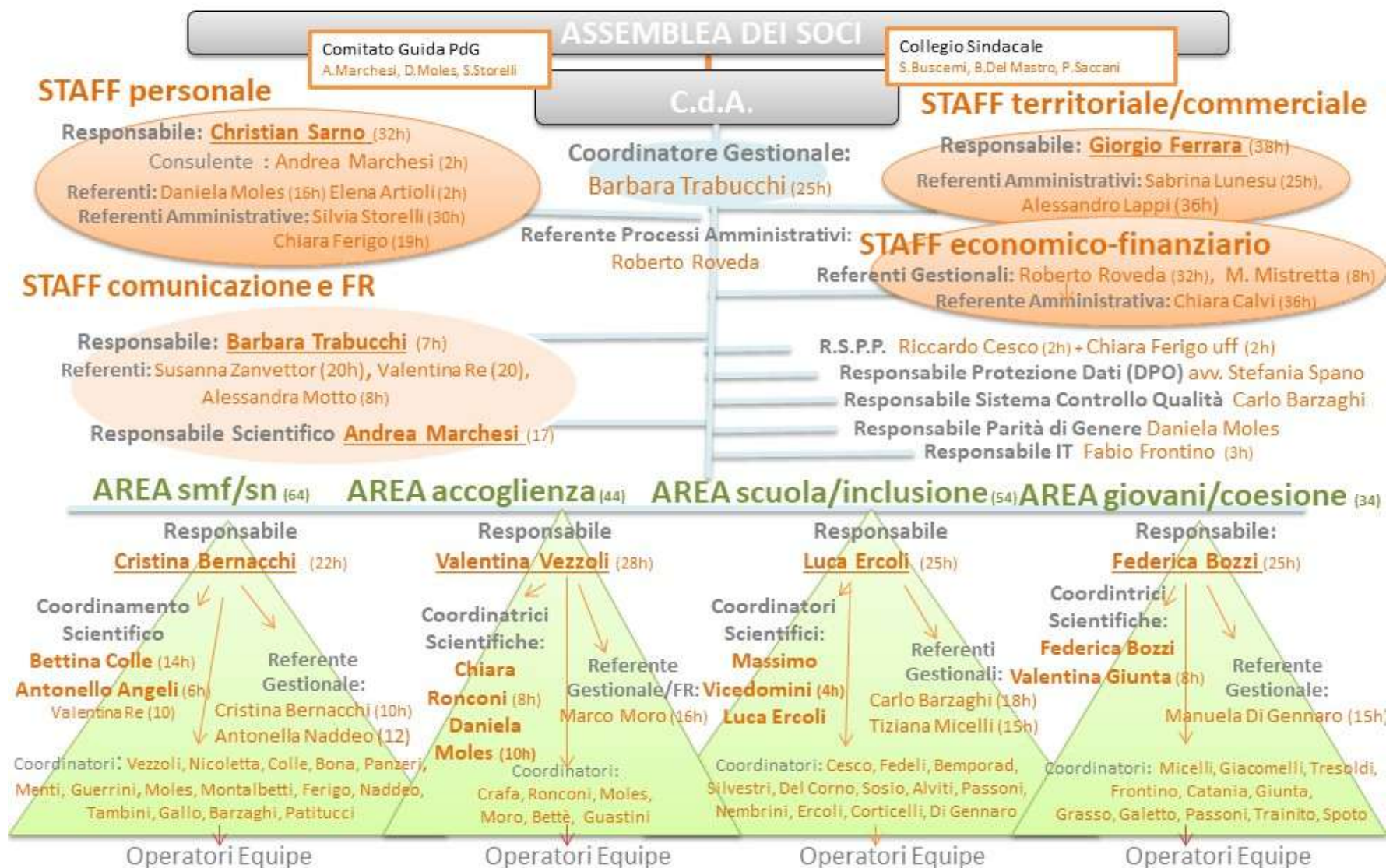


3.5 Organigramma – processi decisionali e di controllo

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 degli ambiti dirigenti. Come meglio specificato nella sezione 5, tutti i ruoli di responsabilità sono inquadrati all'interno dei livelli previsti dal CCNL di settore.

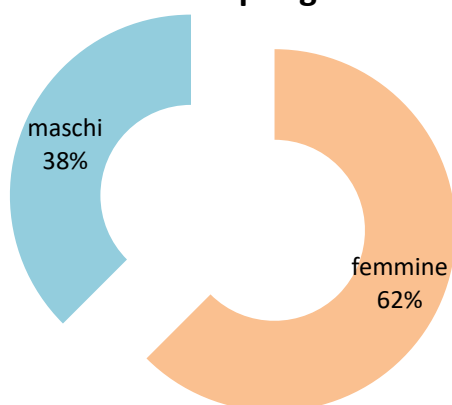


Organigramma - 12.2025



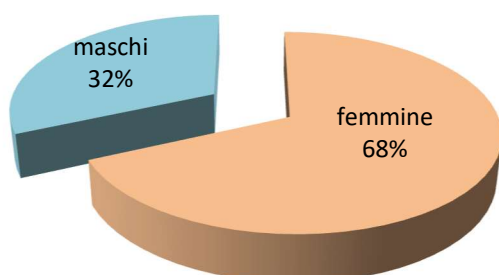
L'organizzazione attuale della struttura centrale è basata su una diffusione e distribuzione di responsabilità ed una gestione collegiale, con una composizione di genere, negli organi dirigenti, paritaria o tendente a rispecchiare le percentuali esistenti nel corpo sociale, come mostrato dai grafici seguenti.

C.d.A., responsabili/referenti e coordinatori per genere

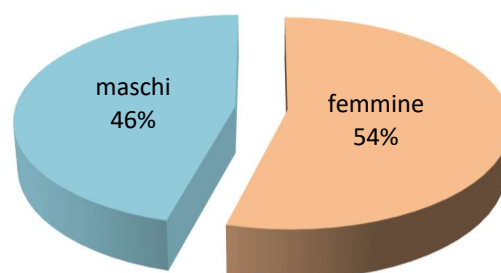


Nel 2025 rimane invariata la distribuzione fra i generi nei ruoli di governo della cooperativa, dopo il lieve calo percentuale di presenza femminile del 2024 (dal 66% al 62%). Percentuali complessivamente un po' inferiori rispetto alla prevalenza complessiva del genere femminile nell'organico lavorativo (80 % - vedi §5.1).

ruoli di coordinamento servizi per genere



Responsabili e referenti per genere



3.6 Obiettivi e strategie di medio periodo

Un'agenda strategica "in comune"

Nel mandato assembleare per il triennio 2024/2027 è indicata esplicitamente la necessità di elaborare un pensiero strategico condiviso, affinché la direzione e il posizionamento della cooperativa sia sempre di più l'esito della mobilitazione dell'intelligenza collettiva che abita l'organizzazione. Per concretizzare questo punto centrale del mandato, il C.d.A. ha chiesto all'Ambito Responsabili di attivare un processo di analisi dei cambiamenti in atto nel rapporto con gli Enti Locali nella costruzione e nello sviluppo del welfare locale. Nel 2025 si sono svolti n. 4 incontri territoriali, convocando tutte le figure di governo e coordinamento della cooperativa impegnate nei servizi dei nostri principali territori di riferimento – la Martesana – l'Ambito sociale 2 e il Lodigiano – l'Ambito 1 e 3 – l'Ambito Visconteo – per confrontarsi attorno allo stato dei

rapporti con i Committenti. È stata innanzitutto l'occasione per riconoscere gli elementi di radicamento territoriale che caratterizzano la cooperativa, ovvero la presenza di servizi che rispondono ad esigenze e utenze differenti, ma che potenzialmente possono concorrere in modo davvero significativo nello sviluppo del welfare locale.

Ma è stata anche l'occasione per nominare le criticità e le difficoltà che emergono sul versante istituzionale: il turn over che ha interessato molti comuni, sia nelle posizioni apicali che nel quadro tecnico di riferimento, la crescente burocratizzazione dei processi e il prevalere di istanze di controllo sulle possibilità di effettiva co-programmazione e co-progettazione, le fatiche dei comuni, soprattutto dei piccoli comuni, nella capacità di fronteggiare i crescenti problemi sociali. Ciò che sembra mancare sempre di più è una visione d'insieme del welfare locale, una capacità di integrare e connettere le risorse e le risposte, così come di fare evolvere le collaborazioni tra terzo settore, Enti locali e reti sociali locali. Un quadro critico che da una parte ci spinge a rinnovare uno dei punti fermi della nostra mission, ovvero il posizionamento come attore impegnato a co-costruire i sistemi di welfare locale territoriale, dall'altra ci chiede di aggiornare le nostre strategie relazionali e comunicative per rendere sempre più comprensibile il valore e la differenza della qualità dei servizi e delle risposte.

Un quadro critico che ci sollecita ad assumerci fino in fondo una responsabilità anche "politica" come soggetto in grado di promuovere processi di co-progettazione, mantenendo fermo il posizionamento come attore che si propone nel concorrere alla governance dei sistemi locali e non solo all'erogazione di singole prestazioni. Stare sui territori, integrando gli sguardi – a partire dalle esperienze maturate nei servizi delle nostre diverse aree di intervento – continuando ad investire sulla capacità di comunicare, raccontare, documentare il nostro lavoro, resta pertanto il nostro asse strategico principale e uno dei nostri principali fattori identitari.

Contaminazione e innovazione: verso una nuova impresa sociale rigenerativa

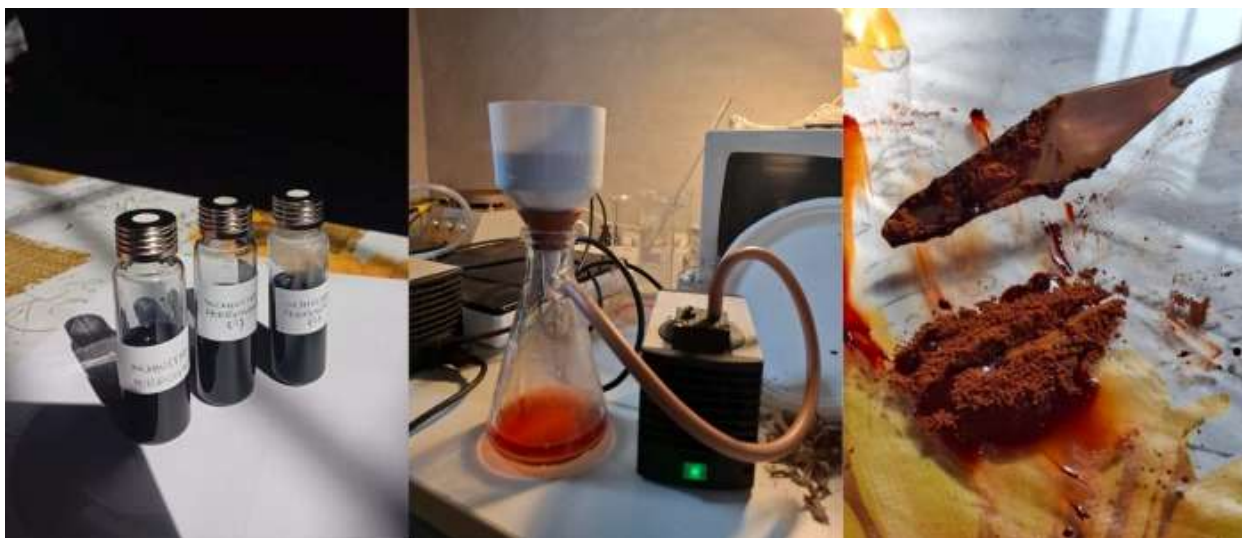
Ribadire la centralità del nostro posizionamento nei territori per concorrere attivamente nello sviluppo del welfare locale, per continuare a sostenere la funzione pubblica di regia di questo sistema, non significa che la cooperativa sia impegnata esclusivamente negli ambiti degli affidamenti pubblici dei servizi socio-educativi e socio-sanitari. È sempre più vivo il desiderio di sperimentare altro, andando oltre i perimetri tradizionali dell'attuale sistema locale di welfare, ma anche di cercare alleanze sconfinando, alla ricerca di partnership originali.

In questa direzione l'esperimento rappresentato dal progetto "Castello Errante" rappresenta una pista di lavoro autenticamente innovativa, sia per la storia della cooperativa, ma forse anche per un più ampio panorama territoriale. Il lavoro di lettura del territorio realizzato dallo staff di Castello Errante – alla ricerca di una pista per promuovere una nuova impresa in grado di generare lavoro – ha infatti permesso di accedere a risorse, competenze e sfide imprenditoriali che sono davvero fuori dai nostri consueti perimetri.

Da questo sconfinamento prende forma il "Progetto Indaco", ovvero l'incontro tra la nostra idea di innovare radicalmente i modelli di inserimento lavorativo e l'esperienza del progetto "Indaco della Muzzetta" curato da AmbienteAcqua APS nell'ambito della promozione della biodiversità attraverso lo sviluppo di nuove pratiche agro-ecologiche. Un incontro che, forse non a caso, nasce nell'ambito di uno dei nostri progetti sociali più innovativi – "Cittadinanza al lavoro" e che oggi ci consegna una sfida, una scommessa, ambiziosa quanto incerta, visionaria quanto complessa.

In gioco c'è il progetto di far nascere una nuova impresa sociale basata sulla biodiversità, sul lavoro di qualità, sull'alfabetizzazione ecologica, ovvero sulla cura e sul sostegno dei sistemi naturali e dei

sistemi umani, in grado di rigenerare porzioni di territorio, piante dimenticate, processi estrattivi innovativi e allo stesso tempo di offrire a persone in difficoltà di rigenerare il proprio percorso lavorativo, promuovendo allo stesso tempo cultura ed educazione ecologica.



Ma per noi in gioco c'è anche la capacità di continuare ad imparare, attraverso il confronto e lo scambio con altri saperi e culture, cercando di mettere insieme problemi e risorse, promuovendo la nascita di contesti, di ecosistemi capaci di integrare le risposte alle domande emergenti.

Forse il nostro lavoro principale resterà ancora a lungo quello di cercare di gestire al meglio i servizi sociali, educativi e sociosanitari, ma questo non ci impedisce di guardare oltre, di cercare nuove strade orientate al benessere, alla qualità della vita, alla promozione e alla tutela dei diritti.

È lo stesso spirito che ci ha portato, per esempio, ad aderire, con una posizione e un investimento più marginale, alla rete che ha promosso "Vento in faccia" – progetto di mobilità dolce inclusiva, nella realizzazione di una flotta di mezzi speciali per rendere accessibile l'esperienza della bicicletta

Welfare interno, benessere in corso

Un altro obiettivo strategico riguarda il desiderio di proseguire verso un salto di qualità sul terreno della cura della nostra comunità professionale. Stare sufficientemente bene, stare meglio sul lavoro, resta per noi un impegno centrale, sempre più vitale per il futuro delle organizzazioni.

Per queste ragioni resta centrale l'impegno nel miglioramento dei trattamenti retributivi e nell'integrazione del reddito che, nel nostro settore, rappresenta un problema sempre più drammatico. Se nel 2025 abbiamo fatto alcuni passi significativi (vedi §3.4), come l'aumento del valore del buono pasto a 8 euro e come l'erogazione di due premialità straordinarie sotto forma di credito welfare (riconoscendo mediamente circa € 1.000 per ogni dipendente), resta aperta la necessità di continuare a cercare forme concrete di ulteriore miglioramento per fronteggiare la cronica perdita di potere di acquisto dei nostri salari.

D'altra parte sappiamo che il benessere non è solo materiale ma è multidimensionale, che investe la sfera delle motivazioni, delle aspirazioni e dei desideri, come lo stato delle relazioni, del clima di lavoro, dei tempi e dei modi di esercizio delle nostre professioni. Per queste ragioni rimane strategico l'impegno nel continuare percorsi di ascolto e di progettazione partecipata, per costruire iniziative, sperimentazioni orientate a promuovere benessere organizzativo.

Ad esempio la valorizzazione delle competenze e dei saperi accumulati da una parte sempre più consistente della nostra comunità professionale, rappresenta uno degli asset di promozione del benessere interno. In questa direzione, allora, diventa sempre più interessante provare ad ampliare le occasioni per diventare attori protagonisti nel campo delle attività di secondo livello: supervisioni, formazioni, consulenze, possono rappresentare una concreta risposta a domande di crescita e diversificazione dell'attività lavorativa di molte figure che sono cresciute in cooperativa. Ancora una volta un problema, un bisogno, che può diventare occasione di crescita e di sviluppo, affrontato collettivamente.

Un'adeguata struttura organizzativa

Un aspetto connesso al benessere collettivo riguarda la struttura che centralmente sostiene la cooperativa e il lavoro di ciascuno. L'aumento dei volumi delle attività e soprattutto l'aumento della complessità gestionale richiede un adeguamento progressivo e costante dell'organico che svolge le vitali funzioni "centrali". In questa direzione nel 2025 è stato rafforzato lo staff territoriale/ufficio clienti con l'inserimento di una nuova figura per supportare i flussi gestionali dei nostri servizi, così come è stato avviato il percorso per individuare una nuova figura per avvicinare il referente economico-finanziario prossimo alla pensione. Un rafforzamento che rappresenta una condizione necessaria per sostenere la crescita della cooperativa, attraverso il coinvolgimento di competenze tecniche di area economico-gestionale, nell'ambito dell'analisi dei dati e gestione flussi informativi. D'altra parte l'adeguamento della struttura si rende necessario per sostenere lo sforzo che la cooperativa ha avviato in questi ultimi anni per dotarsi delle prassi e degli strumenti funzionali ad assicurare un'amministrazione sempre più trasparente, con un sistema interno di controllo della qualità dei processi, così come per monitorare e garantire il rispetto degli standard nell'ambito della parità di genere.

Fare cultura, fare politiche

La produzione culturale attorno ai nostri processi di lavoro è un'altra delle ragioni fondative e distintive della nostra cooperativa. Un fattore che è connesso a tutti gli obiettivi strategici: a rafforzare la nostra capacità di stare nei territori e migliorare l'interlocuzione con gli attori del welfare locale, con la nostra possibilità innovativa, ma anche con la valorizzazione delle competenze interne (vedi §4.1). Oggi, insieme a questi elementi, è davvero irrinunciabile fare cultura per cercare di influenzare le politiche sempre più regressive, sempre più reazionarie, che producono arretramenti sul piano dei diritti, che mettono in discussione aspetti di convivenza civile che credevamo scontati. Per noi rimane centrale fare cultura a partire da ciò che pratichiamo e incontriamo nel nostro lavoro quotidiano, per innovare i servizi, per fronteggiare problemi emergenti: cosa significa fare accoglienza eterofamiliare, come sostenere famiglie in difficoltà e le esperienze di adolescenza contemporanea, come promuovere processi di autodeterminazione e di inclusione delle persone con disabilità, come migliorare le politiche attive del lavoro e del contrasto della povertà. D'altra parte non possiamo restare indifferenti rispetto a ciò che accade nel mondo. Per queste ragioni, forse per la prima volta, abbiamo assunto, come cooperativa, una posizione pubblica di condanna del genocidio a Gaza, appoggiando le grandi mobilitazioni, prendendo poi un impegno concreto nel sostenere chi, nel campo dell'informazione, continua a denunciare e raccontare cosa accade in quella porzione di mondo dove ogni diritto umano sembra venire meno.

Anche questo è un modo di andare oltre i perimetri, cercando connessioni tra mondi e modi di stare nel mondo, forse un modo per non chiuderci nelle nostre "bolle", strategicamente

SEZIONE 4 – ATTIVITA' e PORTATORI DI INTERESSE

4.1 Rendiconto sociale delle attività

Il 2025 ha rappresentato un anno caratterizzato da una significativa crescita del volume delle attività, rintracciabile anche nel marcato incremento di fatturato (vedi §6.1), ma anche dal perdurare dell'impegno per implementare e consolidare gli interventi acquisiti con la fase di ripresa avviata dopo la pandemia. È contestualmente proseguito lo sforzo per far fronte agli aumenti dei costi generati dal rinnovo del CCNL delle cooperative sociali e per gestire le persistenti fatiche sul piano del reclutamento del personale, in particolare sociale ed educativo (vedi §5.5).

Nel corso dell'anno sono state rinnovate, tramite partecipazione a bandi pubblici, le gestioni di diversi interventi: Progetto Giovani di Pantigliate, C.A.G. di Locate di Triulzi, servizio *A Scuola Insieme* nel distretto 2 e Contrasto alla Povertà del distretto 3. Sono stati inoltre rifinanziati, a seguito di nuova progettazione, vari progetti, fra cui *IoNoi 2.0* in Ambito Visconteo e *Oltre il libro* a Pioltello, a conferma della qualità degli interventi e dell'impatto generato nei contesti territoriali.

Il minor numero di gare d'appalto per servizi in scadenza, rispetto all'anno precedente, ha permesso di avviare momenti di confronto e riflessione tra i diversi livelli di governo della cooperativa sulla nostra presenza nei territori. Un aspetto che, data la nostra organizzazione per aree di tipologie di servizio, rischia di rimanere in ombra. Partendo dall'analisi del rapporto attuale con gli Enti Locali, sono state condivise letture e strategie collettive per proseguire il nostro impegno nella costruzione e nello sviluppo del welfare locale (vedi anche §3.6).

L'ampliamento delle attività e le nuove progettualità

Uno dei versanti di maggiore incremento delle attività è stato quello degli interventi scolastici, in relazione in particolare ai **Percorsi di mentoring e orientamento nelle scuole finanziati tramite PNRR** per l'anno scolastico 2024/25, ma anche per l'ampliamento degli interventi degli **Sportelli psico-pedagogici**, con l'avvio a febbraio del nuovo servizio nell'Istituto Comprensivo di **Cassina De Pecchi** e la prosecuzione del Progetto *#TiSostengo a Scuola* nel Comune di Binasco co-finanziato dalla Fondazione Collegio della Guastalla. Interventi che hanno ampliato la rete di scuole con cui collaboriamo e valorizzato le risorse professionali senior presenti in cooperativa.

È stato inoltre significativo l'aumento degli ospiti di alcuni servizi, fra cui il Centro Diurno per persone con Disabilità di San Donato, acquisito nel 2023, in cui è proseguito lo sforzo di rinnovamento, dopo il cambio di gestione, anche attraverso la stesura del progetto tecnico di ristrutturazione degli spazi. Anche all'interno del sistema delle comunità per minori, nel 2025 si è registrata una costante richiesta di inserimenti e un incremento degli interventi di scolastica a favore delle bambine e dei bambini ospiti, gestiti in modo integrato nel sistema delle comunità.

Sul fronte dei nuovi interventi ad inizio anno sono ufficialmente partiti due importanti progetti, aggiudicati verso la fine del 2024 e di seguito descritti. A metà anno hanno preso avvio innovativi interventi sul fronte dell'housing sociale, confermando lo sviluppo e il consolidamento di questa, per noi recente, tipologia di attività; un nuovo e importante Centro di Aggregazione Giovanile, che arricchisce la lunga esperienza della cooperativa nella gestione di questi servizi; interventi di consulenza e supporto a favore di Servizi e Minori che permettono di mettere a disposizione di Enti e servizi la lunga esperienza nella gestione di questa tipologia di interventi e le professionalità

ormai specializzate della cooperativa che, nel tempo, hanno anche dato avvio al Servizio Giuridico Sociale per l'erogazione di consulenze tecniche specialistiche. Nello specifico:

- **Progetto UNICA-MENTE – ambito Visconteo – finanziamento Fondazione Cariplo.** Finalizzato



a costruire una comunità educante che si prende cura del benessere emotivo, psicologico e relazionale di ragazzi e ragazze, questo [progetto](#) rappresenta per noi una nuova e importante sfida per costruire, in modo ancora più incisivo, un sistema integrato di servizi e interventi. Abbiamo, infatti, la responsabilità di coordinare un importante

partenariato che vede coinvolti l'Ambito distrettuale Visconteo Sud, Asst Melegnano/Martesana, le cooperative sociali Marta e Pratica, il Centro Giovani Ettore Ponti dell'Asst Santi Paolo e Carlo e 10 scuole dei comuni di Rozzano, Pieve, Locate, Lacchiarella, Binasco.

- **Progetto Abitare Futuro – Ambito Visconteo - fondi PNRR** - A febbraio 2025 si sono avviati gli interventi di questo progetto che raccoglie l'eredità delle innovazioni sperimentate dal precedente Cuore Visconteo, in continuità con il partenariato insieme alle cooperative sociali Marta, Pratica e Spazio Aperto Servizi, capofila Fondazione Progetto Mirasole. Abitare il Futuro affianca famiglie e persone in difficoltà con percorsi personalizzati, attraverso molte aree di intervento integrate: dall'ascolto e la valutazione multidimensionale dei bisogni alla costruzione condivisa di un percorso individualizzato; da percorsi di empowerment, educazione finanziaria, ricerca lavoro, orientamento sanitario, consulenza legale e mediazione linguistica a laboratori e iniziative aperte a tutta la comunità per ridurre l'isolamento sociale e rafforzare le reti di prossimità; dal supporto educativo e psicologico per famiglie ad interventi di Housing sociale per nuclei in emergenza abitativa.
- **Progetto C.A.S.A. - Housing Sociale dell'Ambito Sociale 2 - fondi PNRR** – da giugno 2025, tramite co-progettazione indetta da A.S.S.E.M.I., partecipiamo, insieme alle cooperative EUREKA! e Fuoriluoghi, al progetto "Comuni per l'Abitare Sostenibile e Accessibile": un progetto innovativo che mira a trasformare le politiche abitative da semplici erogazioni di servizi a veri e propri percorsi di emancipazione e a rispondere in modo sistemico alle crescenti sfide abitative, attraverso una forte sinergia tra i 9 Comuni dell'Ambito e gli attori locali. Elemento distintivo del progetto è l'equipe trasversale per l'autonomia, motore dell'Agenzia per l'Abitare, che opera per il potenziamento reddituale, il supporto finanziario e l'Housing temporaneo, attraverso il reperimento di soluzioni abitative d'emergenza o transitorie, fungendo da "ponte" verso il mercato privato.
- **Consulenza Servizio Tutela Minori di Pioltello** – da luglio 2025 abbiamo avviato un inedito intervento di consulenza e supporto al servizio del Comune di Pioltello gestito dall'Azienda Speciale Futura, mettendo a disposizione le nostre competenze specialistiche maturate nell'esperienza ventennale di gestione di questa tipologia di servizi. L'intervento si è configurato come un percorso di supporto straordinario, in una fase delicata del servizio, volto a ottimizzarne la gestione. Massimo è stato l'impegno e lo sforzo per accompagnare il personale a fronteggiare le urgenze, ottimizzare i carichi di lavoro, analizzare le situazioni più complesse, offrendo inoltre un affiancamento gestionale temporaneo, utile all'Ente per completare le proprie azioni di riorganizzazione e gestione del servizio.

- **Centro di Aggregazione Giovanile *Labirinto* e progetto di educativa territoriale Progettomnibus nel Comune di Cernusco sul Naviglio** - ad ottobre 2025 ci è stato affidato questo storico servizio per i giovani della martesana, con l'obiettivo di rilanciare le attività, riattivare la partecipazione giovanile e rivitalizzare i legami con il territorio, attraverso processi di co-progettazione con l'Ente e la comunità locale. Una sfida importante che permette di capitalizzare la lunga esperienza della cooperativa nella gestione di questi servizi, inserendo nella rete di questi servizi, uno dei più grandi storicamente gestiti, e di sperimentare nuove professionalità e attività, in un territorio dove siamo presenti da oltre dieci anni.
- **Youth Bank - Fondazione di Comunità Milano** – a sostegno dei percorsi di protagonismo e cittadinanza attiva di gruppi giovanili, nel 2025 sono stati finanziati tre progetti promossi da gruppi giovanili, accompagnati dalla nostra cooperativa, e avviati a settembre: "Officine Giovani" a Pantigliate, "Ecomuseo delle Culture" a Opera, "Con-Fusion" a Locate di Triulzi.

Sul finire del 2025 abbiamo infine presentato due **progettualità per gli anni successivi**:

- Il Progetto **"ViVi – Vicini di Vita" nel Comune di Peschiera Borromeo per il Bando Welfare in Ageing – Fondazione Cariplo** - in fase di valutazione – un modello innovativo di welfare di prossimità e abitare condiviso per persone anziane, attraverso azioni integrate quali co-housing sociale, spazi di socialità e prevenzione, supporto ai caregiver e attivazione di reti di vicinato solidale. L'intervento mira a contrastare la solitudine e a rafforzare un welfare di prossimità, con una comunità locale capace di prendersi cura in modo integrato della dimensione abitativa, relazionale ed educativa
- Manifestazione di interesse per la co-progettazione del **Servizio Politiche Del Lavoro – Cal Center - Distretto 3** con la cooperativa Ripari. Un servizio territoriale integrato di politiche attive del lavoro che supera la logica dell'erogazione passiva per puntare sull'empowerment e sulla partecipazione attiva dei cittadini. Vuole rappresentare un presidio strategico capace di connettere i bisogni delle persone fragili con il tessuto delle imprese locali, favorendo un sistema locale del lavoro più inclusivo e coeso, in forte connessione con l'Equipe di Contrasto alla Povertà. Un ambito di lavoro recente per la cooperativa che permette di capitalizzare le positive sperimentazioni del progetto Cittadinanza al Lavoro.

Nel corso dell'anno si sono conclusi i progetti [Present4Future](#), *Sfidare lo Spettro* e *PASOL e Cittadinanza al Lavoro*. A metà anno, inoltre, siamo usciti dalla gestione della Casa del Riuso di Cassina De Pecchi, non partecipando alla gara per il rinnovo del servizio e supportando l'ingresso e il passaggio di testimone ad una cooperativa locale già coinvolta e partecipe dall'anno prima.

L'impegno per la riqualificazione estetica e strutturale degli immobili dei servizi

Nel 2025 siamo riusciti a portare a termine un'inedita e importante sfida: la ristrutturazione completa della nostra comunità residenziale per minori, acquistata nel 2020 tramite asta pubblica.

L'edificio che, da quasi 30 anni, ospita L'Ora Blu, aveva necessità di importanti interventi per migliorare l'accessibilità, la sicurezza e l'efficienza energetica e per dare ai minori ospitati un ambiente più accogliente, bello e stimolante in cui ricominciare a costruire il proprio futuro.



Si è trattato di uno sforzo straordinario, che, dopo due anni di lavoro per accedere ai finanziamenti del superbonus 110%, sisma ed eco, e creare le condizioni dell'operazione (trovando l'impresa edile e la struttura idonea per trasferire dei minori), ci ha visto impegnati, in particolare l'area accoglienza, nell'allestimento della sede temporanea, nel doppio trasloco, nel monitoraggio dell'imponente cantiere e nell'investimento educativo per gestire lo stress di questa transizione.

Un'operazione resa possibile anche grazie alla disponibilità del comune di San Giuliano Milanese, che ha permesso l'utilizzo della ex scuola elementare di Viboldone, al supporto di cittadini e aziende del territorio, che hanno partecipato alla prima campagna di crowdfunding curata dallo staff fundraising, e all'impegno straordinario delle nostre figure volontarie ed educative.

La riqualificazione dei luoghi in cui lavoriamo è un'esigenza sempre più rilevante, legata sia all'invecchiamento strutturale degli immobili, sia all'aumento del numero di servizi e strutture che gestiamo, di proprietà, in concessione o in collaborazione con gli Enti Locali (non sempre in grado di rispondere pienamente ai bisogni di manutenzione straordinaria). Per questo, convinti del valore della bellezza e della sicurezza degli spazi nella costruzione di esperienze educative e di cura, proseguirà l'impegno ad attrezzare meglio l'organizzazione per farvi fronte.

La comunicazione e restituzione del nostro lavoro

Una delle più belle eredità del trentennale della cooperativa (1994-2024) è stata l'esperienza di riuscire a raccontare il senso del nostro lavoro insieme alle voci, ai corpi, agli sguardi delle persone con cui interagiamo quotidianamente.

Ed è stato proprio così che, nei primi mesi del 2025, abbiamo festeggiato anche i 30 anni di attività del C.A.G. di Locate di Triulzi, uno dei primi servizi della cooperativa, ormai presidio storico delle politiche giovanili locali e luogo generativo di relazioni, partecipazione e crescita per più generazioni.

Allo stesso modo, quando a primavera 2025 la rivista Animazione Sociale ci ha chiesto di partecipare attivamente [all'Agorà Adolescenti](#), abbiamo subito colto l'occasione per continuare nella stessa direzione. All'appuntamento nazionale rivolto a professionisti che lavorano con adolescenti abbiamo immediatamente deciso di andarci insieme a ragazzi e ragazze che frequentano i nostri C.a.g e progetti territoriali.



In questo modo il workshop che abbiamo gestito nella prima giornata del convegno, dedicato a “Ripensare i Centri di Aggregazione giovanile” è stato pensato, realizzato e condotto da figure educative insieme ad adolescenti che abitano e animano questi luoghi. Nella seconda giornata del convegno, all’interno delle tre plenarie dedicate a temi cruciali come il malessere, la scuola, il mondo digitale, sono stati direttamente alcuni dei nostri ragazzi a salire su palco per dialogare alla pari con esperti, dando davvero corpo a quel protagonismo giovanile di cui spesso parliamo e scriviamo nei nostri progetti (vedi la [news](#) dedicata sul nostro sito con il video delle voci delle giovani e dei giovani protagonisti).

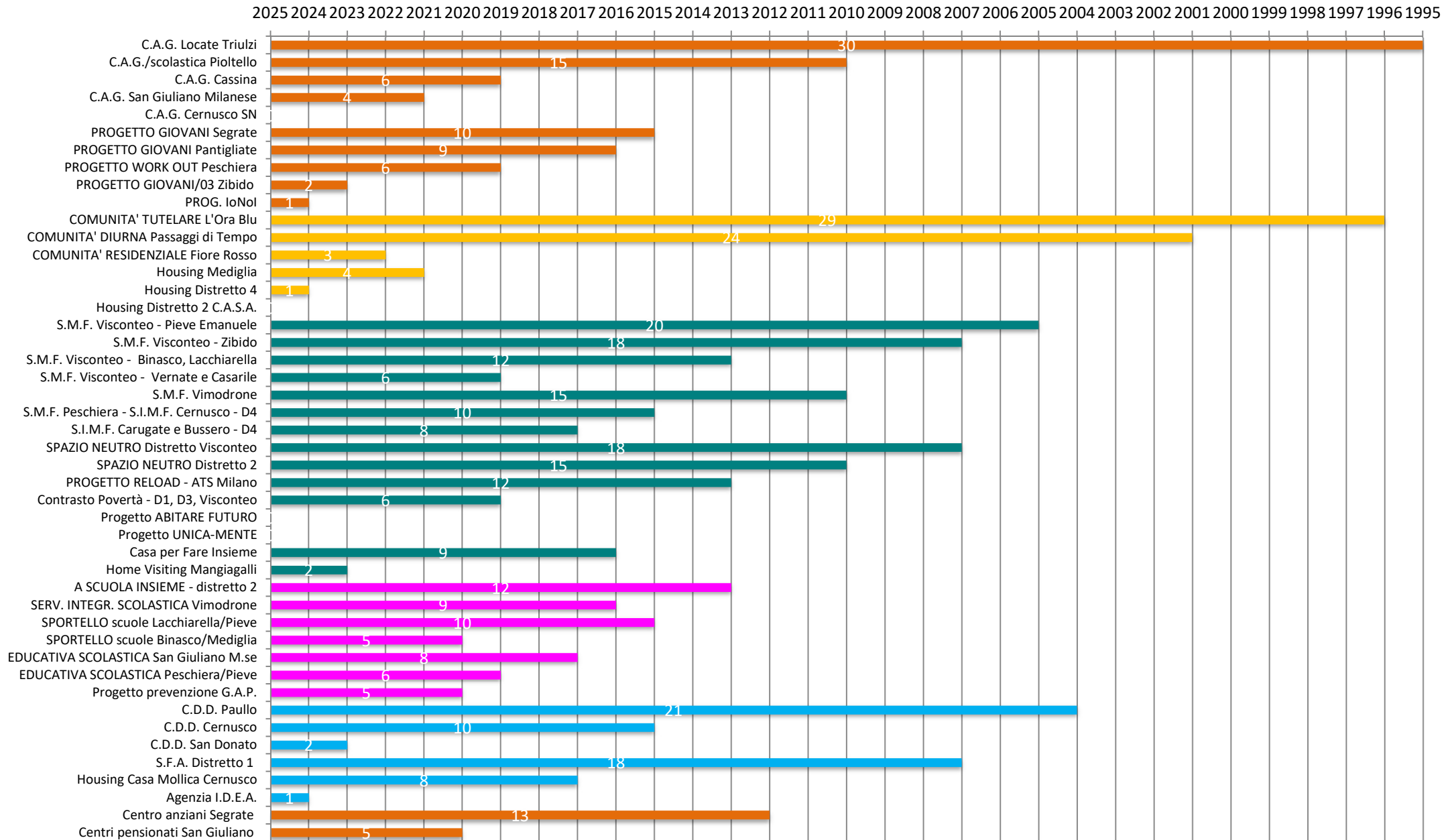
Nel corso del 2025 si è poi confermato il nostro impegno a contribuire al dibattito tecnico-scientifico attorno ai nostri contesti operativi, come nel caso del nostro intervento [al 7° convegno internazionale dedicato alla Tutela Minori](#) promosso da Erikson con il nostro intervento sulle innovazioni relative ai **servizi per il diritto di visita e di relazione**.

Analogamente possiamo segnalare la nostra partecipazione al percorso di studio promosso dalla rete *Immaginabili risorse* attorno ai “bisogni e desideri nei progetti di vita delle persone con disabilità complessa”, così come la partecipazione ai lavori del *CISMAI regionale* nell’ambito del contrasto dei fenomeni di abuso e maltrattamento.

Nel comunicare e restituire il nostro lavoro si continuano ad alternare, ma anche a contaminare, i registri più tecnico-scientifici con approcci più divulgativi, come la riedizione della [conferenza](#) con Matteo Lancini a Peschiera Borromeo, o il linguaggio espressivo e corporeo, come nel caso dell’estensione della proposta partecipativa del forum del [Teatro dell’Oppresso](#) a diversi contesti, a Rozzano (insieme alla pastorale giovanile) e a Zibido San Giacomo (insieme al Tavolo Minori cittadino), come strumento per riflettere sulla relazione genitori-figli.

L’impegno a comunicare e restituire i risultati del nostro lavoro è poi ormai diffuso nella pratica di disseminazione quotidiana dei nostri servizi, sempre più impegnati nell’esercizio narrativo e divulgativo del senso degli interventi (vedi anche §6.3).

Attività in essere e durata



4.2 Evoluzione prevedibile della gestione

Nel 2026, rispetto al biennio precedente, si riduce l'impatto dell'aumento dei costi di personale connessi all'applicazione del rinnovo del CCNL. Proprio in questa annualità, con l'erogazione piena della quattordicesima (così come introdotta dal CCNL, pari al 50% delle mensilità ordinarie), entreranno pienamente a regime tutti gli istituti previsti dal nuovo contratto. Gli aumenti tabellari degli stipendi, entrati in vigore fra febbraio '24 e ottobre '25, sono ormai in gran parte assorbiti, grazie all'adeguamento delle tariffe dei nuovi contratti di appalto dei servizi (a seguito delle gare nel frattempo intercorse) e alla gestione economica prudentiale del biennio precedente che ha permesso di accantonare le opportune risorse per far fronte agli ultimi sforzi.

A metà anno cessa la gestione dei Servizi Minori e Famiglie dei comuni di Cernusco, Bussero e Carugate, uno degli appalti più grossi della cooperativa. La nuova gara distrettuale, che accorpava anche altri comuni, non ci è stata aggiudicata per pochissimi punti. Non è stato possibile valutare di partecipare congiuntamente alla cooperativa che aveva in gestione i servizi degli altri 6 comuni (essenzialmente per indisponibilità della stessa), al fine dare continuità agli interventi. Accanto al dispiacere per l'interruzione di una storia decennale, in cui abbiamo portato il nostro contributo e il nostro apporto professionale allo sviluppo del servizio, registriamo con soddisfazione che la quasi totalità degli operatori ha scelto di proseguire la collaborazione con la nostra cooperativa la quale, nell'arco di breve tempo, è stata in grado di offrire ricollocazione alla ventina di figure professionali, grazie allo sforzo straordinario di molti ruoli. Un segnale significativo di appartenenza all'organizzazione e al tempo stesso la possibilità di non perdere valide e storiche risorse nella perdurante fase di crisi attraversata dal nostro settore nel reperimento di personale qualificato. Al tempo stesso è prevedibile la possibilità di compensare buona parte della perdita di fatturato e margine, grazie al complessivo buon andamento economico e all'incremento di attività connesso ad ampliamenti di interventi già in essere, ai nuovi servizi avviati a metà 2025 e ad alcune nuove progettualità presentate fra la fine del 2025 e l'inizio del 2026, di cui attendiamo gli esiti.

Il contenuto numero di servizi e contratti in scadenza nel 2026, permette altresì di concentrare energie nell'aggiornamento dei piani di innovazione e sviluppo e nella verifica delle collaborazioni, grazie a momenti di analisi, confronto e riflessione già calendarizzati dagli ambiti dirigenti. Un processo accanto a cui proseguirà l'impegno nel rafforzare la struttura centrale, i ruoli di governo e gli uffici della cooperativa per consolidare l'assetto organizzativo e sostenere nuovi sviluppi.

In linea con questo sforzo strategico, proseguirà lo studio tecnico e finanziario per la riqualificazione estetica e strutturale di alcuni immobili, come per l'acquisto e il trasferimento di alcune sedi di servizi fra la fine dell'annualità e il 2027, nell'ottica di un consolidamento e ampliamento delle attività a gestione diretta, non soggette a gare d'appalto, al fine di rafforzare l'autonomia e la solidità dell'organizzazione (vedi anche §4.1).

Nella direzione dello sviluppo innovativo e di attività esterne al perimetro degli affidamenti pubblici di servizi, verrà valutato l'investimento per la nuova avventura imprenditoriale individuata dal progetto "Castello Errante" nel progetto "Indaco" intenta a ricercare incubatori d'impresa per il supporto ai test di mercato e all'individuazione della forma giuridica (vedi §3.6).

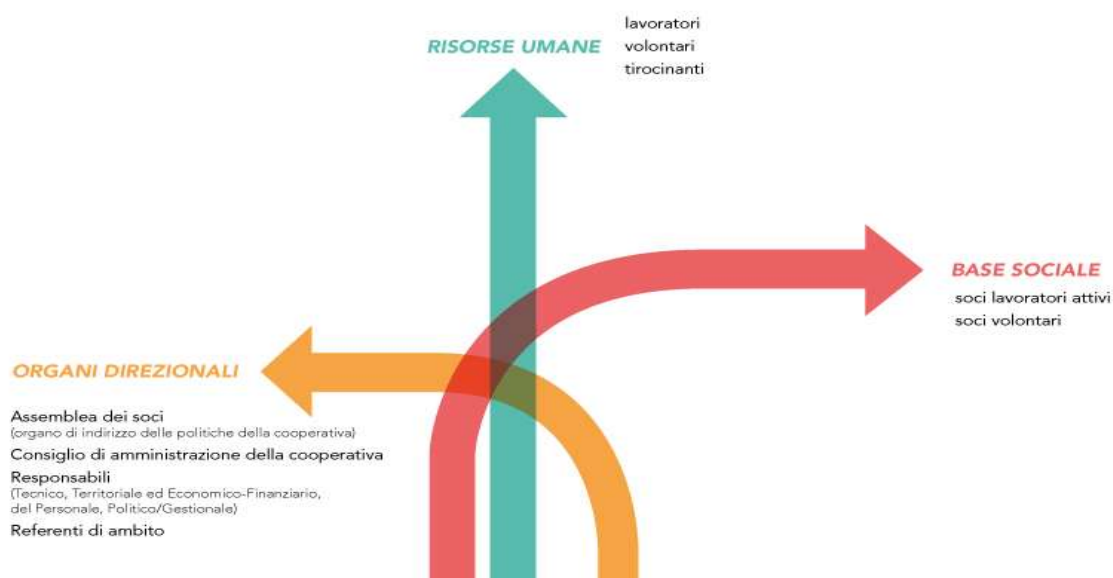
Proseguirà infine l'impegno per mantenere alta l'attenzione sulle condizioni di benessere lavorativo e sulla qualità dell'esperienza professionale all'interno della cooperativa, con l'avvio di focus group sulla gestione dello stress e l'estensione del nuovo sistema di valutazione e valorizzazione delle risorse umane agli ultimi servizi non ancora coinvolti nella sperimentazione.

4.3 I portatori di interesse

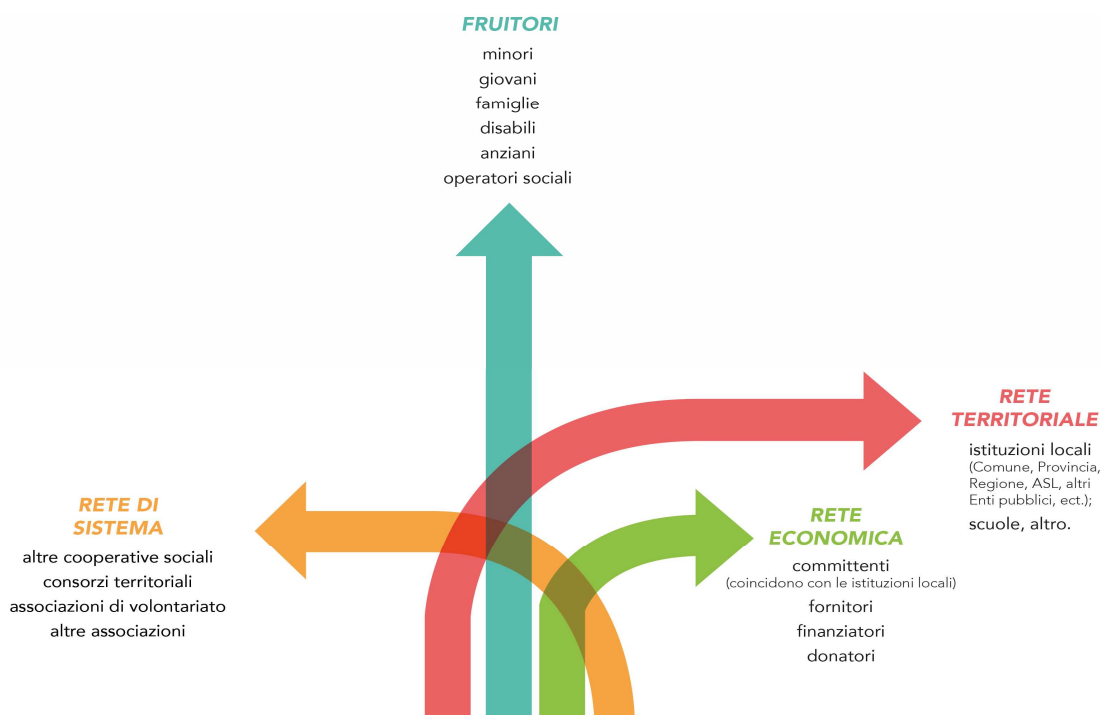
L'attività della cooperativa è influenzata e influenza una pluralità di portatori di interesse: interlocutori, ciascuno con bisogni, aspettative, diritti, interessi e attese informative differenti, che vengono considerati nei contenuti del bilancio sociale.

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

Portatori di interessi interni:



Portatori di interessi esterni:



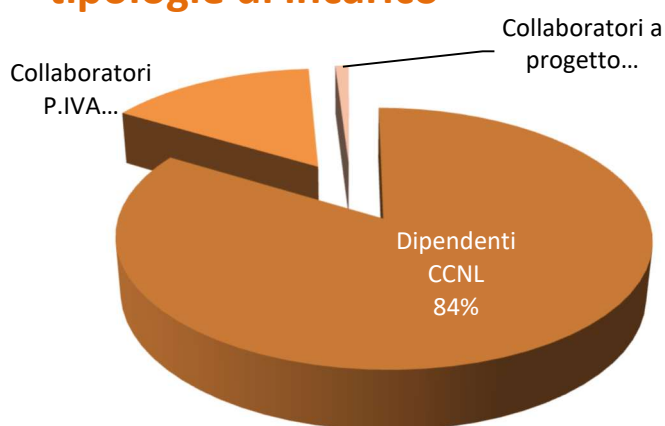
SEZIONE 5 – LE RISORSE UMANE

5.1 Composizione Organico

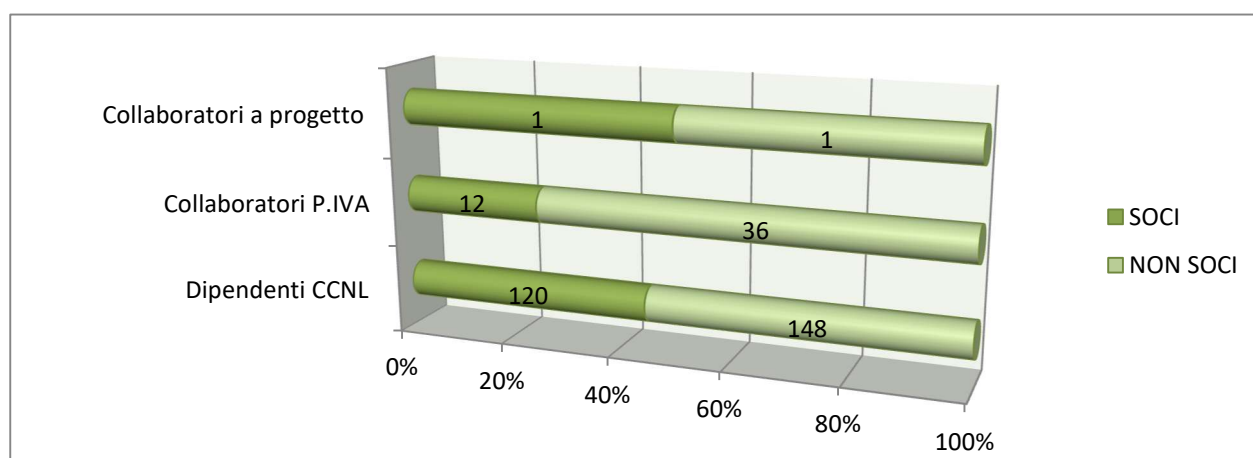
L'organico della Libera Compagnia di Arti & Mestieri Sociali è costituito, al 31.12.2025, da **318 lavoratori e lavoratrici**, di cui l'**84% dipendenti** con CCNL. Il numero dei dipendenti è aumentato del 7,2% rispetto al 2024 (+ 18 persone), con un aumento dei tempi indeterminati (+22) e una diminuzione dei tempi determinati (-4). Diminuiscono di una unità anche i collaboratori a progetto, mentre le P.Iva aumentano del 4,3% (+2), per la presenza ormai strutturale di psicologi, psicoterapeuti e specialisti nei servizi per persone con disabilità e di tutela minori.

OCCUPATI al 31.12.2025	tot	SOCI	NO N SOCI
Dipendenti CCNL: • 254 tempo indeterminato • 14 tempo determinato	268	120	148
Collaboratori a P.IVA	48	12	36
Collaboratori a progetto	2	1	1
TOTALE	318	133	185

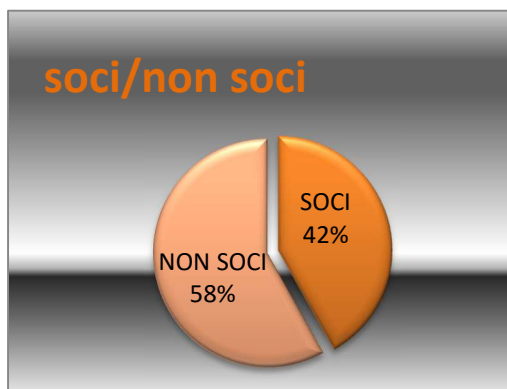
tipologie di incarico



Oltre il **94,8 % delle risorse umane** (a CCNL) è assunto a tempo indeterminato. Un dato che fotografa le scelte di investimento fatte in questi anni dalla cooperativa, orientata ad assumere a tempo indeterminato già dal primo contratto. Ancora molto residuale (5,2%) l'uso dei contratti a tempo determinato, che sono prevalentemente utilizzati con risorse in formazione (3° anno di scienze dell'educazione) e su progetti a termine.



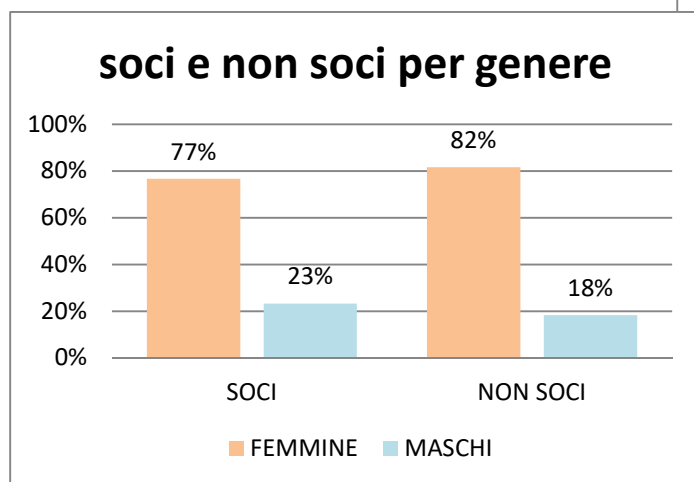
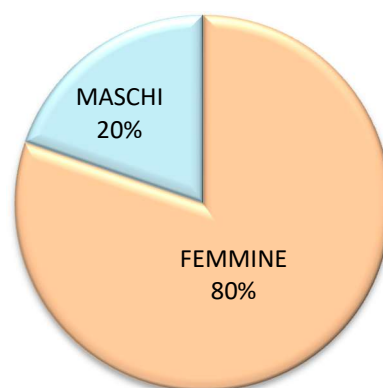
Rispetto al rapporto fra soci e non soci, si segnala un significativo aumento dei soci dipendenti (da 110 a 120) e un aumento di una figura associata fra le P.IVA.



Complessivamente, si registra un lieve aumento della percentuale di soci sull'organico complessivo (+1% rispetto al 2024), un dato che inverte la tendenza degli ultimi anni, frutto anche del lavoro di coinvolgimento fatto dal C.d.A. nell'ultimo triennio e del tempo trascorso per i nuovi assunti per maturare la scelta di associarsi. Non varia, infatti, l'orientamento originario della cooperativa che prevede di mantenere l'associatura quale scelta volontaria, dando il tempo di conoscere l'organizzazione e decidere (vedi anche §3.3).

L'organico conferma sempre una netta prevalenza femminile (253 donne su 318 lavoratrici/tori totali) con un rapporto tra generi simile agli anni precedenti, che rispecchia la percentuale fra i dipendenti a contratto CCNL, con l'80% di femmine (215) e il 20% di maschi (53).

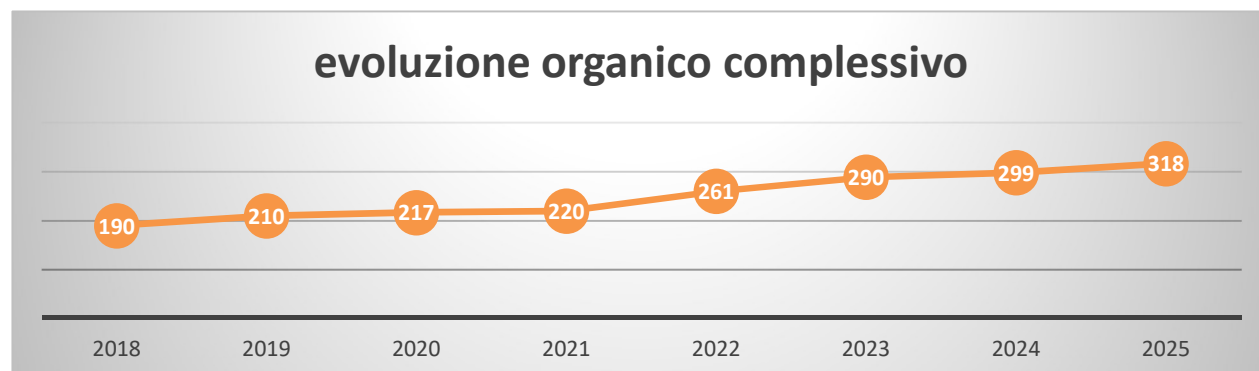
organico per genere



Maggiore il divario tra i generi tra i non soci (151 femmine e 34 maschi), rispetto ai soci (102 femmine e 31 maschi), dato in parte connesso anche all'aumento dei P.IVA avvenuto nel 2023. In generale la % di soci è maggiore fra la componente maschile.

5.2 Evoluzione organico

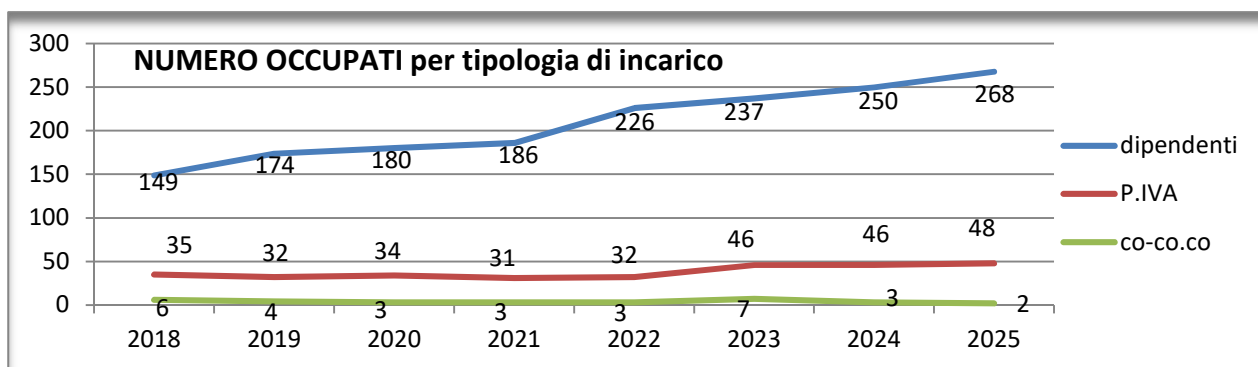
Il 2025 segnala un aumento del personale (+19 unità), in crescita rispetto al moderato aumento del 2024 (di sole 9 unità), con una percentuale di incremento raddoppiata dal 3,1% al 6,4%, (rispetto all'anno precedente), considerando complessivamente dipendenti, personale



parasubordinato (collaboratori continuativi) e collaboratori a P. Un ritmo di crescita più graduale, (dopo il biennio di ripresa post pandemia, che registrò una crescita del 19% e 11%) che porta comunque l'organico a 98 unità in più rispetto il 2021: siamo passati da 220 a 318 unità, il 44,5% di personale in 5 anni. Negli ultimi 10 anni la media di crescita è del 8,5%.

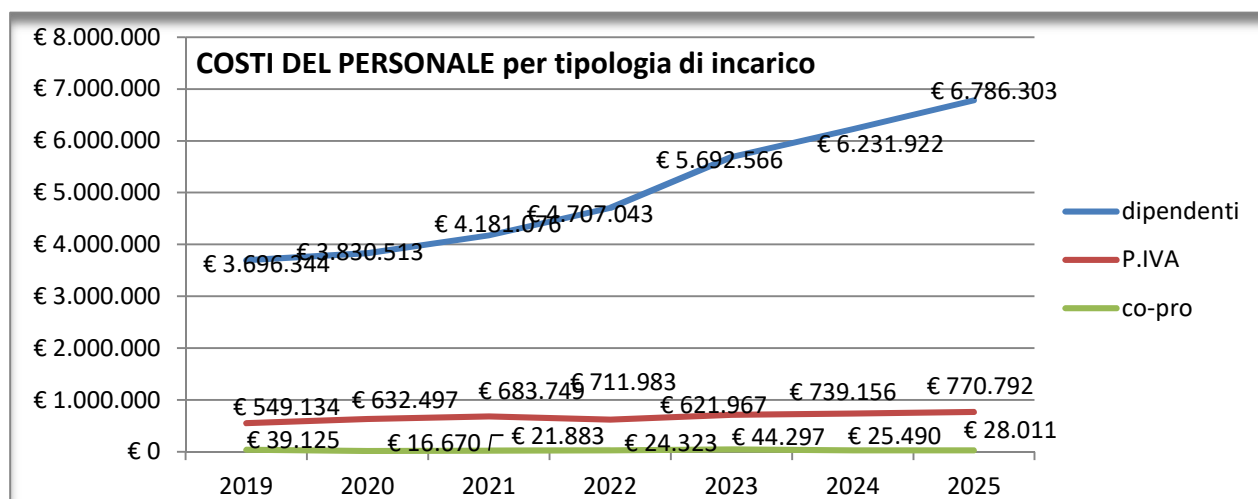
Tale crescita è dovuta, prevalentemente, ad aumenti avvenuti all'interno dei servizi già in essere in cooperativa, oltre all'avvio di alcuni nuovi interventi (vedi §4.1). Rimane sempre importante il numero di personale che lavora nei Servizi di Educativa Scolastica (oltre 80 unità tra colleghi e colleghe) e in ambito dei Servizi Minori e Famiglia. È cresciuto, nel biennio, il numero di operatori che lavorano con persone con disabilità, grazie all'arrivo del terzo CDD di San Donato Milanese. Stabile, da punto di vista numerico, il gruppo di lavoro nelle tre comunità in area accoglienza.

La costante crescita, unitamente al contenimento del turnover negativo (+9,06%, più o meno in linea con il dato del 2024), continua a restituirci un segnale molto positivo, a fronte di uno dei periodi più complessi rispetto al reclutamento delle risorse del personale, in particolare sul versante educativo (vedi §5.4), confermando gli investimenti nella cura del personale a tutti i livelli, oltre che la buona reputazione e la tenuta complessiva della cooperativa.

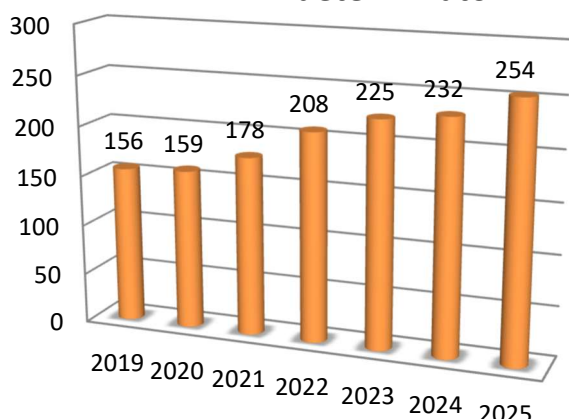


L'incremento è prevalentemente di dipendenti (+18) con un leggero aumento delle figure in P.IVA (+2) e una diminuzione di contratti cocopro (-1).

Crescono quindi in particolare i costi del personale dipendente (oltre 554.381€ di aumento, simile al 2024) ma anche quelli dei collaboratori a P.IVA (oltre i 30.000€), con un piccolo aumento dei costi dei collaboratori a progetto (poco più di 2.000€).



n. assunti CCNL tempo indeterminato

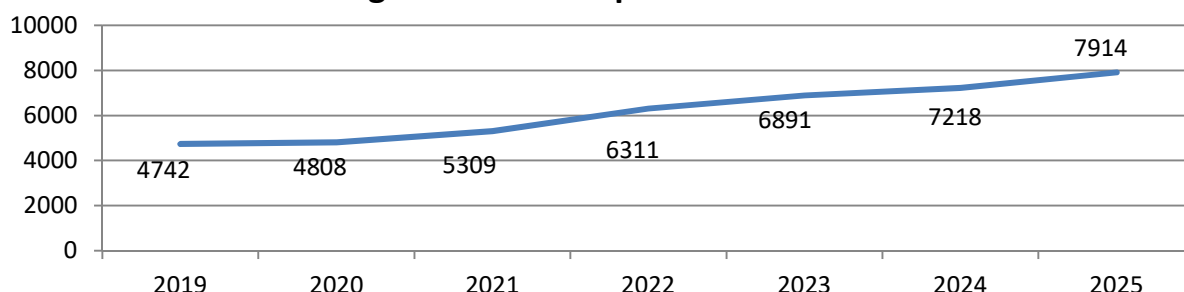


Relativamente al solo personale dipendente assunto a CCNL a tempo indeterminato si registra un incremento di **22 unità** (+9,48%). La somma totale delle ore settimanali assegnate aumenta del 9,64%, mantenendo la media del monte ore settimanale per unità sopra la soglia delle 31 ore settimanali, con un incremento del +0,15% rispetto al 2024. Un dato che riflette l'impegno della cooperativa per aumentare il monte ore settimanale dei lavoratori e delle lavoratrici verso il tempo pieno, per permettere migliori retribuzioni e stabilità.

ORGANICO CCNL tempo indeterminato	31/12/2024	31/12/2025	Cfr 2024/2025	%
N. ore settimanali CCNL assegnate	7218	7914	+ 696	+ 9,64%
Numero di lavoratori assunti CCNL	232	254	+ 22	+ 9,48 %
Media monte ore settimanale CCNL	31,11	31,16	+ 0,05	+ 0,15%

Il totale delle ore assegnate oggi raggiunge le 7.914 e rappresenta un organico equivalente a tempo pieno che supera le 208 unità.

ore settimanali assegnate CCNL tempo indeterminato



Prevale la presenza di operatori con almeno doppio incarico. Sempre meno presenti, invece, operatori e operatrici con oltre 2 incarichi. La tipologia di lavoro part time di alcuni nostri servizi (ADM/CAG/SN ed Educativa Scolastica) continua a chiederci lo sforzo di abbinare incarichi in più servizi per il raggiungimento del monte ore desiderato dai dipendenti, anche dai nuovi assunti.

5.3 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, che alleghiamo aggiornata con i lordi di ottobre 2025, già comprensivi degli incrementi apportati dal rinnovo del CCNL di settore:



Inquadramento	Lordo a 38 ore	Figure professionali
A1	1359,85	Ausiliari, addetti alle pulizie, ...
A2	1372,53	Ausiliari, addetti alla cucina, ...
C1	1545,21	Ausiliari Socio Assistenziali (ASA)
C2	1591,06	Operatori Socio Sanitari (OSS)
C3- D1	1637,57	Educatori senza titolo
D2	1727,83	Educatori professionali e Assistenti sociali
E1-D3	1839,15	Coordinatori e coordinatrici
E2	1985,42	Referenti gestionali e scientifici e coordinamenti complessi
F1	2192,54	Responsabili d'area, Psicologi e Pedagogisti
F2	2504,09	Legale rappresentante e coordinatore generale

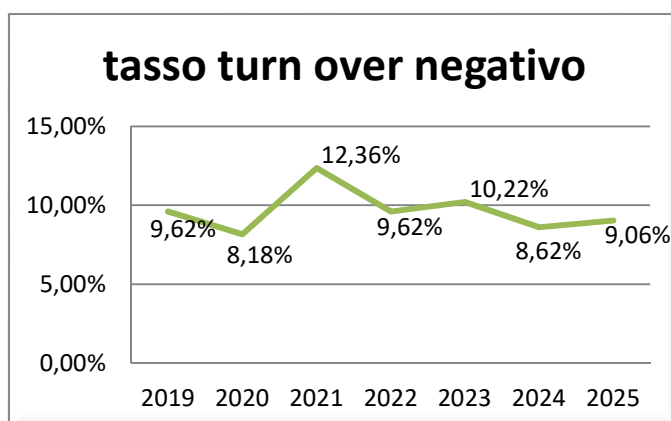
Nella struttura delle retribuzioni è prevista una variazione in aumento derivante da scatti di anzianità biennali, sino al numero massimo contrattuale di 5, con valore prevalente di €23,24 (liv. D2) e forbice oscillante da €11,62 (Liv. A1) ad €46,48 (Liv. F2).

Nel mese di ottobre 2025 si è implementato il terzo ed ultimo scatto di aumento delle retribuzioni dei dipendenti e delle dipendenti, previsto dal rinnovo CCNL delle cooperative sociali 2022-2025, che si è aggiunto all'erogazione, per la prima volta, nel mese di giugno, di un quarto della quattordicesima (50%, per sei mesi). Nel 2026, con l'erogazione su dodici mensilità del 50% della quattordicesima, entreranno pienamente a regime tutti gli istituti previsti dal nuovo contratto, completando il percorso di incremento retributivo avviato a febbraio 2024, pari complessivamente a oltre il 12%. Come in passato la cooperativa ha deciso di applicare integralmente gli aumenti senza usufruire degli accordi di gradualità previsti dal rinnovo.

Per tutti i lavoratori e le lavoratrici a tempo indeterminato è stato inoltre raddoppiato, da gennaio 2025, il Fondo Integrativo Sanitario in essere con Insieme&Salute che passa, per ciascun fruitore, al valore di €10 mensili, versate dalla Cooperativa. In aggiunta a quanto previsto dal CCNL, inoltre, la cooperativa riconosce altresì, per quei lavoratori che prestano la loro opera in servizi non provvisti di mensa, 1 buono pasto elettronico giornaliero (per ogni turno che richieda almeno sei ore) che, con delibera assembleare nel maggio 2025, è stato aumentato di €1 e portato alla cifra di €8 (dopo l'incremento di 2€ nel 2022). La cooperativa riconosce altresì 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.

5.4 Turn over

Nel 2025 il dato del turnover negativo rimane sostanzialmente identico al 2024 (+0,44), salendo al **9,06%**. Un dato molto confortante, ancora vicino al dato più basso registrato negli ultimi 7 anni (nel 2020 era stato del 8,18%, anno però fortemente condizionato dalla pandemia). Il dato del 2025 risulta ancora più rilevante se si considera, da un lato, il recente significativo incremento di personale (dal 2021 ad oggi, la cooperativa è cresciuta di 82 unità, passando da 186 dipendenti a 268),



dall'altro, il persistere del complicato periodo che sta attraversando il mondo dell'educazione professionale che ha messo in grande difficoltà tante realtà del terzo settore, sia nella fase di selezione e reclutamento, come nel mantenimento della continuità del rapporto di lavoro. Ad oggi, alcuni dati provenienti da indagini segnalano infatti un turnover negativo medio che si aggira nella forbice tra il 25% e il 30%. Ad evidenza di questo stato di fragilità del settore, ricordiamo che ad oggi, in Bicocca, non è partito il primo anno della triennale di servizi sociali.

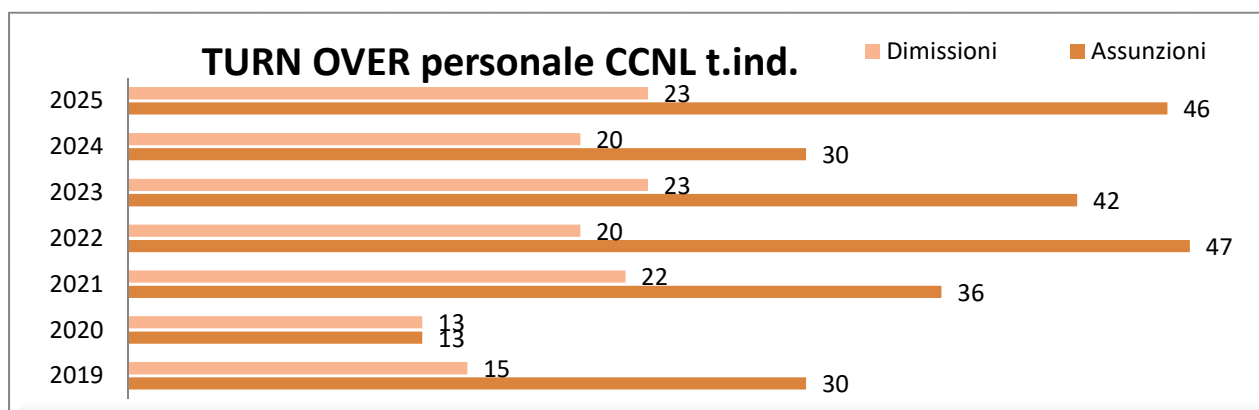
Rispetto alle dimissioni si registra un dato (23 uscite) in linea con i cinque anni precedente (2021-2025) in cui il numero di dimissioni è sempre stato compreso tra 20 e 23 unità. Anche in questo senso, risulta importante segnalare che all'aumentare della compagine lavorativa non si evidenzia nessun aumento nel numero delle dimissioni.

Risultano inevitabilmente prevalenti le dimissioni delle figure educative (18 su 23), componente maggioritaria della compagine lavorativa. Si registrano poi 2 Assistente sociali, 2 ASA/OSS e 1 altra figura, mentre appaiono eterogenei i servizi interessati alle dimissioni da lavoro dipendente, distribuite come di seguito illustrato:

- 9 figure educative in servizio presso l'educativa scolastica
- 6 provenienti da servizi per persone con disabilità
- 6 dalle comunità per minori
- 3 dall'area dei servizi minori e famiglia
- 1 sola dimissione della area giovani e coesione sociale

Interessanti anche le motivazioni delle dimissioni, oggetto di recente attenta analisi da parte dello staff personale stante la delicata fase. Il 34,7% del totale (8 dimissioni) hanno come motivazioni scelte connesse alla sfera personale (distanze geografiche o trasferimenti, cambio di tipologia di lavoro, studio, bisogno di pausa dal lavoro educativo e sociale, ecc). Il 17% (4 dimissioni) sono invece legate al mancato superamento del periodo di prova, un dato relativamente recente, ma costante negli ultimi anni, connesso alla riduzione del livello di competenze ed esperienze professionali dei nuovi ingressi, determinato dalle difficoltà di reclutamento presenti nel settore. Circa il 9% (2 dimissioni) dipendono da partecipazione a concorso pubblico (inferiori all'anno precedente) e altrettante ad uscite verso altre organizzazioni (per proposte di coordinamento in servizi da noi non gestiti) e verso il mondo dell'insegnamento a scuola (inferiori al 2024).

Nel 2025 si rileva ancora un altissimo numero di assunzioni (+46), con un 50% in più rispetto all'anno precedente, e vicine al dato più alto degli ultimi 10 anni (2022 con +47).



Sommando i dati degli ultimi 5 anni (2021-2025) sono 201 le persone assunte a tempo indeterminato dalla cooperativa a fronte di 106 dimissioni-cessazioni. Si conferma, come segnalato negli ultimi bilanci sociali, il consolidamento dei gruppi di lavoro della cooperativa, che



permette di continuare a garantire un alto livello di continuità professionale, anche nei servizi complessi come quelli comunitari, riflettendo un alto grado di appartenenza alla cooperativa.

Da tempo determinato a indeterminato: una stabilizzazione importante

Anno	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
N°	21	8	18	18	12	18	14

Si segnala, nel 2025, un calo nei tempi determinati (da 18 a 14), dato che continua ad essere residuale (il 5%) sul totale delle figure con contratto CCNL e che fotografa la consueta modalità di gestione del personale della cooperativa che da sempre privilegia le assunzioni a lungo termine, quale garanzia per le persone ed elemento di stabilizzazione dei gruppi di lavoro. È infatti un valore, per la nostra organizzazione, quello di porre grande attenzione nella costruzione di percorsi lavorativi ispirati alla continuità e all'investimento reciproco a lungo termine (ad oggi abbiamo il 94,7% di assunzioni a t. indeterminato), a favore, in ultima istanza, delle persone con cui lavoriamo e dei territori. Si segnala inoltre, che alcuni dei contratti a tempo determinato, saranno, come fatto in passato, **trasformati in tempi indeterminati** durante il 2026.

La composizione della motivazione dei contratti a termine è così suddivisa:

- sostituzione di maternità (10%)
- risorse professionali al terzo anno della formazione universitaria (70%)
- progetti, servizi a termine o frutto di implementazione momentanea (20%)

5.5 Selezioni e reclutamento

Nel 2025 il numero di colloqui effettuati si è stabilizzato intorno ai 150 colloqui l'anno, come nell'anno precedente, confermando il calo del 25% rispetto al 2023. Permane la criticità strutturale relativa al reperimento e reclutamento di risorse e di qualità, in particolare sul versante delle figure educative, con grande fragilità soprattutto verso l'ambito comunitario e residenziale, ma anche per i profili sociali. Anche nel periodo tra la fine 2025 e l'inizio del 2026 (come per l'anno precedente), abbiamo rilevato un rallentamento nel numero di colloqui, soprattutto per la mancanza di candidature in arrivo, oltre che per l'inadeguatezza dei profili arrivati (anche rispetto all'idoneità dei titoli). Nel 2025 abbiamo provato, proprio grazie alla lettura di questi dati, in collaborazione con lo staff comunicazione, a percorrere nuove strade e nuove modalità per raccogliere le candidature, sperimentando anche nuove forme di promozione.

Nonostante questo, i processi di selezione sono riusciti comunque, come negli anni precedenti, a fronteggiare la richiesta di posizioni lavorative necessarie, anche grazie ad uno sforzo selettivo straordinario effettuato nel semestre maggio-ottobre e ad una nuova modalità selettiva inserita nel 2023 e attiva anche nel 2025 (selezioni di gruppo per i servizi di scolastica), che ci ha consentito di individuare e inserire tempestivamente tutte le nuove figure richieste, senza particolari disagi nel regolare funzionamento dei servizi e nelle attivazioni degli interventi.

Nonostante la fatica di reclutamento, inoltre, si segnala che la cooperativa ha sostanzialmente mantenuto fede ad una scelta di fondo, operata ormai diversi anni fa, che ci ha visto anticipare di fatto quanto stabilito dalla legge 205/2017 (e dal futuro Albo delle figure educative e pedagogiche) in materia di professionalità educative. Le uniche e contenute eccezioni hanno riguardato alcuni incarichi aggiuntivi in ambito scolastico e di comunità, con ricorso a incarichi a tempo determinato. In alcune situazioni, la cooperativa, ha deciso di anticipare la trasformazione a tempo

indeterminato dei contratti delle figure che avevano in atto un percorso universitario, come già segnalato nei due bilanci precedenti.

La grande difficoltà di reperimento delle figure educative e sociali, sostanzia ancora una volta la sensazione che il sistema del Welfare Lombardo stia attraversando (non solo rispetto all'ambito socio educativo) una fase di grandissima criticità, che deve essere risolta attraverso scelte di carattere generale. La speranza, in questa direzione è che il recente rinnovo del contratto aiuti, almeno parzialmente, a rivitalizzare un mercato del lavoro che risulta ancora fermo.

5.6 Sostegno alla qualifica delle figure professionali

Nel 2025 la cooperativa ha proseguito il suo impegno nel sostenere i percorsi di formazione universitari dei dipendenti attraverso l'uso delle cosiddette "150 ore per il diritto allo studio" ben oltre il limite previsto dal CCNL di settore, concedendo i permessi studio retribuiti a 12 figure (per un totale di 1500 ore per il biennio 2025-2026). Una scelta derivante non solo dal valore da sempre attribuito alla crescita formativa e all'innalzamento dei livelli di qualificazione e specializzazione delle professionalità che operano, ma necessario e strategico in questa una fase di crisi del reclutamento di personale qualificato in cui è concreto il rischio di un arretramento anche normativo in tema qualifiche e titoli di studio nel nostro settore. Con questo spirito negli anni passati abbiamo sostenuto le figure educative in merito alle ri-qualifiche professionali (i corsi 60cfu), finanziato iscrizioni a Master universitari e sostenuto percorsi di alta qualificazione.

5.7 Servizio Civile Universale



Sono 6 i volontari e le volontarie che a maggio 2025 hanno avviato l'esperienza del SCU. Un numero inferiore, rispetto al passato e alla richiesta, a causa del non finanziamento di uno dei due progetti presentati (sempre in partnership con la cooperativa CescProje di Roma) al bando del Servizio Civile Universale nel 2024. Sempre a maggio 2025, a conclusione dell'esperienza del gruppo di civilisti dell'anno precedente, a 3 ragazzi (tutti studenti di scienze dell'educazione al terzo anno) è stata fatta una proposta di collaborazione con la cooperativa che sarà trasformata in un contratto a tempo indeterminato nella seconda parte del 2026, al conseguimento del titolo di studio. Visto l'esito positivo di questi ultimi percorsi, per il 2025-26 abbiamo fatto richiesta

di 15 volontari e volontarie con l'obiettivo di far diventare il servizio civile in Arti & Mestieri Sociali un'ulteriore opportunità formativa per giovani dei nostri territori. Ad oggi, i progetti sono stati finanziati e sono arrivate 30 candidature, un record assoluto per la cooperativa e un risultato in controtendenza rispetto al calo registrato per il SCU nel Nord Italia, frutto dello straordinario sforzo di promozione e coinvolgimento dei nostri servizi. Il SCU, per la cooperativa, continua ad avere un triplo obiettivo: dare una occasione di formazione e impegno sociale ai giovani; rinforzare i servizi con risorse umane motivate; preselezionare giovani colleghi e colleghe per i nostri servizi. Si conferma, come segnalato in passato, che anche volontari di questo ultimo progetto sono decisamente più giovani (alcuni addirittura neo diplomati). Sempre più spesso capita, quindi, che il percorso di servizio civile universale diventi uno spazio di auto/etero orientamento verso la costruzione del percorso di vita di questi ragazzi e ragazze, alcuni anche verso università connesse

al nostro settore (psicologia, servizio sociale e scienze dell'educazione), producendo quindi un virtuoso processo selettivo di lungo periodo. Anche nell'ultimo gruppo di ragazzi e ragazze che stanno concludendo il servizio civile (maggio 2025-maggio 2026) il 50% svolge percorsi formativi in ambito educativo, psicologico o sociale. È quindi probabile che, anche per una buona parte di questo gruppo di giovani, l'estate 2026 porti in dote una proposta di collaborazione con la cooperativa. Il gruppo che partirà nel 2026 sarà invece il primo a partire nel mese di settembre, allineando la partenza del SCU al nuovo anno scolastico e permettendo quindi di svincolare la partenza del servizio civile dalla conclusione del percorso delle scuole superiori, elemento che negli anni passati aveva, probabilmente, limitato le adesioni a servizio civile stesso.

5.8 L'implementazione del nuovo sistema di valutazione

Nel 2025 si è estesa la sperimentazione del nuovo sistema di valutazione e valorizzazione delle risorse umane, con il coinvolgimento di altri 12 servizi (per un totale di oltre 120 operatrici e operatori coinvolti) che, dopo la formazione di inizio anno, che ha coinvolto sia figure di coordinamento che operative, hanno potuto collaudare, nei colloqui estivi, i nuovi strumenti e le nuove modalità di valutazione, messe a punto nel biennio precedente. Il follow up organizzato in autunno, finalizzato a monitorare l'efficacia del sistema e raccogliere spunti di miglioramento, ha confermato la validità e l'estrema efficacia delle prassi inserite. Fra le positive testimonianze raccolte: la generatività del confronto fra auto ed etero valutazione, la fiducia nel potersi ancorare a comportamenti osservabili evitando derive interpretative o giudicanti, la tranquillità generata dal conoscere prima lo strumento di valutazione, la trasparenza e tracciabilità della compilazione scritta di una griglia comune, il piacere della valorizzazione, l'attivazione di auto osservazione e trasformazione. Dichiarazioni che ci fanno ritenere pienamente raggiunti gli obiettivi con cui, nel 2022 la cooperativa si è impegnata per implementare questo sistema di valutazione e valorizzazione delle risorse umane strutturato e formalizzato, con modalità condivise, trasparenti e continuative, promuovendo un salto di qualità e maggiore uniformità delle prassi già in essere. Un processo prezioso nella fase critica che attraversa il settore delle risorse educative e sociali, al fine di dare valore al nostro lavoro, favorire la crescita e la consapevolezza, la giusta collocazione delle risorse, la valorizzazione delle competenze e il benessere organizzativo.

5.9 Parità di genere e certificazione

Nel 2025 è stata confermata, dall'audit di sorveglianza di metà anno, la certificazione ottenuta il 11/07/2024 da Dasa-Ragister S.P.A (società riconosciuta da Accredia – Ente Italiano per l'Accreditamento) di conformità ai requisiti dello standard UNI/PdR 125:2022, ovvero alle misure per garantire la parità di genere nel contesto lavorativo. Rispetto all'anno precedente è migliorato il nostro punteggio grazie, per esempio, all'introduzione del nuovo sistema di valutazione e valorizzazione e all'aumento di informazione e comunicazione in merito a questi temi. È visibile complessivamente un incremento di attenzione e impegno di tutti i ruoli nell'uso di un linguaggio più inclusivo e attento all'equilibrio di genere. Se la certificazione ha virtuosamente introdotto ulteriori stimoli di miglioramento, ha d'altra parte riconosciuto un impegno da sempre presente nella nostra organizzazione nel promuovere la parità di genere in tutti gli ambiti, dalla governance, ai processi di selezione, dall'equità retributiva alle pari opportunità per la carriera lavorativa, dalla tutela della genitorialità all'impegno a favore della conciliazione vita-lavoro. Un impegno confermato dall'assenza, nella nostra storia trentennale, di contestazioni in materia di discriminazione di genere.

Per avere maggiori informazioni in merito è possibile visitare il nostro sito. Per comunicare in modo trasparente eventuali episodi indesiderati è sempre a disposizione un apposito canale anonimo di segnalazione raggiungibile dal seguente link: <https://artimestieri.wb-sixs.it/#/>.

5.10 Benessere lavorativo e organizzativo

Ad inizio 2025 è stato sottoposto a tutte le lavoratrici e i lavoratori un questionario, elaborato nei mesi precedenti grazie al coinvolgimento di due consulenti esterne, con l'obiettivo di esplorare alcune aree connesse con il benessere lavorativo quali; gli aspetti positivi e di salute nell'ambito lavorativo, i carichi di lavoro, la conciliazione vita e lavoro, i percorsi di sostegno e formazione, i rapporti tra ruoli e tra colleghi, il significato e il riconoscimento del proprio lavoro. Il questionario è rientrato fra le azioni previste per il monitoraggio e approfondimento della parità di genere.

I risultati del questionario, a cui han risposto circa 220 persone su 290 questionari inviati, con una percentuale altissima di adesione, sono state restituite ai soci e alle socie nell'assemblea del 2025 e a tutte le lavoratrici e i lavoratori attraverso un report finale. In tutte le aree di indagine le risposte fotografano una situazione sostanzialmente positiva: in alcune dimensioni la percezione di criticità risulta quasi completamente assente (es. Bullismo psicologico, Work Engagement); in altre dimensioni la percezione di elementi di positività è particolarmente marcata (es. Supporto sociale); in altre ancora alcuni aspetti della dimensione si differenziano da una sostanziale positività e invitano alla riflessione (es. Qualità della Leadership).



Nonostante il quadro molto positivo emerso, si è deciso di proseguire l'impegno per rendere sistematici e costanti i meccanismi di rilevazione del benessere organizzativo. Da un alto, si è costituito un raccordo centrale stabile fra alcuni ruoli di governo coinvolti su queste tematiche per la programmazione di ulteriori azioni (Responsabile delle Risorse Umane, R.S.P.P., responsabile del Comitato Guida sulla Parità di Genere, coordinatrice generale e presidente); dall'altro, è stato organizzato a fine anno un incontro, intitolato **Benesseri in Corso**, condotto da una counselor organizzativa, per proseguire il confronto su queste tematiche e raccogliere candidature a partecipare ad un focus group dedicato per il 2026 (vedi §3.4).



SEZIONE 6 – SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

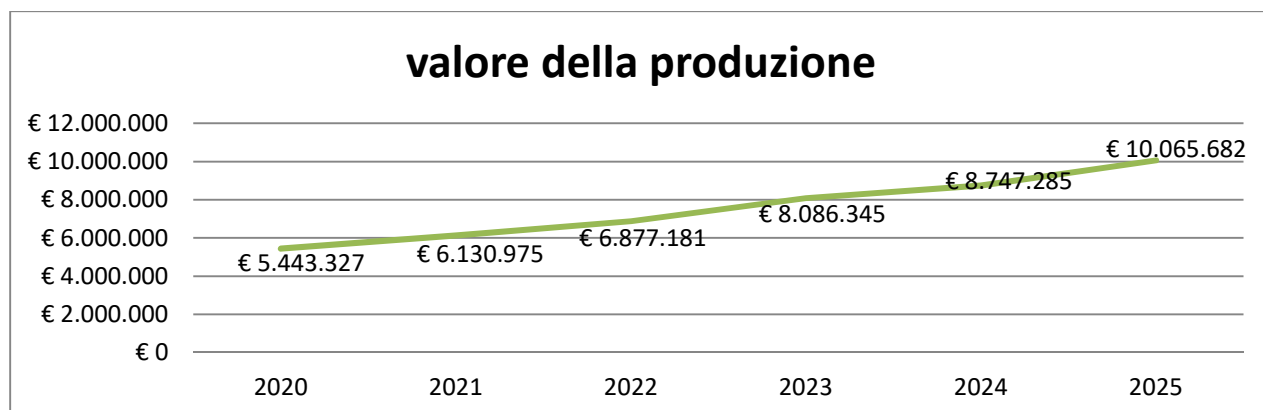
6.1 Andamento economico complessivo

L'andamento economico certifica nel suo complesso la sostenibilità nel tempo delle attività dell'organizzazione e ne permette il perseguimento degli obiettivi legati ai propri principi fondativi. Si riportano a bilancio sociale gli elementi economici più rilevanti. I dati sono comparabili su base pluriennale secondo il piano delle voci del bilancio civilistico formato CEE.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
VALORE PRODUZIONE	€ 5.443.327	€ 6.130.975	€ 6.877.181	€ 8.086.345	€ 8.747.285	€ 10.065.682
COSTI PRODUZIONE	€ 5.352.836	€ 5.986.308	€ 6.707.212	€ 7.969.873	€ 8.652.794	€ 9.616.179
Differenza valore - costi produzione	€ 90.491	€ 144.667	€ 169.969	€ 116.472	€ 94.491	€ 449.503
PROVENTI e ONERI FINANZIARI	-€ 30.819	-€ 35.973	-€ 30.968	-€ 41.822	€ 28.227	€ 24.521
Utile dell'esercizio (perdite)	€ 59.672	€ 109.137	€ 139.271	€ 74.650	€ 122.718	€ 474.024
TOTALE IMPOSTE su reddito esercizio	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
UTILE ESERCIZIO (PERDITE)	€ 59.672	€ 109.137	€ 139.271	€ 74.650	€ 122.718	€ 474.024

Per facilitare la visualizzazione si omette la voce "RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE" contenente cifre non rilevanti.

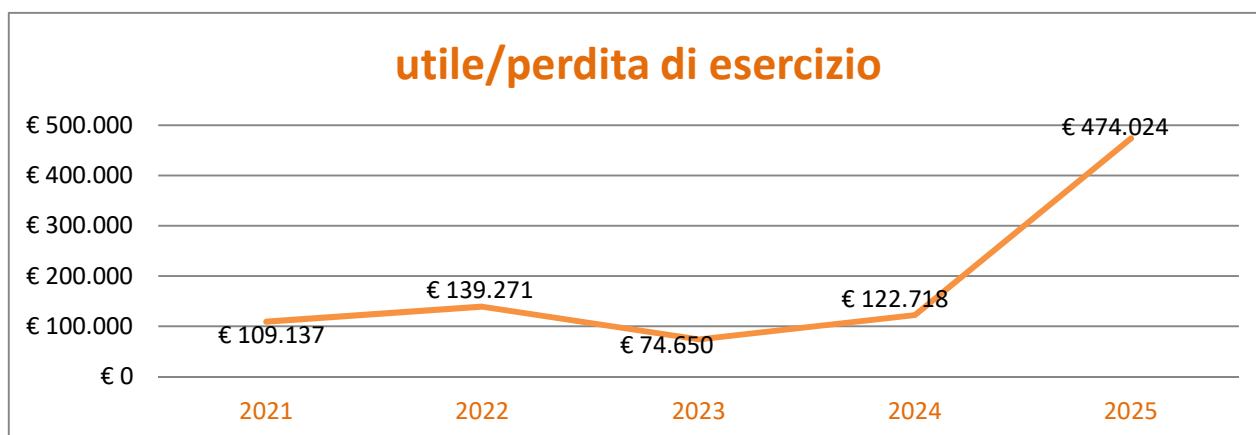
Il 2025 conferma il percorso di crescita economica progressiva della cooperativa, con una media annua riferibile all'ultimo quinquennio del 13,1%. In particolare si evidenzia il significativo incremento del valore della produzione di 1.318.397€ che porta a superare la soglia, anche psicologica, dei 10 milioni, con un incremento percentuale del 15%. Un incremento riconducibile in primo luogo al progressivo adeguamento dei contratti alle tariffe del nuovo del CCNL di settore (attraverso le gare nel frattempo intercorse e la tempestiva interlocuzione con le PA in tal senso), ma anche all'ampliamento delle attività, in particolare nell'ambito dei servizi rivolti alle scuole, e all'incremento del numero di ospiti nei servizi di inclusione e comunitari (come dettagliato nel §4.1). Influiscono inoltre sui ricavi, e, ancor più significativamente, sul sorprendente risultato di esercizio, alcuni fattori straordinari, di cui i principali sono: la trattativa che ha portato ad un significativo riaccredito per utenze ritenute non dovute da parte di un Comune; un'attività extra-caratteristica derivante dall'acquisto di crediti fiscali; il ricalcolo della banca ore effettuato dal nuovo l'Ufficio Paghe esterno, con la puntuale contabilizzazione del costo legato al singolo lavoratore e lavoratrice.



Per quanto attiene alla composizione dei ricavi la cooperativa opera in prevalenza sulla base di

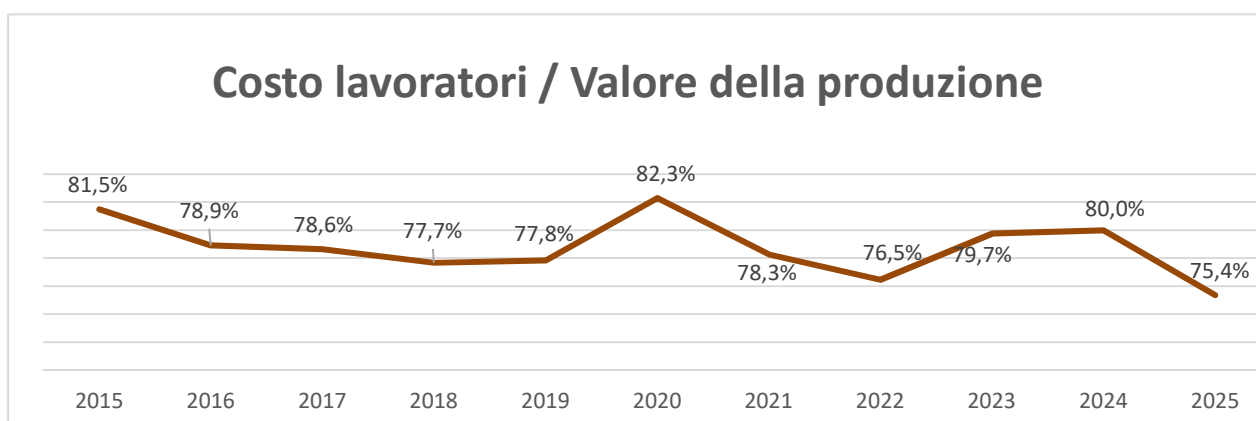
appalti pubblici (95,8%) e per il 4,2% da entrate da privati, con una diminuzione del 2,3% di queste ultime rispetto all'esercizio 2024. Rimane in costante ascesa l'aumento dei ricavi delle prestazioni istituzionali, che passano da €8.074.656 nel 2024 a €9.011.431 nel 2025, anche in relazione al rinnovo del CCNL come già illustrato. Si segnala anche un aumento dei progetti finanziati da contributi, che ammontano complessivamente a €730.932, rispetto ai 581.690€ del 2024, anche per l'incidenza dei progetti legati al PNRR destinata però ad esaurirsi nel prossimo esercizio. Si evidenzia, infine, che questi contributi provengono per quasi il 20% da Finanziatori Privati e per il restante 80% da finanziamenti Pubblici aumentando una distanza che si era ridotta negli esercizi precedenti (con un rapporto 33% a 67% nel 2024 e una sostanziale parità nel 2023).

L'aumento dei costi della produzione rispetto all'anno precedente segue in uguale misura la dinamica del valore dei ricavi legate alle attività caratteristiche (servizi e progetti socio-educativi) con un aumento misurabile intorno al 11,1%, poco inferiore a quello percentuale legato ai ricavi di cui sopra (11,6%). Rispetto alla composizione dei costi è rilevabile un aumento del 12,1% dei costi del personale riconducibile, in parte all'aumento della forza lavoro (vedi §5.1) e in misura più consistente alla seconda e terza tornata di aumenti relativi al rinnovo CCNL. Prosegue lo sforzo di contenimento della banca ore, grazie al costante monitoraggio delle figure di coordinamento e responsabili. Va infine segnalata la doppia erogazione dei premi su piattaforma Jointly, con un esborso di €208.160, segno dell'impegno della cooperativa per sostenere il reddito dei lavoratori e delle lavoratrici (vedi §3.6). I costi generali dei servizi sono in linea con l'esercizio precedente, con un incremento comunque in rallentamento rispetto alla tendenza di rincaro delle utenze



energetiche degli anni precedenti.

Il risultato d'esercizio 2025, come evidenziato in apertura del capitolo, risulta particolarmente positivo, con un rapporto inedito utile di esercizio/valore della produzione del 4,7%, decisamente sopra la media del triennio precedente (del 1,45%) e sopra al valore più alto in passato raggiunto





del 2,28% nel 2016 e 2017). Come già dettagliato hanno inciso su questo risultato alcuni fattori contingenti e straordinari (dall'operazione di acquisto crediti derivanti da Superbonus edilizi 110% effettuati a fronte di cessioni da parte di aziende referenziate presentate da un socio storico e valutate affidabili dopo attenta verifica, al riaccredito di utenze pagate e non dovute, alla diversa contabilizzazione della banca ore). Nel 2025, inoltre, si è deciso di scaricare parzialmente il fondo accantonato in previsione degli aumenti previsti dal CCNL, lasciandone solo la quota di competenza dell'esercizio successivo. Nel contempo è stato creato un fondo non vincolato per coprire, in via molto prudentiale, i costi derivanti da eventuali difficoltà legate agli esiti del significativo numero di gare previste nel corso degli esercizi successivi.

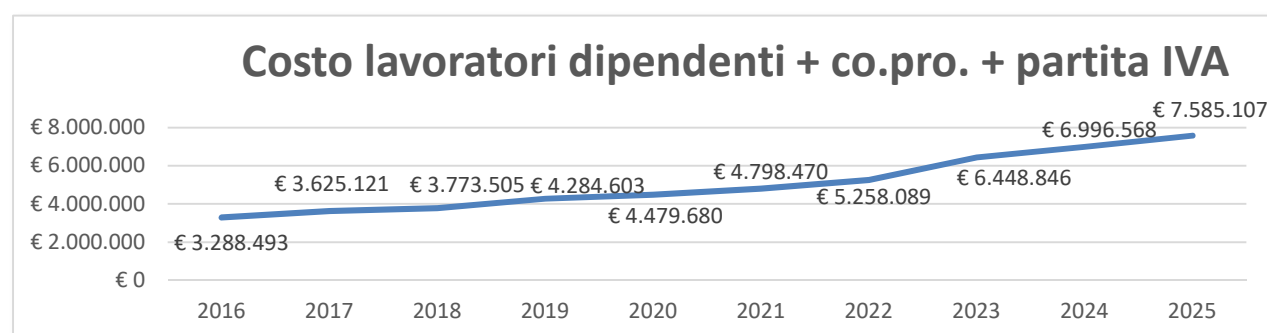
Nella tabella seguente si rileva il rapporto tra costo dei lavoratori e valore della produzione che si abbassa sensibilmente rispetto al 2024, ma anche alla media del decennio precedente. Nelle previsioni il rapporto tornerà su valori più simili al passato già nel corso del prossimo esercizio con l'andata a regime degli aumenti legati al rinnovo del CCNL.

ANNO	COSTO* CCNL + CO. PRO. + P.IVA	ORE LAVORATE	LAVORATORI ATTIVI AL 31/12	VALORE PRODUZIONE	COSTO LAVORO/ VALORE PRODUZIONE
2025	€ 7.585.107	349.402	318	€ 10.065.682	75,36%
2024	€ 6.996.568	342.579	299	€ 8.747.285	79,99%
2023	€ 6.448.846	316.133	290	€ 8.086.345	79,75%
2022	€ 5.258.089	264.847	261	€ 6.877.181	76,46%
2021	€ 4.798.470	261.967	220	€ 6.130.975	78,27%
2020	€ 4.479.680	224.964	217	€ 5.443.327	82,30%
2019	€ 4.284.603	221.342	210	€ 5.504.127	77,84%
2018	€ 3.773.505	197.286	190	€ 4.857.833	77,68%
2017	€ 3.625.121	184.408	179	€ 4.609.608	78,64%
2016	€ 3.288.493	166.573	168	€ 4.166.189	78,90%
2015	€ 2.752.213	139.143	153	€ 3.378.294	81,50%

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

Elemento di valore, si è riconfermato, per il quinto anno consecutivo, il rinnovo del premio straordinario erogato in buoni spesa e possibilità di accesso a servizi su piattaforma Jointly, per un valore complessivo di € 208.160. Il costo sopperisce alla mancata erogazione del PTR (ex ERT): un istituto di cui è previsto il ripristino a partire dall'esercizio 2026 dalle trattative sindacali territoriali.

La Cooperativa ha goduto di decontribuzioni a valere sulle assunzioni legate alle L. 160/2019 – L. 178/2020 e L. 197/2022 che hanno contribuito ad abbattere i costi delle retribuzioni. È questo un dato oggetto di attento monitoraggio nei prossimi esercizi, in particolare nel 2026, per via del graduale esaurirsi nel tempo dei vantaggi derivanti da questo tipo di misure. Da rilevare anche il



risparmio sul versamento dei contributi, ottenuto a fronte dell'ottenimento della certificazione di Parità di genere che, pur essendo seppur di consistenza limitata, simbolizza l'impegno della cooperativa nel contrastare squilibri presenti all'interno del mondo del lavoro e sociale (vedi 5.9).

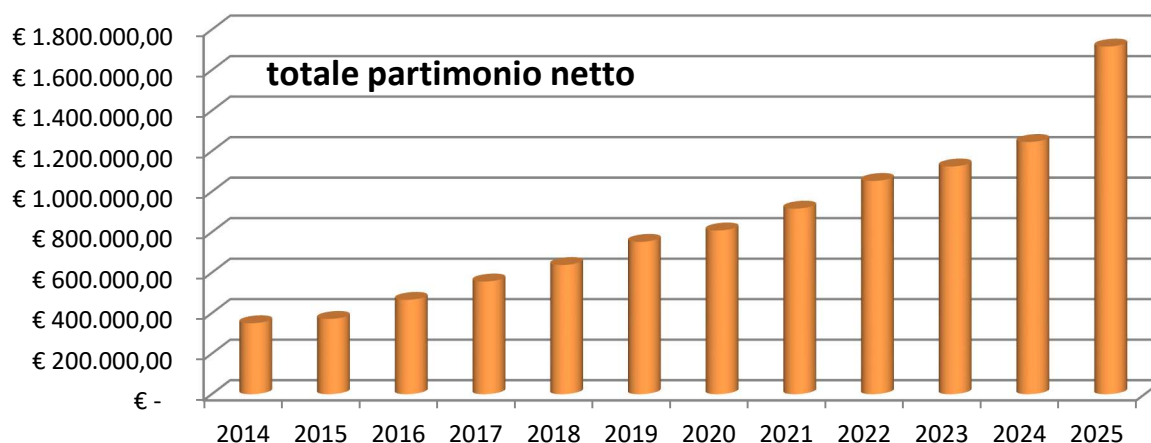
La stabilità della base sociale ed il suo allargamento nella sua componente lavorativa hanno riconfermato i requisiti di mutualità prevalente anche sotto il profilo fiscale.

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 12 anni. Il patrimonio netto, prima dell'approvazione di bilancio in assemblea, registra un incremento del 38,16% rispetto all'anno precedente. Un dato particolarmente significativo e maggiori dimensioni rispetto al trend di costante crescita degli anni precedenti, connesso all'ottimo risultato di esercizio. A fronte di tale risultato il Consiglio di Amministrazione propone di utilizzare l'istituto dei ristorni nella misura consentita dalla normativa vigente, per una somma complessiva di euro 241.610,03. Propone inoltre che il 70% della somma complessiva, pari a €169.127,02, venga erogata ad integrazione dei trattamenti retributivi in busta paga e il restante 30%, pari a euro 72.483,01 ad aumento gratuito della quota individuale di capitale sociale.

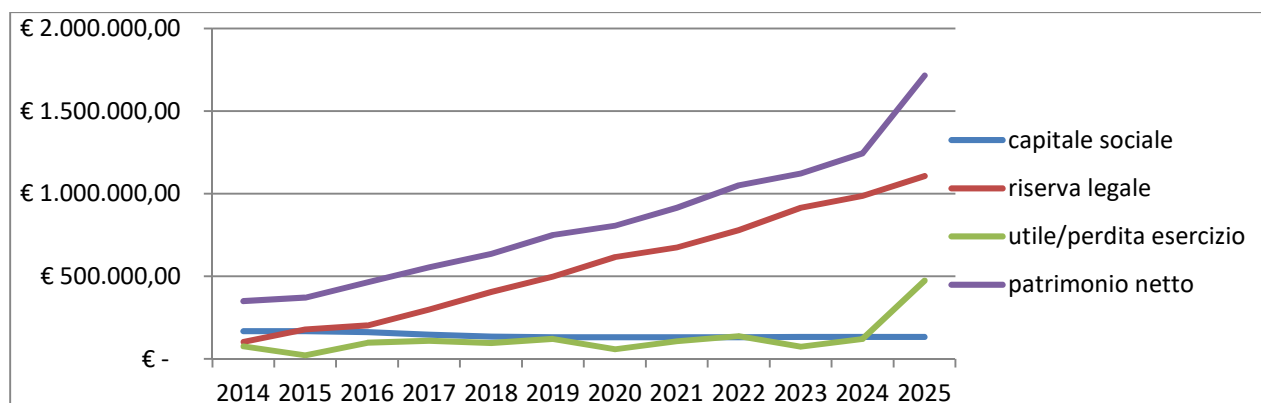
	Ipotesi incremento**	31.12.2025*
Riserve legali	€ 1.333.962,55	€ 1.108.521,00
Capitale sociale	€ 206.147,01	€ 133.664,00
Patrimonio netto	€ 1.540.109,56	€ 1.716.209,00

* prima della destinazione dell'utile da parte dell'Assemblea dei soci di approvazione Bilancio esercizio 2025

**dopo destinazione dell'utile da parte dell'Assemblea dei soci per approvazione Bilancio esercizio 2025



Il capitale sociale prima della destinazione risulta pari a €133.664, aumentato di €125 rispetto al 2024. L'aumento rispecchia la movimentazione dei soci che, nel corso del 2025, ha visto l'ingresso di 15 soci lavoratori e 17 soci volontari, mentre ha registrato l'uscita di 2 soci lavoratori e 25 soci volontari, con un complessivo incremento di 5 soci (vedi §3.3). Il basso importo della singola quota sociale (€ 25) minimizza il livello delle variazioni, sia nei casi di ingresso che di uscita. Il consolidamento del patrimonio rimane pertanto strutturalmente legato all'aumento delle riserve legali derivanti dai risultati di gestione o eventuali aumenti dovuti ad eventi non ordinari.



6.2 Situazione finanziaria e prestiti sociali

Dal punto di vista finanziario permane la positiva situazione riscontrata negli ultimi esercizi, nonostante: l'aumento complessivo del volume dei pagamenti, l'addebito mensile del finanziamento Banca Intesa per l'erogazione della tredicesima mensilità, la puntuale restituzione delle rate derivanti dagli indebitamenti per l'acquisto dei due immobili (Comunità l'Ora Blu e sede centrale) - per i quali sono accesi, rispettivamente, un finanziamento agevolato erogato da Finlombarda al tasso dello 0,10% di € 327.526,31 (durata 10 anni) ed un mutuo presso Banca Intesa dell'importo di € 338.000 (durata 12 anni) ad un tasso fisso del 2.40%. Si evidenzia che la scelta del tasso fisso, fatta nel 2020, è risultata corretta ed ha permesso alla cooperativa di non subire le oscillazioni legate alla volatilità che ha caratterizzato il mercato negli ultimi cinque anni ed i cui effetti sono tuttora da comprendere nella loro interezza.

Nel 2025, come da sette anni, non è stato necessario ricorrere allo strumento dell'anticipo fatture, il cui plafond rimane ridotto per contenerne i costi di concessione. Si è invece utilizzato, come di consueto, un finanziamento annuale specifico per la copertura delle tredicesime, da rimborsare in 12 mesi, che conferma la sua utilità per il periodo dell'anno finanziariamente più impegnativo.

Per quanto riguarda le entrate correnti permane una discreta puntualità nei pagamenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni che ha permesso, unitamente al utilizzo corretto degli avanzi di gestione, di mantenere l'equilibrio finanziario e di rispettare con puntualità tutte le scadenze.

evoluzione prestito sociale



A fine 2025 i prestiti sociali ammontano a €858.640, con un incremento di €71.947 rispetto al precedente esercizio. Si è pertanto assistito ad un aumento dei depositi di circa il 9% pur in assenza di campagne specifiche di promozione dell'istituto. La sostanziale tenuta con il parziale aumento dei depositi conferma costantemente la fiducia della base sociale di investire nell'organizzazione.

6.3 Spermille e azioni di fundraising

Nel corso del 2025, il volume complessivo delle risorse raccolte — tra donazioni liberali, campagne solidali e contributi derivanti dal 5x1000 — si attesta intorno ai 36.000 euro, a cui si aggiungono donazioni in beni materiali o prestazioni professionali e diverse forme di agevolazione. Un insieme eterogeneo di contributi che testimonia la vicinanza e il sostegno di una comunità ampia e partecipe. In linea con il percorso avviato negli anni precedenti, la cooperativa ha scelto di proseguire nella progressiva riduzione della distribuzione tradizionale dei prodotti solidali, sia a causa delle complessità logistiche (gestione, stoccaggio e distribuzione dei prodotti solidali) che promuovere una cultura della donazione consapevole, non legata a una contropartita materiale.



In questa direzione nel 2025 si è sperimentata la **prima campagna di crowdfunding**, “Facciamola Bella!”, finalizzata a sostenere parte degli interventi di ristrutturazione e di arredo della comunità tutelare L’Ora Blu. Per supportare questa iniziativa è stato potenziato il sito dedicato alle donazioni con una specifica sezione, tramite cui sono stati raccolti, nel corso dell’anno 10.617€, a cui si aggiungeranno almeno altrettante risorse già raccolte nella prima parte del 2026. La campagna ha permesso di veicolare un messaggio culturale forte verso la cittadinanza: i bambini e le bambine accolte oggi all’interno de L’Ora Blu rappresentano gli adulti di domani. Creare un luogo bello e accogliente, in cui sia possibile rielaborare esperienze difficili e immaginare nuove prospettive di vita, significa contribuire concretamente alla costruzione del loro futuro: non solo una responsabilità educativa, ma una questione che riguarda l’intera collettività.

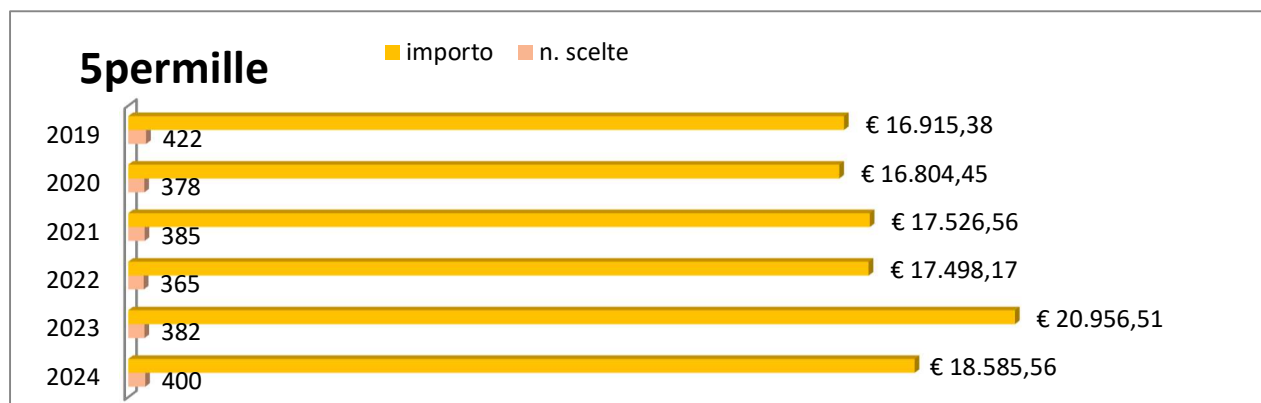
Nella direzione di una responsabilità sociale condivisa, nel corso del 2025, è proseguito l’impegno per potenziare l’**attività di comunicazione**, riconoscendone il ruolo strategico nella costruzione di un rapporto di fiducia e partecipazione con la comunità di riferimento sia attraverso i social network sia attraverso l’invio di newsletter e di pubblicazione di news sul sito sia istituzionale che donativo. Nel corso dell’anno sono state inviate 16 newsletter rivolte a tutti i contatti presenti nel database – aumentati di circa 500 dall’anno precedente e arrivati a 1.764 – per un totale di **14.076** email inviate nel corso dell’anno, con l’obiettivo di comunicare in modo chiaro e continuativo progetti, azioni e impatto delle donazioni, rafforzando trasparenza e fiducia. Al tempo stesso, l’impegno nel raccontare ciò che accade quotidianamente nei servizi mira a restituire dignità e visibilità al lavoro educativo e sociale, contribuendo a costruire una cultura condivisa, capace di avvicinare chi opera sul campo e chi, anche a distanza, sceglie di sostenere e credere nel progetto cooperativo, con il più ampio fine di rendere la questione educativa e sociale una questione collettiva, che interpella e riguarda l’intera comunità.

Grandi protagonisti anche di quest’anno sono stati i **volontari** sempre più protagonisti, non solo attraverso il prezioso contributo apportato nei servizi ove operano, ma anche a livello centrale. Fondamentale è stato per esempio il contributo di molti di loro in occasione del trasloco della comunità L’Ora Blu, in cui, oltre alla partecipazione attiva ai lavori, sono diventati testimonial

diretti della campagna di crowdfunding “Facciamola Bella”, rafforzando ulteriormente il senso di appartenenza e di partecipazione alla vita della cooperativa. Similmente, in occasione dell’incontro annuale di tutte le figure di volontariato presso la sede di Bolgiano, organizzato per il terzo anno consecutivo, i volontari sono diventati voce narrante. Le loro testimonianze,



espressione diretta dell’impegno e delle relazioni costruite sul campo, sono state successivamente rielaborate e utilizzate per la campagna di sensibilizzazione e raccolta fondi legata al 5x1000. L’incontro annuale si conferma come un momento significativo di conoscenza e condivisione, un’occasione per approfondire la realtà complessiva della cooperativa, i suoi servizi e il funzionamento degli uffici centrali, valorizzando al contempo il significato e il ruolo del



volontariato all’interno di una cooperativa sociale.

Nel corso del 2025, sul fronte del **5 per mille** si registra un incremento del numero dei sottoscrittori, passato da 382 a 400, con una flessione però dell’importo complessivo, che passa da quasi 21.000 euro a poco più di 18.500 euro. Questo dato rappresenta un segnale significativo del progressivo ampliamento della base dei sostenitori e del crescente radicamento territoriale della cooperativa. Allo stesso tempo, la diminuzione dell’importo medio erogato suggerisce una contrazione delle fasce di reddito intercettate, indicando una partecipazione più diffusa ma caratterizzata da contributi individuali di entità inferiore.

La campagna 2025 ha confermato il claim generale già proposto l’anno precedente con l’intento di rendere sempre più visibile unitariamente l’identità della cooperativa e riconoscibile la campagna nel tempo.