

# BILANCIO SOCIALE 2021

Tra Educazione e Impresa

**COOPERATIVA SOCIALE IL CANTIERE**

25 maggio 2022

# BILANCIO SOCIALE 2021

---

## Tra Educazione e Impresa

### 1. PREMESSA

*“Tre cose sono impossibili: insegnare, guarire, governare”, Anna Freud*

Il presente bilancio sociale è stato redatto dalla Cooperativa facendo riferimento alle “linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l’impresa sociale” emanate dal Ministero della Solidarietà Sociale con decreto ministeriale del 24 gennaio 2008 ai sensi dell’art. 10 comma 2 del decreto legislativo n° 155 del 24 marzo 2006.

La Cooperativa provvede alla gestione dell’impresa sociale cercando di coniugare i principi della cooperazione e dell’impresa con i principi della solidarietà, della giustizia sociale e della sussidiarietà che essa stessa ha maturato fin dalla sua fondazione nel 1984 ed ha consolidato poi durante gli anni con il lavoro sociale sul territorio della provincia di Bergamo. L’impresa persegue inoltre i suoi scopi nel rispetto dei vincoli legislativi vigenti e nell’accoglimento dei bisogni reali espressi dai propri lavoratori nel lavoro quotidiano.

### 2. DATI GENERALI SULLA COOPERATIVA

#### Ragione sociale

COOPERATIVA SOCIALE IL CANTIERE S.r.l.

#### Legale Rappresentante

Giuseppe Pinto, nato a Bergamo il 29.06.1965, residente a Ranica (BG) in via Lombardia 4/A

#### Impresa

Codice Fiscale/P. IVA 01567980162

Sede Legale: Cap.24021 Comune Albino (BG) Via T. Tasso n. 10/F

E-mail info@ilcantiere.org Tel. 035/773170

Sede Operativa: Cap.24021 Comune Albino (BG) Via T. Tasso n.10/F

C.C.N.L. applicato CONTRATTO NAZIONALE COOPERATIVE SOCIALI

#### Enti Previdenziali

INAIL – codice ditta 4126387

INAIL – Posizioni assicurative territoriali (PAT) 33124936-71

INPS – matricola azienda 1204403985

INPS – sede competente Bergamo

**Codice ISTAT**

N° 889900

**Coordinate Bancarie**

Intesa San Paolo c/c dedicato commesse pubbliche non in via esclusiva (Ex UBI)

Codice IBAN IT 94 E 03069 53070 0100000001932

BCC BERGAMO E VALLI

Codice IBAN IT 02 O 08869 53390 000000022344

**Camera di Commercio**

Bergamo REA BG218357

**Albi**

Albo Cooperative a Mutualità Prevalente A115368

Albo Regionale delle Cooperative Sociali Sez. A – Foglio 62 n°124 del 16-05-1994

**Sicurezza**

RSPP: Maria Camilla Bigoni

Medico Competente: Dott.ssa Emma Sala

Titolare del Trattamento della privacy: Giuseppe Pinto

Responsabile del Trattamento dei dati: Massimo Perrone

### **3. STRATEGIE E SETTORI DI INTERVENTO**

#### **3.a Mission**

La Cooperativa Sociale Il Cantiere nasce nel 1984 da un gruppo di persone coinvolte nel volontariato e nell'impegno politico-sociale.

Da quell'impegno alla scelta di dare vita ad una cooperativa ha contato il desiderio di trasferire la propria vocazione solidale e sociale in un progetto di impresa; l'aspirazione a "fare bene" oltre a quella di "fare del bene".

*La Cooperativa Il Cantiere si occupa di educazione.*

Educare è per noi azione sociale e pubblica: incontrare i bambini, gli adolescenti, i giovani, i genitori, le organizzazioni, le istituzioni significa entrare in relazione con una domanda che connette i bisogni, i desideri, i pensieri e i significati degli uni e degli altri.

Chi va educato e rispetto a che cosa? La risposta a questa domanda cerchiamo di costruirla - di volta in volta, incontro per incontro - nei luoghi nei quali le persone interagiscono.

*La Cooperativa Il Cantiere è un'impresa sociale.*

Fare impresa non è solo un mezzo per dare concretezza alle nostre aspirazioni solidali e sociali e nemmeno una delle possibilità per dare risposta al bisogno di lavorare.

Il nostro impegno e la nostra scommessa quotidiana cercano di costruire dei nessi tra fare educazione e fare impresa, mirando a fare dell'impresa stessa un'impresa educativa. In continuo dialogo e mediazione fra la volontà di realizzare buoni prodotti, il desiderio di crescere professionalmente e la necessità di scambiare saperi e pensieri con gli attori che incontriamo sulla scena sociale.

Si tratta di un impegno tutt'altro che semplice ma ne vale la pena!

### 3.b Settori di intervento

La Cooperativa Il Cantiere traduce questi intenti nella propria azione quotidiana - in stretto contatto con i territori e i soggetti che li abitano (le istituzioni, la scuola, l'associazionismo, gli oratori, le famiglie, i ragazzi) e nei seguenti ambiti di intervento:

- La Tutela e il Sostegno
- La Scuola e l'Apprendimento
- L' Infanzia
- Gli Adolescenti e i Giovani
- La Disabilità
- Le Famiglie
- La Coesione sociale e le Nuove povertà
- La Formazione e la Consulenza

#### 4. COMPAGINE SOCIALE

tipologia	Numero	%
Totale soci-lavoratori	26	15,02
Totale dipendenti	77	44,51
Collaboratori + cre	47	27,17
Professionisti esterni	21	12,14
Tirocini extracurriculari	2	1,16
<b>Totale persone a contratto</b>	<b>173</b>	<b>100</b>
Volontari non soci	0	
Tirocinanti	3	
Progetti Mirati di Territorio	1	
Soci Cooperativa non lavoratori	20	
Rete famiglie affidatarie	42	
Totale persone coinvolte nell'attività	66	

#### 5. RELAZIONE SOCIALE AL BILANCIO DI ESERCIZIO 2021

##### 5.1 Sintesi dell'esercizio economico

L'esercizio economico 2021, nonostante il momento di crisi mondiale dovuta principalmente alla pandemia e alle flessioni di tutte le attività economiche in generale, nonostante la perdita dell'appalto di coprogettazione dei Nidi della Val Seriana ad agosto 2021, ha prodotto un fatturato maggiore del 21,28%, con un risultato pari ad Euro -1.750,40 nel complesso giustificato dagli eventi e che segue il naturale scostamento dei conti economici e patrimoniali. Il patrimonio dell'impresa si conferma in positivo, consentendo di mantenere inalterati gli obiettivi di investimento progettuale e imprenditoriale già prefigurati nel corso delle assemblee soci svolte nel 2020 e 2021. Passando all'analisi dei dati e partendo da quelli di natura patrimoniale, si evidenzia che lo Stato Patrimoniale complessivo ammonta a € 2.758.507,47 con un decremento del 5,64% circa rispetto all'anno precedente.

Alla voce **ATTIVITA'**, le Immobilizzazioni Immateriali sono rimaste invariate, mentre le Immobilizzazioni Materiali sono aumentate a € 821.438,72 con un incremento dello 0,90% principalmente per effetto di acquisti di ordinaria amministrazione quali attrezzature (per le attività con i giovani) e macchine

elettroniche; le Immobilizzazioni Finanziarie hanno subito un leggero incremento pari ad Euro 10.428,91 pari allo 0,89% rispetto all'esercizio precedente (*si rimanda, come di consueto, per i raffronti sulle sintesi di bilancio, alle tabelle riportate nel cap. 9 del Bilancio Sociale*) motivato da operazioni di switch/ disinvestimenti e reinvestimenti di alcuni Fondi Comuni Azimut e Intesa San Paolo ritenuti più redditizi.

Le Disponibilità Liquide hanno avuto un decremento pari al 25,81%, per un valore complessivo 386.237,78 Euro. Si registra un sensibile decremento dei Crediti verso Clienti alla chiusura dell'esercizio (Euro 283.944,55, decrementati del 18,93%), dovuto principalmente alla perdita del servizio di Coprogettazione Nidi Val Seriana, ma anche all'azione di recupero crediti del nostro ufficio amministrativo, pur riconoscendo che c'è attenzione da parte dei nostri clienti/committenti al rispetto delle scadenze dei pagamenti.

Alla voce **PASSIVITA'** dello Stato Patrimoniale rileviamo l'incremento naturale dei Fondi di Ammortamento secondo le aliquote ministeriali vigenti, rilevandolo in Euro 376.532,07 rispetto a Euro 346.069,19 dell'anno precedente con un aumento pari al 8,80%. Una parte di questo incremento è dovuta all'ammortamento del nuovo immobile acquisito per la sede nuova che già per il terzo anno influisce sui costi generali della Cooperativa, oltre che agli ammortamenti per le attrezzature e macchine elettroniche nuove acquistate nell'anno.

Il Patrimonio Netto, ovvero le risorse proprie della Cooperativa, ammonta a € 1.591.229,28, con un decremento pari al 2,06% rispetto al 2020, principalmente dovuto alla copertura della perdita d'esercizio con Riserve Indivisibili Legale e L. 904/77; si conferma la solidità economico-finanziaria che dispone l'impresa alle migliori condizioni per lo sviluppo di piani di investimento già menzionati. Il Fondo T.F.R. ammonta a € 393.775,60, con un decremento rispetto all'anno precedente pari al 29,72%, dovuto alle dimissioni per perdita di servizio dei dipendenti che lavoravano alla Coprogettazione Nidi Valseriana, avvenuta ad agosto 2021, a cui sono state regolarmente pagate tutte le spettanze. Esso è interamente tradotto in valori mobiliari fruttiferi acquisiti presso gli Istituti Bancari e la Società di Gestione del Risparmio. Al fine di garantire maggiormente i lavoratori si ricorda che la gestione del Fondo TFR è vincolata per più del 50% nella gestione assicurativa Aviva Spa ad uso esclusivo del debito nei confronti dei lavoratori stessi. Con questa operazione si mantiene ormai da tempo una ulteriore tutela dei lavoratori in continuità con l'orientamento della Cooperativa, da sempre finalizzato alla realizzazione di azioni qualitative nei confronti degli utenti e al miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti e soci lavoratori. Il Fondo TFR rimane quindi sempre immediatamente disponibile per i lavoratori. Come già indicato nell'esercizio precedente, si ribadisce l'importanza della promozione dell'istituto della Previdenza Integrativa presso tutti i lavoratori. La promozione verso l'adesione ai

Fondi di Previdenza Complementare andrebbe sostenuta soprattutto per i lavoratori delle generazioni più giovani perché sono quelle che rischiano, in futuro, le maggiori penalizzazioni sul versante previdenziale.

Rispetto alla situazione debitoria si registra un decremento del 6,08% alla voce Altri Debiti a breve periodo, pari ad € 393.883,06, che risulta in massima parte riferita al debito verso i lavoratori (ratei ferie/permessi/banca ore/flessibilità), e ai debiti tributari e previdenziali, corrisposti poi nell'esercizio in corso. Permane, ormai da alcuni anni, l'assenza di debito a medio e lungo periodo verso banche e finanziatori per effetto dell'alta solvibilità della Cooperativa con risorse proprie.

Passando all'esame del Conto Economico l'esercizio si è chiuso con un disavanzo di € 1.750,40. È un dato comunque positivo, visto l'andamento generale del 2021, che fa emergere come la Cooperativa abbia lavorato mantenendo un equilibrio tra costi e ricavi, pur sostenendo dei costi maggiori per DPI e di riorganizzazione dei servizi da presenza a remoto nel rispetto dei protocolli Covid, sulla stessa linea dell'anno 2020, sia a livello di costo del lavoro, per l'aumento contrattuale delle Cooperative Sociali con l'ultima erogazione a settembre 2020, sia a livello amministrativo, per l'introduzione di una nuova figura amministrativa che produrrà un nuovo riassetto nell'ufficio, in particolare quello relativo alla gestione del personale.

L'analisi dei dati di sintesi evidenzia l'aumento dei **RICAVI** che complessivamente ammontano € 2.394.798,84 (erano 1.901.600,19 nel 2020), con un incremento del 25,93% rispetto all'esercizio precedente, evidenziando come, nonostante la perdita del servizio di Coprogettazione dei Nidi della Valseriana, la Cooperativa sia riuscita a mantenere un livello di ricavi buono, evidenziando un incremento significativo tra i contributi ricevuti in conto esercizio per la partecipazione ai Bandi.

Una strategia da seguire, che comporterà sicuramente una riflessione sulle risorse umane e temporali da dedicare alla rendicontazione dei Bandi.

La voce ricavi da Prestazioni si è incrementata del 21,28% (€ 2.163.388,59 rispetto a € 1.783.743,78 nel 2020): questa voce di bilancio aggrega i ricavi dell'impresa in sette settori in cui abbiamo articolato le nostre attività (l'Assistenza Educativa Scolastica, gli Asili Nido fino ad agosto 2021, il servizio CD di Sarnico, il servizio CD di Vertova, il Settore Educativo Sebino, ADM Sebino e settore Educativo nel quale confluiscono tutte le altre attività educative, dai servizi nell'area disagio ai progetti giovani, dai servizi per i DSA agli interventi nelle scuole, etc.) meglio descritte nella parte sociale del presente documento.

I Proventi Finanziari, che derivano dalla gestione delle Riserve di bilancio, ammontano a € 19.399,07 con un decremento pari al 44,12% rispetto all'anno precedente (anno precedente Euro 34.717,64),

rispecchiando la flessione dell'andamento del mercato mobiliare che si è registrato non solo a livello nazionale, ma anche a livello europeo e internazionale.

La voce Contributi in Conto Esercizio merita particolare attenzione nell'analisi del bilancio perché essi sono i contributi ricevuti a fronte della realizzazione di servizi e progetti innovativi. Rappresenta la capacità della Cooperativa di progettare servizi evoluti in campo educativo e di costruire partnership con soggetti "diversi" quali i finanziatori (es. le Fondazioni Bancarie locali e nazionali) ed i partner, pubblici e privati, nella realizzazione dei progetti sul territorio. Il ricavo aggregato dei Contributi C.E. nell'anno è stato di € 205.565,14 con un incremento pari al 188,18% rispetto all'anno precedente, dato molto significativo che delinea la strategia verso cui sta puntando l'organizzazione gestionale della Cooperativa.

Passando alla valutazione dei **COSTI**, il bilancio d'esercizio 2021 evidenzia che i costi complessivi sono aumentati in proporzione ai ricavi, anche se alcune voci di costo si mantengono di fatto costanti. I Costi complessivi ammontano a € 2.396.549,24 (erano € 1.935.259,63 nell'anno precedente), con un incremento pari al 23,83% rispetto al 2020, a fronte di un incremento dei ricavi del 25,93%, con una differenza positiva del 2,10%. Il costo del Personale (comprensivi anche di prestazioni occasionali e professionali sui servizi) ammonta a € 2.123.579,20 (era € 1.732.005,23 nel 2020), con un incremento pari al 22,60% rispetto all'anno precedente. L'aumento dei costi del personale è dovuta, sia alla ripresa dei servizi dopo il periodo di pandemia, seguendo di riflesso il naturale incremento dei ricavi, sia alla mancanza del sostegno economico degli stipendi con i crediti per Cassa Integrazione spettante in quel periodo;

I costi del personale rappresentano comunque un 88,60% sul totale dei costi della Cooperativa, essendo la nostra una Cooperativa di servizi, che si è mantenuto comunque allineato rispetto all'andamento degli anni passati.

La voce Costi per Servizi e Oneri diversi di gestione, ovvero la totalità dei costi generali di gestione (amministrativi, assicurativi, canoni, materiali, manutenzione attrezzature, imposte varie, mezzi etc.) ha mantenuto il suo naturale equilibrio all'interno della gestione dell'anno 2021. All'interno dei costi per servizi e merci è aumentata la voce materiale di consumo corrispondenti alle spese sostenute per DPI imposte dalle ultime normative Covid per il rispetto dei protocolli applicati per lo svolgimento dei servizi. Tali costi sono stati solo parzialmente rimborsati dagli enti oppure recuperati sotto forma di compensazioni in sede di pagamento delle imposte.



Il dato complessivo dei costi per servizi e Oneri diversi di gestione ammonta ad Euro 194.657,10 corrispondente al 8,12% del totale dei costi ed evidenzia la capacità dell'organizzazione di mantenere contenute queste spese, che normalmente vengono calcolate in doppia cifra.

Se rapportiamo il risultato negativo di questo esercizio pari ad Euro 1.750,40 all'andamento economico di questo periodo, esso rappresenta comunque un pareggio, anzi un risultato positivo, sia per le contingenze esterne che si sono susseguite, sia per la fermezza nella gestione che il Consiglio di Amministrazione con il suo impegno costante ha saputo mantenere.

## **5.2 La Cooperativa: vita sociale e aree di produzione**

Nel presente paragrafo si illustrano i principali aspetti significativi che riguardano la vita della Cooperativa, comprendendo in tale lettura lo scorcio di vita dei primi mesi del 2022.

### 5.2.1 CdA e Compagine Sociale

Sul fronte della compagine sociale, nel corso del 2021 abbiamo registrato un lieve decremento del numero dei Soci che sono passati dai 49 del 2020 ai 46 del 2021.

Permane la criticità relativa al raggiungimento della soglia che andrebbe raggiunta in base al dettato del nostro Statuto. Nell'ottobre 2021, si è svolta la revisione da parte di un ispettore del Ministero dello Sviluppo Economico, che, nonostante il rapporto percentuale attuale fra soci-lavoratori e lavoratori sia al di sotto della soglia prevista dallo Statuto che, in quanto "prevalente rispetto ai lavoratori non soci", dovrebbe essere almeno del 50%, non ha rilevato nessuna diffida o criticità, verificando da parte della nostra Cooperativa l'impegno a coinvolgere sempre di più i propri dipendenti alla partecipazione alla vita della Cooperativa. Si tratta di un tema sul quale continuare a insistere.

### 5.2.2 Politica di assunzione e gestione del personale

Nel 2021 la Cooperativa, per quanto riguarda le politiche di assunzione e gestione del personale ha ritrovato una relativa "tranquillità" pur non completamente superata la fase emergenziale dovuta alla pandemia da COVID19. Complessivamente non abbiamo dovuto ricorrere agli ammortizzatori sociali, come l'anno passato, e la ripresa del lavoro, quasi completamente a pieno regime, non ha creato situazioni di fragilità per il Personale in merito al monte ore a loro dedicato.

Sono però avvenuti cambiamenti significativi nell'ambito della compagine sociale per quanto riguarda i numeri dei dipendenti e del personale esterno reclutato per le attività.

Da settembre 2021, infatti, la Cooperativa ha perso l'appalto dei tre asili nido di Alzano Lombardo, Nembro e Fiorano al Serio, riducendo così il totale del personale in essere di ben 30 unità. Ciò ha comportato una parziale riduzione dei costi del personale (solo da Settembre) e una più agile gestione, sia dal punto di vista dei rapporti di lavoro che da quello dell'elaborazione delle buste paga. D'altro canto per alcuni soci lavoratori è stato necessario ridefinire la loro collocazione operativa, con qualche disagio in più rispetto all'organizzazione personale dei lavoratori, per riuscire a mantenere il monte

ore assegnato da contratto. Nel frattempo sono aumentati i rapporti di collaborazione (professionisti e prestazioni occasionali) che sono più che raddoppiati rispetto all'anno passato. Tale aumento non è dovuto ad un cambio di politica da parte della Cooperativa nell'affrancare e stabilizzare i rapporti di lavoro, che continua ad essere uno dei principi di fondo che ispira le politiche di assunzione, quanto piuttosto all'incremento di attività legate a Bandi pubblici e privati, ai quali stiamo partecipando (anche questi come da prospetto economico incrementati in modo considerevole), che, data la temporalità limitata, la previsione di un grande numero di azioni legate ad interventi di specialisti ad hoc non può considerarsi all'interno dell'ordinaria attività di gestione continuativa del Personale.

Dal punto di vista della gestione ordinaria la politica del personale prosegue nelle tre direzioni già indicate negli anni precedenti. 1) contenere il più possibile il turn over di educatori cercando di collocare al meglio tutto il personale in forze, 2) incentivare e sostenere alcuni lavoratori con il riconoscimento di ore aggiuntive, a carico della Cooperativa, per la progettazione e la promozione di servizi innovativi, 3) adeguare i dovuti passaggi di livello e di funzione per alcuni dipendenti.

Lo strumento FONDO DI SOLIDARIETA' attivato l'anno passato, come sostegno ai lavoratori per la forte perdita di fatturato e di lavoro, rimane attivo ed entra a far parte del modello di welfare aziendale che, man mano, la Cooperativa sta consolidando. Per quanto riguarda le altre Politiche di Welfare la Cooperativa continua a promuovere presso i propri lavoratori l'adesione ai fondi pensione; mantiene l'adesione a Cooperazione e Salute per ciò che riguarda la sanità integrativa; ha reso lo smart working uno strumento di lavoro flessibile e permanente, dopo la sperimentazione avvenuta durante la pandemia.

Due note conclusive vorremmo aggiungerle in merito alla cura e all'attenzione nei confronti del Personale, sottolineando che anche nel 2021 abbiamo sospeso le misure adottate 2019 in specifico:

- 1) il riconoscimento ai lavoratori con più di 10 anni di anzianità ulteriori scatti di anzianità come riconoscimento del proprio lavoro e del tempo impiegato nell'organizzazione;
- 2) i premi di produzione per tutti quei lavoratori che, a prescindere dall'inquadramento contrattuale, svolgono mansioni complesse non riconosciute contrattualmente;

Abbiamo, invece, proseguito nell'adeguamento dei livelli dei lavoratori e nella trasformazione dei tempi determinati in tempi indeterminati, laddove le condizioni ce lo permettevano.

### 5.2.3 La dinamica delle Assunzioni e delle Dimissioni

	Assunzioni	Dimissioni	Trasformazione livello
Educativo	1	3	
Nidi	0	30	
Assistenza scolastica	12	9	
Educativo Sebino	0	0	
<b>Totali</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	
<b>Nel 2021</b>	<b>4 assunzioni</b>	<b>In meno e 23 dimissioni in più rispetto al 2020</b>	

Dal prospetto delle assunzioni e dimissioni si mette subito in evidenza la drastica riduzione del personale, come si è detto precedentemente, dovuta alla perdita dell'appalto degli asili nido, che mette in saldo negativo il rapporto tra assunzioni e dimissioni.

Leggendo i numeri si possono evidenziare alcuni elementi:

- 1) Il settore educativo, che racchiude tutta l'attività con i minori, tranne l'assistenza scolastica, mantiene sostanzialmente una sua stabilità. Seppure il saldo sia anche qui negativo, tendenzialmente le poche assunzioni fatte indicano che siamo riusciti a soddisfare la domanda di personale riorganizzando quello interno favorendo così processi di stabilizzazione e consolidamento del monte ore.
- 2) Anche per ciò che riguarda l'assistenza scolastica il saldo positivo che negli anni continua a registrarsi dimostra che, a fronte di nuovi casi in ingresso, il turn over del personale è relativamente basso, a dimostrazione che il buon lavoro di coordinamento del servizio di riorganizzazione delle risorse sui diversi minori, la possibilità di implementare il monte ore con attività educativa pomeridiana, hanno rappresentato condizioni di stabilità che il personale stesso ha premiato rimanendo affrancata alla cooperativa.

Per quanto riguarda le dimissioni, queste sono attribuibili a: 1) scadenza di contratti a termine non rinnovati; 2) Licenziamenti volontari per motivi personali; 3) Perdita dell'appalto degli asili nido

### 5.2.4 La comunicazione interna ed esterna alla Cooperativa

Gli strumenti e i canali di comunicazione attualmente attivi sono il Sito Internet, la pagina Facebook e la pagina Instagram, affidati alla gestione del consigliere Fabio Amigoni.

Nel mese di dicembre 2021 la Cooperativa ha attivato una Newsletter interna (di cui sono usciti, a maggio 2022, 3 numeri), con l'obiettivo di dotarsi di uno strumento ricorrente – indicativamente ogni

2 mesi – di collegamento e informazione ai soci e ai lavoratori sulle attività della Cooperativa e le novità che la riguardano.

Si tratta di un ulteriore passo in avanti nella direzione di comunicare e rendere visibile, all'interno e all'esterno, i servizi e i progetti della Cooperativa.

Sul fronte degli strumenti di collegamento e comunicazione interni è stata attivata un gruppo Workplace dell'Area dei Progetti Adolescenti e Giovani.

La strada da percorrere in tale direzione è però ancora lunga: la Cooperativa sconta ancora una arretratezza e una sensibilità poco diffusa rispetto al tema della comunicazione del proprio lavoro, non solo in chiave di marketing ma anche di capacità di raccontare e condividere le pratiche e le esperienze dei vari Servizi e Progetti.

Fatta eccezione per l'Area Infanzia, sono scarsi se non nulli i contributi che le altre Aree della Cooperativa mettono a disposizione dei vari canali comunicativi.

Su questo versante – attivati i canali – si tratta di operare un salto di qualità nella sensibilità al tema della comunicazione, attraverso una continua sollecitazione rivolta ai responsabili e ai coordinatori ma anche attraverso – come si sta ipotizzando – percorsi di formazione mirati all'acquisizione di capacità e competenze nel documentare, raccontare e comunicare il proprio lavoro.

#### 5.2.5 Aree di Lavoro

Per quanto riguarda i prodotti della Cooperativa, nel corso del 2021 (e questa prima metà del 2022) si segnalano le seguenti novità e movimenti:

##### Area Infanzia

La perdita del Bando di Coprogettazione dei Nidi di Alzano, Nembro e Fiorano ha comportato un ridimensionamento in termini sia di valore economico sia di personale educativo. L'area infanzia ha mantenuto i servizi integrativi – Spazi gioco e Autonomia – di Villa di Serio, Ranica, Treviolo e Grumello - e attivato al suo interno le progettualità innovative di Archi e Curiosi di Natura.

Anche quest'anno prosegue la collaborazione con il Sistema Bibliotecario della Valle Seriana con il Ludobus, biblioteche in viaggio.

##### Area Giovani

- *Albino*: a seguito del progetto "La Nostra Albino", finanziato dall'iniziativa regionale Estate Insieme, il Comune di Albino ha riattivato un Tavolo sulle politiche adolescenziali al quale partecipa anche la Cooperativa.

##### Area Scuola e Apprendimenti

- *Digeducati*: la Cooperativa è ente gestore del punto di comunità nel Sebino (a Sarnico) relativamente al Bando "Digeducati" della Fondazione della Comunità Bergamasca.

### 5.2.6 Formazione interna ed esterna

Rispetto alla formazione interna, oltre alla prosecuzione e al completamento degli adempimenti di legge relativi alla formazione obbligatoria in tema di Sicurezza, della Privacy e ai percorsi formativi tradizionalmente realizzati all'interno delle diverse aree di lavoro la Cooperativa ha aderito al progetto "Officina Clinica", promosso dal Centro Studi Riccardo Massa dell'Università Bicocca, al quale hanno aderito diverse cooperative sociali lombarde.

Ha inoltre partecipato al Convegno Nazionale organizzato a Torino da Animazione Sociale dal titolo

### 5.2.7 Sede della Cooperativa

Nel mese di marzo 2022 si è conclusa la fase di negoziazione con il Comune di Albino che ha portato alla sottoscrizione di una Convenzione nella quale si riconosce il valore di pubblica utilità della nuova sede della Cooperativa.

È stata quindi individuata l'impresa che si farà carico dei lavori di ristrutturazione. Lavori che non potranno partire prima del mese di settembre 2022.

## **6. LA STRUTTURA DI GOVERNO E IL MODELLO DI GOVERNANCE**

### *6.1 Cariche sociali*

Il Consiglio di Amministrazione della Cooperativa sociale è composto dai seguenti 7 membri:

<b>Incarico</b>	<b>nominativo</b>	<b>anagrafica</b>
Presidente	Giuseppe Pinto	Nato a Bergamo il 29/06/1965 Residente a Ranica (BG) in Via Lombardia, 4/c C.F. PNTGPP65H29A794T
Vicepresidente	Miriam Pezzotta	Nata a Gazzaniga (BG) il 04/08/1969 Residente ad Albino (BG) in Via Monte Cura 3/a C.F. PZZMRM69M44D952Q
Consigliere	Denise Grena	Nata a Calcinate (BG) il 02/03/1980 Residente a Credaro (BG) in Via Gualandris 16 C.F. GRNDNS80C42B393U
Consigliere	Carla Beni	Nata a Bergamo il 03/07/1965 Residente a Bergamo in via Giacomo Radini Tedeschi 14 C.F. BNECRL65L43A794J
Consigliere	Fabio Amigoni	Nato a Alzano Lombardo (Bg) il 04/07/1966 Residente a Bergamo, Via Rosolino Pino 48 C.F. MGNFBA66L04A246D
Consigliere	Massimo Perrone	Nato a Bergamo il 28/04/1964 Residente a Gorle in via Piave 9

		C.F. PRRMSM64D28A794Q
Consigliere	Elena Turani	Nata a Bergamo il 11/02/1978 Residente a Bonate Sopra (BG) Viale Padania 21 C.F. TRNLNE78B51A794V

## 6.2 Struttura di governo

La struttura di governo della Cooperativa rispecchia il modello classico delle imprese cooperative fondate sul principio dell'autogestione.

L'assemblea dei soci è l'organo decisionale sovrano e il Consiglio di Amministrazione è l'organo gestionale dell'impresa regolati dai seguenti articoli dello Statuto.

### L'ASSEMBLEA DEI SOCI

**ARTICOLO 19** - L'assemblea dei soci si riunisce in sedute ordinarie e straordinarie.

Sono di competenza della assemblea ordinaria:

- a) approvazione del bilancio consuntivo e, delle relazioni e della documentazione informativa e, se dovesse ritenerlo utile, anche il bilancio preventivo;
- b) procede alla nomina delle cariche sociali;
- c) approvazione o modifica dei regolamenti previsti dal presente Statuto su proposta dell'organo amministrativo;
- d) approvazione del regolamento di cui all'art.6 della legge n.142/2001;
- e) il trasferimento della sede sociale in altro comune del territorio nazionale;
- f) definisce il piano di crisi aziendale e le misure per farvi fronte secondo quanto previsto dall'art.6 lett.e) della legge 142/2001;
- g) delibera sulle responsabilità degli Amministratori e dei Sindaci;
- h) delibera su tutti gli altri oggetti attinenti alla gestione sociale riservati alla sua competenza dal presente Statuto o sottoposti al suo esame dagli Amministratori.

L'assemblea si riunisce quante volte il consiglio di Amministrazione lo creda necessario o ne sia fatta richiesta per iscritto, con indicazione delle materie da trattare, dal Collegio sindacale, o da almeno un decimo dei soci.

Sono di competenza dell'assemblea straordinaria:

- a) le modifiche dello statuto, salvo quanto previsto dall'art. 25 del presente statuto;
- b) la nomina, la sostituzione e la determinazione dei poteri dei liquidatori;
- c) le altre materie ad essa attribuite dalla legge e dal presente statuto.

**ARTICOLO 20** - La convocazione dell'assemblea deve effettuarsi mediante avviso, contenente l'ordine del giorno, il luogo (nella sede o altrove ma sempre in Italia), la data della prima e della seconda convocazione, che deve essere fissata almeno 24 ore dopo la prima, da trasmettersi a mezzo posta ordinaria o anche con altri mezzi (telefax, E - mail), che garantiscano l'avvenuto ricevimento almeno 8 giorni prima dell'adunanza. In mancanza dell'adempimento della suddetta formalità l'assemblea si reputa validamente costituita quando siano presenti o rappresentati tutti i soci con diritto di voto e partecipi all'assemblea la maggioranza dei componenti degli organi amministrativi e di controllo. Verificandosi tale caso, ciascuno degli intervenuti può opporsi alla discussione degli argomenti sui quali non si ritenga sufficientemente informato. L'assemblea dovrà essere convocata senza ritardo quando ne sia fatta richiesta da almeno un quinto dei soci aventi diritto o dal collegio sindacale.

## **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

**ARTICOLO 24** - Il Consiglio di Amministrazione è eletto dalla assemblea e si compone da tre a nove membri. Gli amministratori durano in carica tre esercizi e possono essere rieletti.

I membri del Consiglio di Amministrazione devono essere soci; sono dispensati dal prestare cauzione; hanno diritto al rimborso delle spese sostenute per conto della Cooperativa.

**ARTICOLO 25** - Il Consiglio elegge nel suo seno il Presidente ed il Vice Presidente, può inoltre nominare uno o più Consiglieri delegati fissandone i compiti e un segretario che può essere estraneo al Consiglio.

**ARTICOLO 26** - Il Consiglio di Amministrazione è convocato dal Presidente quando lo reputa necessario nonché tutte le volte nelle quali sia fatta domanda da almeno un terzo dei consiglieri.

La convocazione è fatta a mezzo di lettera o mezzi analoghi da spedirsi non meno di cinque giorni prima dell'adunanza e, nei casi urgenti, con ogni mezzo, in modo che i Consiglieri e Sindaci effettivi, se esistenti, ne siano informati un giorno prima della riunione.

Le adunanze sono valide quando vi intervenga la maggioranza degli amministratori in carica.

Le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei voti.

Il Consigliere personalmente interessato o coinvolto nelle delibere in discussione deve astenersi dal partecipare alle deliberazioni. Non è ammessa la delega. Il Consigliere che senza giustificato motivo risulta assente a più di tre sedute consecutive è considerato decaduto dalla sua funzione.

**ARTICOLO 27** - Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione della società, compiendo tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione che non siano espressamente riservati all'assemblea per Statuto o per legge.

Spetta, pertanto a titolo esemplificativo al Consiglio di Amministrazione:

- a) curare l'esecuzione delle deliberazioni dell'assemblea;
- b) redigere i bilanci consuntivi e relativi allegati;

- c) predisporre i regolamenti interni previsti dallo Statuto e sottoporli alla approvazione della assemblea dei soci;
- d) deliberare e stipulare tutti gli atti e contratti di ogni genere inerenti all'attività sociale; fra gli altri vendere, acquistare, permutare beni e diritti mobiliari e immobiliari, con le più ampie facoltà al riguardo ivi compresa quella di rinunciare alle ipoteche legali, compiere ogni e qualsiasi operazione compreso leasing presso Istituti di Credito di diritto pubblico e privato, aprire, utilizzare, estinguere conti correnti anche allo scoperto e compiere qualsiasi operazione in banca, compresa l'apertura di sovvenzioni e mutui concedendo tutte le garanzie anche ipotecarie, cedere, accettare, emettere, girare, avallare, scontare, quietanzare crediti ed effetti cambiari e cartolari in genere;
- e) concorrere a gare d'appalto, licitazioni e trattative private per opere o servizi inerenti l'attività sociale e stipulare i relativi contratti;
- f) deliberare e concedere avalli cambiari, fidejussioni ed ogni e qualsiasi altra garanzia sotto qualsivoglia forma;
- g) conferire procure, per singoli atti o categorie di atti, ferma la facoltà attribuita al presidente del Consiglio di Amministrazione, e nominare il direttore determinandone le funzioni e la retribuzione;
- h) assumere e licenziare il personale della società, fissandone le mansioni e le retribuzioni;
- i) deliberare circa l'ammissione il recesso, e l'esclusione dei soci, con deliberazione motivata;
- l) l'adeguamento dello statuto sociale a disposizioni normative;
- m) compiere tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione, fatta eccezione soltanto di quelli che, per disposizioni della legge, o del presente Statuto, siano riservati all'assemblea generale;
- n) deliberare l'istituzione di una sezione di attività per la raccolta di prestiti prevista dall'ultimo comma dell'articolo 4 del presente Statuto nonché la costituzione di fondi per lo sviluppo tecnologico o la ristrutturazione o il potenziamento aziendale;
- o) deliberare l'apertura di uffici amministrativi e/o stabilimenti operativi non aventi carattere di sede secondaria né di succursale;
- p) il trasferimento della sede sociale nell'ambito dello stesso comune;
- q) deliberare circa eventuali sostegni economici o di altra natura da erogare a soci od utenti della cooperativa ed organizzazioni del Terzo Settore;
- r) dare l'adesione della società ad organismi associativi e consortili.

Non sono previsti compensi per gli Amministratori fatto salvo il rimborso spese di viaggio a piè di lista per il Presidente.

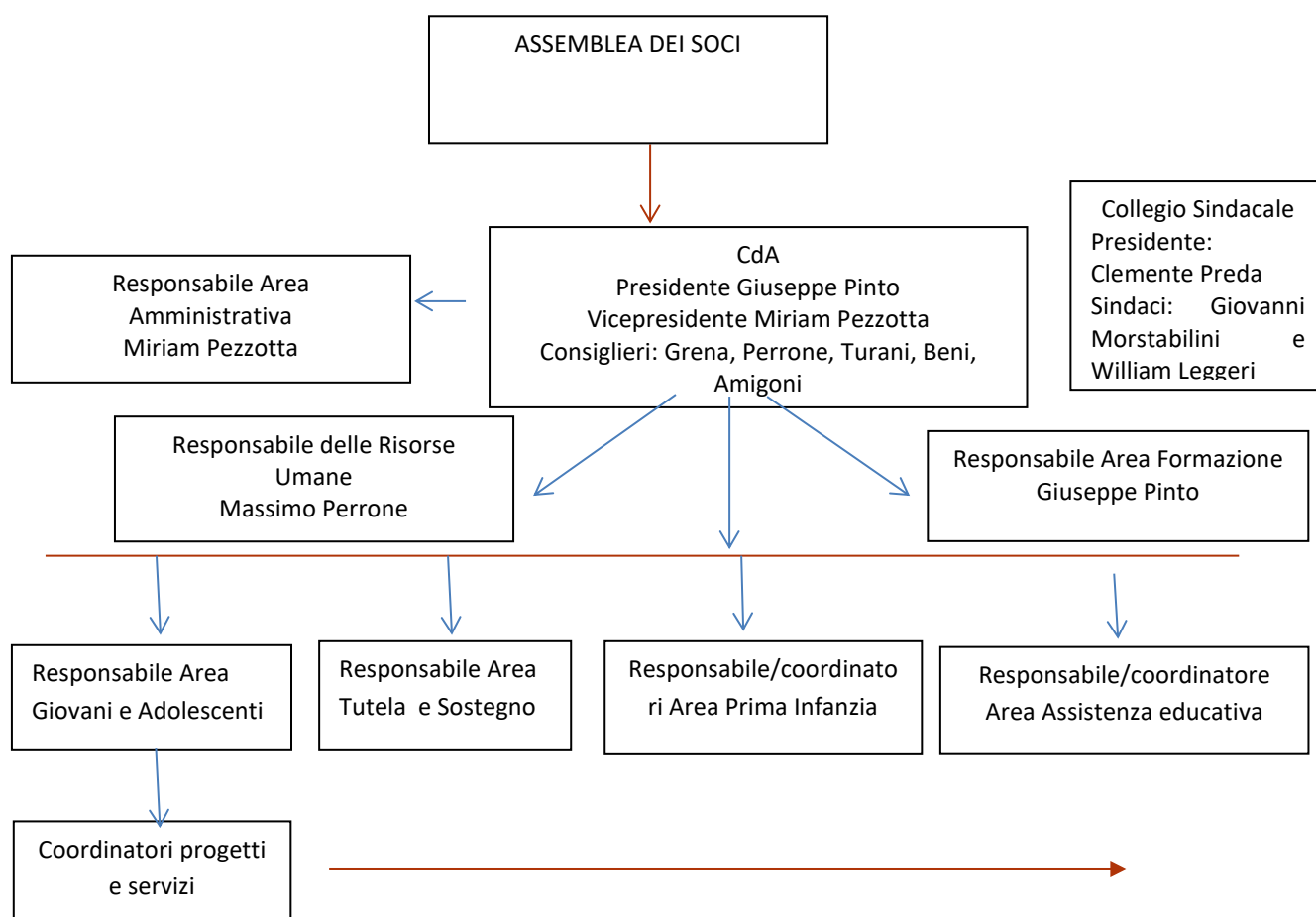
### *6.3 Modello di governance*



La struttura gestionale della Cooperativa prevede che dal CdA vengano emanate una serie di funzioni direttive, riferimento di diverse aree gestionali. In specifico sono definite:

- 1) La funzione di Responsabile dell'Area amministrativa con compiti gestionali nell'area economico-finanziaria a cui è delegata l'attività di gestione e controllo economico della Cooperativa;
- 2) La funzione di Responsabile delle Risorse Umane con compiti di reclutamento del personale, di gestione dei rapporti contrattuali con i dipendenti, di verifica e valutazione del personale, di raccolta di fabbisogno dei servizi, monitoraggio dei relativi monte ore annuali, di ricollocazione interna del personale già in forza.
- 3) La funzione di Responsabile della Formazione a cui spetta il compito di predisporre il piano della formazione e degli aggiornamenti del Personale, raccogliere i fabbisogni dei servizi, validare i percorsi formativi individuali.
- 4) La funzione di Responsabile d'Area ha funzione di raccordo tra i Servizi e Progetti di un'area specifica con il compito di organizzare il lavoro d'area, intrecciare relazioni formali con i relativi Committenti Pubblici e Privati, raccogliere il fabbisogno dei servizi d'area, monitorare e verificare il loro andamento, sviluppare, implementare e innovare processi e prodotti. Di seguito sono individuati: 1) un Responsabile dell'area Giovani e adolescenti; 2) un responsabile dell'area Tutela e Sostegno; 3) Un responsabile dell'area Assistenza educativa; 4) per quanto riguarda l'Area Infanzia, quest'anno abbiamo sperimentato un modello orizzontale nel quale l'intero gruppo di coordinatori dell'Area Infanzia ha condiviso i processi decisionali ed organizzativi per ciò che riguarda le scelte strategiche del settore.
- 5) Ogni Area d'intervento è strutturata per progetti e servizi specifici. Ogni servizio/progetto è gestito da un Coordinatore nominato dal CDA sentito il parere dei rispettivi Responsabili.
- 6) Specifica, da metà del 2020, è la funzione assunta dal Responsabile delle Risorse Umane di coordinamento e gestione dell'emergenza COVID-19, per la messa in sicurezza e la realizzazione dei Protocolli relativi alle misure di contrasto e contenimento della diffusione del COVID-19 negli AMBIENTI DI LAVORO NON SANITARI al fine di riavviare i servizi educativi in essere.

## 6.4 Organigramma



## 7. GLI STAKEHOLDER

Con stakeholder (termine inglese tradotto in italiano con "portatori di interessi") si intendono i gruppi di individui, oppure le istituzioni rappresentative di interessi di gruppi e categorie, che hanno una "posta in gioco" nella conduzione dell'organizzazione, sia perché scambiano o apportano contributi di vario genere ma essenziali, sia perché subiscono in modo rilevante per il loro benessere gli effetti delle attività dell'organizzazione.

La Cooperativa ha diverse categorie di portatori di interessi. Quelli che consideriamo primari sono gli utenti dei servizi e i lavoratori.

Gli utenti sono i soggetti ai quali la Cooperativa riserva le maggiori attenzioni non soltanto in quanto portatori di bisogni ma perché essi in massima parte sono minorenni ovvero la parte della società più esposta al disagio e la parte che spesso subisce le conseguenze del disagio sociale e familiare.

I Lavoratori, già menzionati in premessa, sono il capitale sociale della Cooperativa sono la risorsa principe non solo dell'impresa ma anche la risorsa fondamentale per una Comunità Locale che intende affrontare con serietà e determinazione il tema del Welfare locale.

L'Ente Pubblico, soggetto istituzionale e garante della tutela dei diritti dei più deboli, è anch'esso un interlocutore privilegiato perché il miglioramento della qualità delle azioni educative e socio-assistenziali del territorio è condizione per il miglioramento della qualità della vita più in generale e si può conseguire solo attraverso il riconoscimento di una partnership sinergica e rispettosa fra Privato Sociale e Ente Locale.

La Cooperativa riconosce intorno a sé una serie di portatori di interessi che implicano attenzioni e la promozione di legami. Questi soggetti a volte singoli (es. i genitori degli utenti) a volte in forma organizzata (es. associazionismo e terzo settore) interagiscono con la Cooperativa sia nella conduzione dei servizi sia nella implementazione di collaborazioni innovative (es. patti territoriali con le famiglie risorsa) sia nella costruzione di processi formativi e culturale nel territorio.

Tipologia di stakeholder	Natura della relazione
Soci • lavoratori e non lavoratori	Partecipazione alla compagine societaria <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirizzo e controllo della Società</li> <li>• Sinergia organizzativa nel perseguimento della mission della cooperativa</li> </ul>
Personale dipendente interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolgimento attività lavorativa a fronte di pagamento dello stipendio</li> </ul>
Personale esterno: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionisti</li> <li>• Lavoratori Parasubordinati</li> <li>• Collaboratori occasionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolgimento prestazione professionale a fronte del riconoscimento di un compenso</li> </ul>
Beneficiari dei servizi e delle attività: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bambini fascia 0 – 3</li> <li>• Bambini fascia prescolare e scolare</li> <li>• Preadolescenti e adolescenti</li> <li>• Minori con disabilità</li> <li>• Giovani</li> <li>• Famiglie</li> <li>• Associazioni</li> <li>• Adulti fragili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utenti/fruitori delle attività e dei servizi della Cooperativa</li> </ul>
Enti Pubblici: Comuni, Provincia, ASL, Società Servizi Val Seriana, Comunità Montana Basso Sebino, Regione Lombardia, Ambito Val Cavallina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Committenti e beneficiari indiretti delle attività della cooperativa (con relazione economica diretta o indiretta)</li> <li>• Partner nel processo socio-educativo (progettazione e organizzazione degli interventi, indirizzo delle politiche, gestione dei servizi...)</li> </ul>
Scuole	Committenti di interventi specialistici di orientamento formativo in un'ottica di prevenzione della dispersione scolastica
Comunità locali	Beneficiarie indirette dell'attività d seguito a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• costruzioni di reti solidali e patti sociali</li> <li>• miglioramento delle condizioni socio-educative</li> </ul>

	attraverso ricadute occupazionali
Fondazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Committenti e finanziatori delle attività della cooperativa (con relazione economica diretta o indiretta)</li> </ul>
Organismi di coordinamento e di Rappresentanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione alla rete di coordinamento delle comunità di accoglienza</li> </ul>
Fornitori	Fornitura di beni e servizi a fronte di un corrispettivo
Banche e assicurazioni	Erogazione del credito e delle fidejussioni necessarie per la partecipazione ai bandi pubblici

## 8. LA PARTECIPAZIONE ALLE RETI

La Cooperativa ha nel tempo sviluppato e rafforzato una significativa rete di partnership con Enti pubblici, scuole, associazioni, imprese, associazioni di categoria, enti e associazioni socio- educative. La Cooperativa partecipa e collabora, a diverso titolo ma spesso con un ruolo di protagonista, alla realizzazione delle cosiddette Reti Territoriali ovvero sistemi interattivi fra soggetti diversi che concorrono alla realizzazione del Welfare Locale secondo obiettivi e modalità condivise. Elenchiamo di seguito alcune tra le più rilevanti:

Il Banco Alimentare ed il circuito locale del progetto “Cum Panem”.

Rete provinciale delle famiglie affidatarie

Coordinamento delle Comunità

Genitori e genitorialità della Provincia di Bergamo

Coordinamento dei Servizi per l’infanzia Provinciale

Rete nazionale Nidi per l’infanzia

Cnca (Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza)

Alleanza per il Welfare (Val Cavallina e Basso Sebino)

Alleanza Territoriale Valle Seriana “Beatrice”

Tavolo Accoglienza Valle Seriana

Officina Clinica promosso dal Centro Studi “Riccardo Massa” – Università Bicocca

## 9. LA SITUAZIONE PATRIMONIALE ECONOMICO E FINANZIARIA

La tabella di seguito riportata sintetizza più di ogni commento l’evoluzione economico-finanziaria della Cooperativa negli ultimi 5 anni.

## Stato Patrimoniale

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ATTIVITA'</b>					
Imm. Immateriali	2.045,39	2.264,39	2.264,39	2.264,39	2.264,39
Imm. Materiali	432.293,94	436.382,51	805.750,50	814.061,63	821.438,72
Imm. Finanziarie	1.126.164,55	1.417.722,93	1.135.320,98	1.162.897,77	1.173.326,68
Crediti Clienti	454.911,69	514.766,13	391.223,10	350.257,42	283.944,55
Altri Crediti	18.365,19	65.728,00	57.361,05	62.686,43	82.005,25
Disp. Liquide	561.667,74	371.702,98	463.649,44	520.668,39	386.237,78
Rat.Risc. Attivi	62.620,60	16.148,41	16.310,35	10.686,66	9.290,10
<b>Totale</b>	<b>2.658.069,10</b>	<b>2.824.715,35</b>	<b>2.871.879,81</b>	<b>2.923.522,69</b>	<b>2.758.507,47</b>

## PASSIVITA'

Fondi Ammortamento e Sval.	275.929,40	295.414,26	315.821,32	346.069,19	376.532,07
Patrimonio Netto	1.430.431,59	1.533.175,18	1.534.712,02	1.624.785,44	1.591.229,28
T.F.R.	451.617,77	526.570,49	511.505,16	560.327,43	393.775,60
Debiti Banche	-	-	-	-	-
Debiti Finanziatori	-	-	-	-	-
Altri Debiti dip/fornitori	364.519,12	422.243,15	291.822,87	330.030,70	296.960,80
Rat.e Risc. Passivi	-	18.332,70	731,00	6.599,47	4.837,86
Debiti tributari/Inps/inail	29.703,23	27.501,67	124.401,63	89.369,90	96.922,26
Avanzo/perdita es	105.867,99	1.477,90	<b>92.885,81</b>	- <b>33.659,44</b>	- <b>1.750,40</b>
<b>Totale</b>	<b>2.658.069,10</b>	<b>2.824.715,35</b>	<b>2.871.879,81</b>	<b>2.923.522,69</b>	<b>2.758.507,47</b>

## Conto Economico

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>RICAVI</b>					
Prestazioni	2.246.766,15	2.303.326,51	2.462.073,88	1.783.743,78	2.163.388,59
Altri ricavi	-	185,62	1.102,19	11.682,44	2.832,03
Prov. Finan.	36.146,55	11.737,42	86.357,28	34.717,64	19.399,07
Prov. Straord.	3.663,85	1.043,38	33.388,04	124,25	3.614,01
Contributi C.E.	106.708,24	152.746,93	84.044,69	71.332,08	205.565,14
<b>Totale</b>	<b>2.393.284,79</b>	<b>2.469.039,86</b>	<b>2.666.966,08</b>	<b>1.901.600,19</b>	<b>2.394.798,84</b>

## COSTI

Servizi e merci	153.082,65	160.216,05	186.555,28	146.586,61	179.622,25
Beni di terzi	18.572,30	14.554,04	13.233,99	9.244,87	15.582,00
Personale	2.054.397,03	2.255.282,69	2.331.344,02	1.732.005,23	2.123.579,20
Ammort. E svalut.	20.166,54	20.602,86	25.490,31	30.751,02	30.526,88
Oneri Div.	15.196,72	10.427,05	12.036,55	11.935,19	15.034,85
Oneri Fin.	4.067,41	3.160,72	4.592,96	2.856,04	3.272,69
Oneri Str./risc	18.862,15	2.605,55	88,16	1.880,67	28.931,37
Ires	3.072,00	713,00	739,00	-	-
<b>Totale</b>	<b>2.287.416,80</b>	<b>2.467.561,96</b>	<b>2.574.080,27</b>	<b>1.935.259,63</b>	<b>2.396.549,24</b>
<b>Utile/perdita</b>	<b>105.867,99</b>	<b>1.477,90</b>	<b>92.885,81</b>	- <b>33.659,44</b>	- <b>1.750,40</b>

## 10. RITORNO AL FUTURO

*“È un passaggio difficile. È un transito ... ma da cosa a cosa?”*

M. Luzi

Il biennio 2020-2021 è stato contrassegnato da due passaggi epocali.

Il *primo* è rappresentato dall'avvento della Pandemia: ha coinvolto tutti – nel senso del mondo intero – e quindi anche noi, soci e lavoratori della Cooperativa.

Ne abbiamo tutti vissuto gli effetti in diretta, soprattutto nel corso del 2020. Su ognuno di noi, come persone, travolti da malattie, lutti, paure; come lavoratori, costretti a rivedere le nostre pratiche quotidiane e a fare i conti, in alcuni casi, con l'impossibilità di lavorare; come organizzazione, impegnata a cercare di tutelare il più possibile gli stipendi e a trovare le modalità per riorganizzare i servizi riconcorrendo le circolari dell'“ultimo minuto”; come cittadini, infine, messi di fronte a scelte che hanno rimesso in gioco le dimensioni della libertà personale e collettiva, dell'idea di salute come fatto privato e pubblico, del rapporto con la legge, fra obbedienza e disobbedienza.

Il *secondo* – più modesto ma non meno importante dal piccolo punto di vista della vita della Cooperativa – è rappresentato dal passaggio generazionale che si è andato a compiere definitivamente nel corso del 2019, che ha condotto, nel corso del 2020, alla elezione di un CdA rinnovato e ampliato nella sua composizione e che vede la Cooperativa – nel 2022, a tre anni distanza – pienamente proiettata nel futuro.

Nella relazione di bilancio del 2019, il titolo scelto per le conclusioni e il rilancio finale fu “Dal passaggio generazionale al passaggio virale”; in quella del 2020, “Emergenza-normalità: andata e ritorno?”.

Nella consapevolezza che siamo ancora dentro un movimento – da un lato, perché la Pandemia è un segno del e per il futuro e non solo un ricordo del passato (non solo per gli effetti che essa ha prodotto su di noi e, in particolare per le nuove generazioni ma per le sue implicazioni globali), per non parlare, e forse non ne parliamo a sufficienza, del ritorno della guerra non più locale (lontana dagli occhi, lontana dal cuore) dall'altro, perché il compiersi del passaggio di consegne ci proietta immediatamente nell'immaginare azioni e processi che ci potranno condurre al successivo – con questa consapevolezza, affatto ingenua, il titolo che ho voluto dare quest'anno alle conclusioni-rilancio è “*Ritorno al Futuro*”.

Il Futuro rischia di essere la vittima più importante del biennio pandemico.

Il “pessimismo della ragione” trova nel presente e in uno sguardo lucido su di esso valide ragioni di sconforto e rassegnazione, ma l'“ottimismo della volontà” ci richiama al dovere etico e politico della *speranza*, intesa come “sperare contro ogni speranza”, e non c'è speranza che non abbia al proprio orizzonte il futuro.

Con “Ritorno al futuro”, con questo ossimoro che tiene insieme due termini in contrasto logico, voglio dire che per non perdersi nel presente - il presente affatto buono che viviamo e il presente del nostro lavoro, sempre in bilico fra “avere del lavoro” e “lavorare per lavorare” – dobbiamo ancorarci al profondo significato etico, sociale e politico della nostra professione (l’educazione) e della forma organizzativa che abbiamo scelto per organizzare il nostro lavoro (la cooperazione).

“Ritorno al futuro” significa quindi riprendere con forza e coraggio quattro coppie di parole antiche, forse piene di polvere e sgualcite dal tempo - speranza-futuro, libertà-emancipazione, fraternità-fragilità, uguaglianza-giustizia – e renderle i quattro punti cardinali che orientano il nostro percorso di educatori, operatori sociali e cooperanti.

Dentro questo orizzonte di senso e di significato si gioca la partita quotidiana della Cooperativa.

Una partita che appare certo prosaica rispetto agli slanci “utopici” appena richiamati ma, appunto, una prosa che rischia di diventare “impiego burocratico” se da essi non viene vivificata.

L’attuale Cda – insediatosi un anno fa – è partito avendo davanti a sé alcune sfide, un anno fa ne abbiamo elencate 5:

- ✓ il ripensamento e la riprogettazione del modello di governo e organizzativo della Cooperativa;
- ✓ il rapporto “politico-imprenditoriale” con il mondo della Cooperazione;
- ✓ lo sforzo volto ad incrementare la compagine sociale;
- ✓ mantenere l’attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei soci-lavoratori e dei lavoratori;
- ✓ lo sviluppo di nuove aree di lavoro e/o di nuove progettualità.

A un anno di distanza questi 5 punti sono ancora attuali. D’altro canto sono punti strategici, affatto semplici da declinare e affrontare.

Li riattraversiamo, raccontando cosa abbiamo provato a fare nel 2021 e sottolineando alcune possibili piste di lavoro insieme ad alcune criticità.

A inizio di mandato il CdA ha avviato un lavoro molto ambizioso, che abbiamo chiamato “Orientamenti strategici 2022-2024” avendo in mente un orizzonte temporale di *medio termine* – i prossimi 10 anni – entro il quale si gioca la possibilità di pensare la Cooperativa in un tempo più lungo (i prossimi 20 anni).

La fotografia sintetica che ci ha consegnato l’Assemblea di Bilancio del 2021 e dalla quale siamo partiti ritrae la Cooperativa come un Giano Bifronte:

- con una *faccia positiva*, rappresentata dalla nostra solidità finanziaria, che ha permesso alla Cooperativa di attraversare indenne il biennio della Pandemia facendo anche operazioni di tutela e sostegno del reddito dei soci e dei lavoratori;

- con una *faccia negativa*, rappresentata dalla nostra fragilità organizzativa e dalla debolezza di un pensiero di impresa (e, ancora di più, della fatica ad implementare gli orientamenti e le scelte assunte) che vada oltre le strettoie del presente, con le sue urgenze e incombenze.

Ci siamo detti che per provare a stare dentro questa sfida è necessario che:

- ✓ il CdA *intensifichi il proprio impegno*, distribuendo compiti specifici al suo interno, che i componenti del CdA – a seconda degli impegni assunti – agiscano *oltre il ruolo professionale* assunto in Cooperativa, che il CdA si faccia promotore di una *spinta nei confronti dei soci e dei lavoratori* che sia capace di andare oltre la logica della sopravvivenza nel presente.

Questa sfida – che è personale e organizzativa allo stesso tempo – richiede una intensificazione dell’impegno, una ricalibratura delle priorità nella sua distribuzione e anche – pur in modo accorto e non esclusivo – un investimento di risorse economiche.

Abbiamo deciso di passare ad incontri di CdA da una cadenza quindicinale ad una cadenza settimanale; l’ambizione è che non si creino delle “cupole” al suo interno che pensano, decidono e sottopongono gli altri a ratifica. Alcune decisioni vengono prese, anche al di fuori del CdA, a partire da ruoli e funzioni che alcuni di noi rivestono; sono anche, a volte, decisioni importanti ma la sfida che abbiamo davanti necessita di scelte che devono orientare i prossimi anni ed evitare che la strategia sia il risultato della somma di decisioni prese di volta in volta, in modo scollegato e in assenza di un qualche pensiero strategico che le orienti.

- ✓ *Il CdA ricalibri il proprio impegno*: sempre con un occhio al CdA, è necessario mettere ordine e dare una priorità agli investimenti di tempo e di energie dei suoi membri – in particolare il Presidente, il Responsabile delle Risorse Umane e il Responsabile Amministrativo - rimettendo a fuoco funzioni e compiti prioritari, lasciando ai margini aspetti secondari e delegando ad altri ciò che non è sostenibile oltre misura.

Non è facile perseguire questo intento. Qualcosa abbiamo introdotto (ad esempio la consegna ad altri della funzione di coordinamento di alcuni progetti come Pit Stop e Space Lab, ...) ma ancora molto c’è da fare.

Si tratta di un cambiamento di non poco conto che può liberare tempo ed energie per potere pensare e presidiare con maggiore regolarità e intensità ipotesi di lavoro strategiche che altrimenti procedono con troppa lentezza o stentano addirittura a partire.

D’altro canto questa intenzione si scontra con la ristrettezza dei nostri quadri intermedi presenti e potenziali, per certi aspetti anche essi saturi di operatività sul campo.



- ✓ *Il CdA faccia operazioni di Investimento*: questa operazione comporta anche un incremento della volontà ad investire risorse.

Ci siamo detti che dobbiamo uscire dalla rappresentazione polarizzata fra “formiche” (la cui operosità incessante è volta all’accumulo di risorse) e cicala” (che operano per sperperare le risorse senza accumularle) e individuare un’altra immagine che trovi un equilibrio più sostenibile ed efficace fra l’impegno a risparmiare per accumulare risorse e l’investimento attento ma anche coraggioso per le scelte che si vogliono fare.

Su questa direzione stiamo procedendo - dedicando risorse alla funzione della Comunicazione, coprendo una percentuale significativa della figura del Presidente con risorse della Cooperativa, riconoscendo risorse per l’attivazione di due gruppi di lavoro (educazione e natura; educazione, corpo, identità), investendo risorse per percorsi formativi ad hoc – ma riteniamo che ancora altro si debba fare.

Rispetto a quelli che abbiamo chiamato “Orientamenti strategici 2022-2024” abbiamo individuato i seguenti punti, sui quali abbiamo avviato un lavoro di analisi e di progressiva individuazione di azioni:

- ✓ **L’Organizzazione**

- *Il CdA non ha il quadro chiaro e completo del reparto produttivo della Cooperativa*
    - Costruzione del quadro dei progetti/servizi della cooperativa (oggetto/personale/monte ore/monte €/area geografica ...)
  - *Debolezza e scopertura dei/nei quadri intermedi (coordinatori), anche in vista di passaggi ai quadri dirigenziali*
  - *Eccessiva concentrazione in poche persone di posizioni di coordinamento e responsabilità*
    - Attivare passaggi di consegne di funzioni di coordinamento (ad esempio Pit Stop ...)
    - Percorso formativo per coordinatori
    - Attivazione di soci potenzialmente disponibili ad assumere funzioni dirigenziali
    - Maggiore cura del passaggio di consegne nel Sebino
  - *Insufficiente flusso di informazioni sulla vita della Cooperativa*
    - Attivazione di newsletter come strumento di circolazione di informazioni sulla vita della Coop
  - *Insufficiente flussi comunicativi e di integrazione del comparto amministrativo*
    - Incontri periodici di raccordo/scambio/condivisione
    - Rimodulazione delle funzioni in chiave di integrazione
- ✓ **I Prodotti**
  - *Dipendenza quasi totale da Bandi Pubblici e scarsa presenza di prodotti propri; Scarsa capacità di vendita dei prodotti*

- Attivazione di “gruppi di lavoro” in vista di future nuove “aree di prodotto”
- *Scarsa sistematizzazione dei Prodotti/Servizi*
  - Percorso con coordinatori/operatori sulla produzione di “format” a partire da servizi/progetti esistenti
- *Scarsa innovazione di prodotto; Scarsa capacità di leggere e anticipare i nuovi bisogni, le nuove frontiere del lavoro sociale*
  - Leggere, studiare, osare
- *Scarsa capacità di comunicazione/racconto dei nostri prodotti e del nostro lavoro; Documentazione e Archiviazione*
  - Percorso formativo sulla narrazione, documentazione del lavoro sociale
  - Realizzare un bilancio sociale maggiormente partecipato e maggiormente comunicativo
- *Scarsa produzione di sapere attorno ai nostri prodotti*
  - Sollecitare riflessioni e scritture sui diversi Progetti/Servizi che vadano oltre i Report
  - Organizzare momenti seminariali/convegni promotori di sapere e sguardi sociali sui servizi/progetti

✓ **La Ragione e la Mission sociale**

- Insufficiente confronto, condivisione, scambio tra soci (sul fare cooperativa e cooperazione, sui fondamenti socio-culturali-politici del fare cooperazione, del lavoro sociale e educativo); Rischiamo di diventare una mera organizzazione che offre servizi, fatta di professionisti.
- Cambiamento del profilo “biografico” e “formativo” di chi si avvicina al lavoro educativo: dalla vocazione civica alla vocazione professionale
  - Seminari sui temi del lavoro sociale e della Cooperazione
  - Percorso formativo sulla dimensione sociale della nostra professione
  - Incontri fra soci su temi specifici oltre all’assemblea di bilancio
  - Coinvolgere maggiormente i lavoratori rispetto ad alcune scelte specifiche del CDA (partecipare o meno ad un bando, collaborare alla scrittura del progetto ...)
- Ancora basso e insufficiente il numero di soci-lavoratori
  - Avvicinare i soci alla sede della Cooperativa (organizzare ciclicamente le equipe in sede)
  - Incontri di informazione e sensibilizzazione rivolti ai lavoratori non soci.

✓ **Il Personale e le Condizioni di lavoro**

- *Monte ore frammentati, non sempre soddisfacenti, a volte con il “respiro corto” delle Convenzioni*

- Costruzione di un quadro conoscitivo preciso e puntuale sulle condizioni di lavoro (monte ore/distribuzione su n° di servizi-progetti/anzianità di servizio/età ...)
- Compensare parte del tempo di lavoro non retribuito/del monte ore inadeguato per dare più stabilità
- Aprirsi a Servizi che garantiscono condizioni di lavoro con maggiore unitarietà del monte ore e continuità progettuale
- Valutare attentamente l'accettazione di servizi/progetti che offrono monte ore esigui difficilmente collocabili
- Rinunciare a soluzioni ottimali (ad es. 1 educatore invece di 2) per aumentare l'offerta di ore di lavoro e ridurre la frammentazione
- Valorizzare maggiormente competenze e vocazioni presenti in coop.
- Attivazione di 2 gruppi di lavoro tematici
- *Presenza di psicologi in posizioni educative (a fronte dei cambiamenti normativi)*
  - Valorizzare maggiormente competenze e vocazioni presenti in cooperativa
  - Attivare servizi/progetti che prevedano la figura dello psicologo
- *Concentrazione pomeridiana dei servizi/progetti con effetti di saturazione delle disponibilità e monte ore esigui*
  - Aumentare i servizi/progetti mattutini
- *Eccesso di "specializzazione" degli educatori (chi lavora con l'infanzia non lavora con l'adolescenza ... chi lavora nell'aggregazione non lavora nella tutela.*
  - Selezione di personale che mostri una propensione multiarea/servizio
  - Attivare colloqui con i lavoratori in modo sistematico e regolare (di scambio, verifica, interlocuzione, valutazione ...)
- ✓ **Le Alleanze**
- *Non essere collegati/alleati con altri impoverisce la possibilità di produrre idee nuove, accedere a opportunità*
  - Mantenere e sviluppare rapporto con CNCA
  - Cogliere opportunità di stare in Rete con altri soggetti (Percorso Officina Clinica con Centro Studi Riccardo Massa; Rete nazionale di Cooperative sui Bandi Prima Infanzia, ...)
- *Non essere collegati/alleati ci rende più esposti alla concorrenza delle grosse realtà che vengono da fuori territorio*
  - Coltivare relazioni con altre Cooperative su interessi/progetti specifici, costruire alleanze di progetto e non per forza di appartenenza (San Martino, Sottosopra, ...)
- *Rischiamo di rimanere con le briciole dei piccoli progetti comunali*
  - Confronto con soci storici (Piero, Imerio, Osvaldo) sui motivi che hanno condotto alla uscita da Confcooperative e Solco

- Intensificare la partecipazione a Bandi regionali, provinciali, nazionali

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Giuseppe Pinto