

A vibrant, hand-painted illustration of a galaxy. The background is a deep blue, filled with numerous yellow and white stars of various sizes and shapes. Several planets are depicted in various colors and textures, including a large brown and red planet with a white ring, a purple and blue planet, a yellow and orange planet, and a large yellow and orange planet with a prominent ring. A central white sign with a red border contains the text "Tre effe" and "coop sociale onlus".

**Bilancio Sociale**

**Tre effe**  
coop sociale onlus



# **Bilancio Sociale**

## **2023**

**TRE EFFE**  
**GESTIONE SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI**  
**RICREATIVI ED EDUCATIVI**  
**COOPERATIVA SOCIALE – ONLUS**  
in breve  
**TRE EFFE COOP. SOCIALE**



## Sommario

• PREMESSA.....	4
Considerazioni sull'andamento gestionale della cooperativa.....	4
Nota metodologica e modalità di approvazione, pubblicazione e diffusione del bilancio sociale.....	6
Monitoraggio svolto dall'organo di controllo sul bilancio sociale.....	6
• CARTA DI IDENTITA' .....	9
Valori e finalità perseguite.....	9
Attività statutarie individuate e oggetto sociale .....	10
Storia dell'organizzazione.....	11
Base sociale .....	14
Sistema di governo e controllo: il nuovo organigramma.....	15
Collegamenti con altri enti del Terzo settore.....	19
Possesso di certificazioni di organizzazione, di gestione, di qualità .....	19
• STAKEHOLDERS E PIANI DI AZIONE.....	20
Il sistema degli Stakeholders .....	20
Obiettivi di gestione.....	20
• PERSONALE.....	24
Tipologie, consistenza e composizione del personale.....	24
Volontari.....	27
Struttura delle retribuzioni e delle indennità di carica.....	27
Attività di formazione obbligatoria e professionale .....	27
• DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA .....	30
• ATTIVITA' SVOLTE.....	33
Aree territoriali di operatività .....	33
Principali attività svolte e beneficiari .....	33
La cooperativa mista.....	34
Presenza sistema di rilevazioni di feedback.....	34
Dimensioni di valore e obiettivi di impatto.....	34
• CO-PROGETTAZIONE E CO-PROGRAMMAZIONE.....	38
Altre informazioni di contesto.....	43



### Considerazioni sull'andamento gestionale della cooperativa

Il 2023 è stato l'anno dell'atteso rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di lavoro, la cui firma è sembrata imminente durante tutto il corso dell'anno.

Già dalla fine del 2022 erano state messe a punto alcune strategie per sostenere gli ulteriori costi derivanti dall'incremento del costo del personale, consapevoli che il rinnovo del CCNL avrebbe avuto un impatto rilevante dal punto di vista economico.

Lo slittamento della firma del nuovo accordo a fine gennaio 2024 (e successiva ratifica a inizio marzo dello stesso anno) ha prodotto l'effetto di procrastinare al 2024 i costi inizialmente stimati per il 2023, generando un utile di bilancio che consente di arrivare oggi con un risultato estremamente positivo, spingendoci a proporre che una parte dell'utile venga destinata a ristoro, compensando almeno in parte la mancata erogazione negli ultimi 3 anni del Premio Territoriale di Risultato (che avrebbe dovuto sostituire l'Elemento Retributivo Territoriale) la cui corresponsione avrebbe dovuto avvenire in seguito ad accordi su scala territoriale tra i firmatari del CCNL Cooperative Sociali, mai sottoscritti.

Le strategie di sviluppo hanno puntato su tre settori che presentano caratteristiche di gestione sostenibili e remunerative e soprattutto non rispondono alle logiche degli appalti: housing sociale, attività di inserimento lavorativo cooperativa B, progetti.

In particolare, quest'ultimo settore ha registrato un'importante crescita sia in termini di posizionamento territoriale, sia in riferimento ai volumi delle proposte. Sono una ventina le progettazioni di cui la Cooperativa ha preso parte con ruoli differenti e, di queste, la quasi totalità ha avuto riscontro positivo da parte degli enti finanziatori. Per la prima volta abbiamo risposto ad un bando di Impresa Sociale con i Bambini in qualità di Capofila, ottenendo un importante traguardo: il progetto IDEAL Obiettivo inclusione – con un finanziamento di 900.000 euro (il più alto) – è risultato essere uno dei 25 progetti approvati in Italia delle 244 proposte ricevute. Il progetto APPEAL, sempre di Impresa Sociale Con i Bambini, è nel pieno del suo sviluppo e rappresenta uno snodo strategico per quanto concerne il territorio della provincia milanese. In questo progetto, il cui focus è il contrasto alla segregazione scolastica, siamo uno degli enti con la quota più alta e siamo presenti nella cabina di regia. Cinque i progetti aventi azioni legate agli sport inclusivi, a testimonianza del nostro interesse sulla tematica specifica e della collaborazione con l'associazionismo locale.

Le attività sono prevalentemente collocate sul territorio della Provincia di Monza e Brianza per via della consolidata relazione con enti pubblici/privati e con gli istituti scolastici, la quale facilita le dinamiche di imbastitura dei progetti. Vi è però l'intenzione estendere il "discorso progettuale" anche negli altri territori in cui la Cooperativa è presente.

Le principali tematiche: inclusione e disabilità, comunità educanti, politiche giovanili, arte e cittadinanza, segregazione scolastica, sport inclusivi, supporto alla genitorialità, sviluppo competenze territoriali.

C'è da sottolineare come la scelta delle tematiche e dei territori sia strategica rispetto nostre attività. Ogni azione descritta nelle proposte prevede che vi siano impatti sul sistema dei servizi

erogati, nel tentativo di trasformarli e renderli più efficaci e mirati. Grazie ad un'attenta pianificazione e alla realizzazione di iniziative specifiche, la Cooperativa è riuscita a migliorare la qualità dei servizi offerti, rispondendo in modo più adeguato alle esigenze della comunità e dei suoi membri.

Questo ha garantito che ogni progetto fosse rilevante e sinergico rispetto agli obiettivi generali della Cooperativa, massimizzando l'impatto sul territorio e la nascita e il consolidamento delle partnership.

In sintesi, l'azione del settore progetti ha non solo arricchito il panorama dei servizi offerti, ma ha anche creato una maggiore coerenza e integrazione tra le diverse attività della Cooperativa, promuovendo un modello di sviluppo locale inclusivo e sostenibile.

E' proseguita l'attività di sviluppo del ramo B, o meglio dello sviluppo della cooperativa mista, ritenuta strategica per il futuro. A tal proposito, si segnala la sottoscrizione e l'approvazione da parte di AFOL Città Metropolitana di due commesse articolo 14 avvenuta nel corso del 2024. Si tratta di commesse affidate dalle aziende profit alle cooperative sociali di tipo B, che per lo svolgimento dei compiti previsti dall'accordo impiegano persone con disabilità, scomutate dall'azienda a copertura degli obblighi previsti dalla Legge 68/99 – collocamento mirato. Oltre a queste due importanti iniziative la cooperativa segue l'inserimento lavorativo di persone con disabilità sensoriale presso le aziende che le hanno assunte, lavorando in rete con tutti i soggetti territorialmente competenti.

Durante il 2023 è stato costante il lavoro per la presentazione agli enti interessati dei progetti di housing sociale per i quali abbiamo messo a disposizione i nostri appartamenti. Comuni, Protezione Civile, Aziende Consortili pubbliche, servizi di Tutela Minori sono stati i destinatari delle nostre proposte, elaborate in rete con altre cooperative e con enti quali il Centro Servizi per il Volontariato. Le formule di collaborazione vanno dall'affitto alla co-progettazione, alla tariffazione del servizio.

E' stato mantenuto un costante monitoraggio della sostenibilità di tutte queste attività che ci ha portato anche ad abbandonare alcuni servizi nel 2024 (accoglienza profughi Ucraini – bando Protezione Civile) per la scarsa considerazione delle condizioni necessarie per un'accoglienza di qualità.

A questo lavoro di sviluppo si è affiancato quello, già in corso, della revisione dell'organigramma. In particolare, abbiamo identificato e investito su nuove funzioni: a nuovi costi siamo riusciti a far corrispondere nuove opportunità, che hanno contribuito a sostenere anche le funzioni trasversali.

In considerazione delle attività che si sono sviluppate in provincia di Monza e Brianza è stato opportuno identificare una sede operativa nel territorio. Le attività di ricerca, iniziate nel 2023, sono risultate nell'acquisto, avvenuto nei primi mesi del 2024, di un ufficio a Bovisio Masciago, in via Silvio Pellico 36, con l'obiettivo di implementare anche servizi di formazione finalizzati all'inserimento lavorativo di persone con disabilità, in particolare sensoriale, sui quali stiamo lavorando.

A fine anno sono stati distribuiti fringe benefits ai soci, per un ammontare complessivo di circa 30.000€.

La cooperativa rimane in regola sotto il profilo fiscale e previdenziale mantenendo un buon equilibrio economico e finanziario.

Il bilancio del 2023 è positivo sia dal punto di vista dei risultati economici, sia dal punto di vista dell'impatto sociale e consente di guardare con fiducia al 2024, quando, a fronte dell'incremento del costo del lavoro, non avremo un corrispondente incremento dei ricavi, potendo contare solo sulla rivalutazione delle tariffe in base all'indice ISTAT in quanto solo pochi committenti hanno riconosciuto l'adeguamento dei prezzi corrispondente al rinnovo del CCNL.

## Nota metodologica e modalità di approvazione, pubblicazione e diffusione del bilancio sociale

Il bilancio sociale ha lo scopo di presentare agli stakeholders un quadro complessivo dei risultati e dell'andamento della Cooperativa e di aumentare la possibilità di scelta e di valutazione, attraverso le informazioni contenute nel documento.

Rappresenta per Tre Effe uno strumento di pianificazione e di programmazione strategica in riferimento ai seguenti obiettivi:

- Stimolare processi di interazione e co-progettazione;
- Promuovere la partecipazione di soci e dipendenti;
- Dare visibilità alle linee aziendali e all'identità della Cooperativa
- Condividere aspettative, impegni e linee di sviluppo;
- Dialogare con la Comunità e con gli Stakeholders nell'ottica del miglioramento e dell'aggiornamento continuo.

I principi di redazione a cui ci siamo ispirati nella stesura del nostro bilancio sociale sono i seguenti:

- Neutralità: l'informazione non deve essere subordinata a specifici interessi;
- Prudenza: gli eventi devono essere descritti senza sopravvalutare le caratteristiche proprie della Cooperativa;
- Comparabilità: i dati devono essere misurabili per poter verificare l'andamento della gestione rispetto agli anni precedenti;
- Chiarezza espositiva: al fine di rendere il più possibile comprensibili le informazioni contenute;
- Partecipazione: coinvolgimento attivo della base sociale e dei dipendenti mediante la messa in campo di gruppi-obiettivo capaci di agire attorno alle dimensioni di cura, appartenenza, sviluppo ecc;
- Attendibilità e veridicità: la rappresentazione della gestione aziendale deve essere corrispondente alle realtà.

## Monitoraggio svolto dall'organo di controllo sul bilancio sociale

L'art. 6 – punto 8 – lett a) del D.M. 4/7/2019 - "Linee guida del bilancio sociale per gli ETS" - prevede l'esclusione delle cooperative sociali dal disposto dell'art. 10 del D.Lgs. 112/2017, in quanto esse, in materia di organo di controllo interno e di suo monitoraggio, sono disciplinate dalle proprie norme codicistiche, in qualità di società cooperative.

L'organo di controllo nelle cooperative sociali, pertanto, non è tenuto al monitoraggio sul bilancio sociale).

Si è deciso di riportare tuttavia la relazione dell'OdV di cui la cooperativa si è dotata ai sensi del decreto legislativo 231/2001.

### **Relazione dell'organismo di vigilanza (OdV) anno 2023**

L'organismo di vigilanza della cooperativa, avvocato Daniele Consoletti, si è dedicato nel corso dell'anno 2023 alle verifiche prescritte dalle norme vigenti in materia di responsabilità amministrativa delle imprese dipendente da reato, disciplinata dal decreto legislativo 231/2001.

A riguardo si evidenzia come l'organismo di vigilanza svolga da un lato una funzione di controllo delle aree a rischio di commissioni di reati rilevanti e dall'altro di verifica di aggiornamento del modello organizzativo con le fattispecie che vengono di volta in volta aggiunte nel novero delle condotte previste dal decreto, delle quali ha anticipato i tratti salienti allo scopo di condividere fondamenti normativi e buone prassi con l'obiettivo di prevenire l'attuazione di illeciti.

Nello specifico, in riferimento a quest'ultimo profilo, l'organismo ha condiviso le novità in merito al nuovo codice degli appalti e alla direttiva whistleblowing. L'o.d.v. ha spiegato che dal 1° luglio 2023 è divenuto operativo il nuovo codice degli appalti, disciplinato dal decreto legislativo n. 36 del 31 marzo 2023, illustrandone i nuovi punti sensibili e i principi cardine.

L'organismo di vigilanza, dopo aver premesso che l'attività della cooperativa deve sempre essere improntata alla legalità e che quanto detto presuppone necessariamente l'attenzione alle novità legislative volta per volta introdotte, ha evidenziato che il fatto che il nuovo codice degli appalti prevede la possibilità di avvalersi degli affidamenti diretti e delle procedure negoziate senza bando di gara può implicare la commissione di illeciti da parte delle stazioni appaltanti nella scelta del fornitore.

L'organismo di vigilanza ha successivamente trattato gli sviluppi derivanti dall'approvazione del decreto legislativo recante l'attuazione della direttiva europea 2019/1937 del parlamento europeo e del consiglio del 23 ottobre 2019 riguardante la protezione delle persone che segnalano illeciti (cd. direttiva whistleblowing). La direttiva europea impone che tutti gli enti adottino almeno un canale di segnalazione interno criptato in grado di tutelare la riservatezza del segnalante e del contenuto in modo tale che il lavoratore possa segnalare l'accaduto direttamente all'a.n.a.c. (autorità nazionale anticorruzione) tramite le modalità divulgate dalla stessa autorità.

La direttiva europea ha ampliato l'oggetto della segnalazione, ricomprendendo sia gli illeciti rilevanti ai sensi del decreto legislativo 231/2001 sia le eventuali condotte illecite di qualsiasi natura.

Del pari è stata ampliata la cerchia dei soggetti che possono fare le segnalazioni: se prima questa possibilità spettava solo ai dipendenti, oggi ne possono beneficiare anche i tirocinanti, i volontari, i soci, gli utenti e le loro famiglie, i consulenti e i collaboratori esterni.

Un'altra importante novità è stata l'aggiunta di nuovi reati al catalogo 231 avvenuta con la legge n. 137 del 9 ottobre 2023. Il decreto giustizia è intervenuto sugli articoli 24 e 25 octies-1 del decreto legislativo 231/2001 aggiungendo tre nuove fattispecie di reato.

In particolare, l'articolo 24, rubricato "Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato, di un ente pubblico o dell'Unione europea o per il conseguimento di erogazioni

pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture”, è stato arricchito con la fattispecie di “Turbata libertà degli incanti” (articolo 353 del codice penale) e “Turbata libertà del procedimento di scelta dei contraenti” (articolo 353-bis del codice penale).

L’articolo 25-octies 1, riguardante i “reati in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti”, è stato integrato con l’aggiunta della fattispecie di reato di “Trasferimento fraudolento di valori” prevista all’articolo 512-bis del codice penale.

L’organismo di vigilanza ha informato che questi nuovi reati rientrano nelle aree di rischio già compiutamente affrontate dai sistemi di prevenzione e controlli esistenti e ha del pari provveduto ad aggiornare i modelli organizzativi.

Occorre infine ribadire che l’organismo di vigilanza ha regolarmente preso parte alle assemblee dei soci e ha mantenuto un contatto costante e continuo sia con il consiglio di amministrazione, sia con il collegio sindacale, sia con le figure apicali della cooperativa e in particolare con la referente Lucia Cremonesi, che riveste anche la qualifica di responsabile per la protezione dei dati personali, dando vita a uno scambio di comunicazioni costruttivo e utile a dimostrare la sensibilità della cooperativa medesima in materia di corretta gestione della compagine lavorativa nell’ottica di prevenzione della commissione dei reati.

L’organismo di vigilanza conclude dunque rilevando un alto livello di attenzione da parte della cooperativa per il rispetto dei protocolli e una chiara consapevolezza in ordine all’importanza di mantenere condotte sempre conformi alle norme di legge e alle buone prassi interne già consolidate.







## CARTA DI IDENTITA'

<b>Nome dell'ente</b>	TRE EFFE GESTIONE SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI RICREATIVI ED EDUCATIVI COOPERATIVA SOCIALE – ONLUS in breve TRE EFFE COOP. SOCIALE
<b>Codice fiscale</b>	11117080157
<b>Partita IVA</b>	11117080157
<b>Forma giuridica</b>	Cooperativa Sociale di tipo A + B (mista)
<b>Indirizzo sede legale</b>	VICOLO AIROLDI, 7 - 20020 - VILLA CORTESE (MI)
<b>N° Iscrizione Albo Cooperative</b>	A105300
<b>Telefono</b>	0331436006
<b>Fax</b>	0331436006
<b>Sito Web</b>	<a href="http://www.treeffecoop.it">www.treeffecoop.it</a>
<b>Email istituzionale</b>	<a href="mailto:info@treeffecoop.it">info@treeffecoop.it</a>
<b>Pec</b>	<a href="mailto:cooperativatreeffe@pec.it">cooperativatreeffe@pec.it</a>
<b>Codici Ateco</b>	88.99.00 Altre attività di assistenza sociale non residenziale – coop A 82.99.99 Altri servizi di sostegno alle imprese – coop B

### Valori e finalità perseguite

Gestiamo i servizi curando al meglio il nostro lavoro, studiando approcci innovativi in grado di rispondere ai cambiamenti della società, valutando la qualità dei nostri interventi. Adottiamo sistemi gestionali ISO 9001 e modelli organizzativi 231/01 per garantire elevati standard di servizio.

Ci contraddistingue la passione per ciò che facciamo, l'impegno verso scelte etiche, la trasparenza nelle comunicazioni, la disponibilità all'ascolto, la cura per i dettagli e soprattutto l'attenzione alla storia e alle caratteristiche di ogni singola persona.

Crediamo nell'utilità della collaborazione e dello scambio, pertanto progettiamo e realizziamo servizi e interventi insieme alle amministrazioni locali, ad altri soggetti del settore, alle famiglie, ai servizi territoriali.

Investiamo nostre risorse e abbiamo sviluppato competenze nel reperire finanziamenti per sviluppare progetti che stiano a cuore alle comunità locali.

Teniamo conto delle qualità e delle difficoltà di ciascuno, con lo scopo di realizzare vera inclusione e partecipazione di tutti, per migliorare l'autonomia, l'autostima e il benessere.

## Attività statutarie individuate e oggetto sociale

Considerato lo scopo mutualistico della cooperativa, così come definito all'articolo precedente, nonché i requisiti e gli interessi dei soci come più oltre determinati e considerata la complessità dei summenzionati prevalenti ambiti, la cooperativa intende realizzare i propri scopi sociali attraverso l'utilizzo coordinato di tutti gli strumenti ad essa disponibili, gestendo e promuovendo quindi sia servizi di carattere socio-sanitario, assistenziale ed educativo, sia svolgendo attività volte alla promozione dell'inserimento lavorativo protetto così come previsto dalle lettere A) e B) dell'articolo 1 della legge 381/1991. Per l'effettivo raggiungimento degli scopi di cui sopra, la cooperativa si impegnerà a rispettare le condizioni organizzative previste a norma di legge per le cooperative a scopo plurimo.

In relazione a ciò, in particolare in quanto previsto dalla lettera A) dell'articolo 1 della legge 381/1991, la cooperativa intende realizzare i propri scopi sociali attraverso la gestione di servizi socio educativi orientati a persone che si trovino in stato di bisogno o emarginazione, senza preclusione alcuna, con riferimento immediato e prioritario ai bisogni di minori in situazione di svantaggio ed abbandono, disabili fisici e psichici, tossicodipendenti ed ex tossicodipendenti, persone immigrate, donne sole con figli, detenuti ed ex detenuti, anziani. Ciò attraverso l'utilizzo e la stabile organizzazione delle risorse fisiche, materiali e morali dei soci e dei terzi, che, a qualsiasi titolo professionale, di volontariato, o quali utenti, partecipino, nelle diverse forme, alla attività ed alla gestione della cooperativa.

In relazione a ciò la cooperativa ha come oggetto diretto, stabilmente o temporaneamente, in proprio o per conto terzi, in appalto e/o in convenzione, le seguenti attività:

- la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi, quali, a titolo esemplificativo: asili nido, case di riposo per anziani, residenze sanitarie assistenziali, strutture ricettive, ecc.;
- la progettazione, gestione e realizzazione di progetti formativi per enti pubblici e privati.

In relazione a quanto previsto dalla lettera B) dell'Articolo 1 della legge 381/1991 la cooperativa intende poi realizzare i propri scopi sociali attraverso l'integrazione lavorativa di persone socialmente svantaggiate attraverso lo sviluppo e la gestione delle seguenti attività:

- a) l'attività di promozione e l'organizzazione e gestione di laboratori, centri di offerta di servizi integrati, nel rispetto della legislazione di settore, per lo sviluppo di occasioni di lavoro e la selezione e l'impiego con particolare attenzione all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati o appartenenti alle fasce deboli, quali a titolo esemplificativo: la gestione e lo sviluppo di sistemi di orientamento, la sviluppo di politiche di alternanza, di tirocini formativi, d'integrazione di sistemi di formazione continua e di mobilità anche in collaborazione con agenzie di lavoro interinale e società specializzate nella ricerca del personale;
- b) l'organizzazione e gestione di attività manifatturiere, di servizio e commerciali;
- c) attività di assemblaggio;
- d) la coltivazione di terreni, l'attività di zootecnia, la gestione di serre, impianti di sperimentazione, la realizzazione di vivai, la raccolta e la commercializzazione di tutti i prodotti ottenuti;
- e) gestione di attività agrituristica;
- f) allevamento di animali domestici e di alcune specie consentite di animali selvatici;
- g) trasformazione e vendita dei prodotti ottenuti dall'attività agricola;
- h) l'organizzazione e la gestione di lavori di giardinaggio e falciatura sia manuali che meccanizzata, la realizzazione e la manutenzione di aree erbose, l'abbattimento di piante;
- i) assistenza amministrativa e tecnica in ambito agricolo;

- j) l'organizzazione, la promozione e la gestione di punti di ristoro, ristoranti, servizi ricettivi e di ospitalità, attività di catering;
- k) Commercio ambulante di prodotti alimentari e non alimentari;
- l) confezionamento e commercializzazione di oggetti e di prodotti artigianali. Laboratori atti a promuovere lo sviluppo cognitivo di soggetti diversamente abili;
- m) raccolta, compilazione ed elaborazione pratiche a carattere socio – assistenziale e fiscale;
- n) raccolta e gestione banche dati per il settore pubblico e privato e servizio esecuzioni pratiche in enti locali per conto terzi.

Nei limiti e secondo le modalità previste dalle vigenti norme di legge, la Cooperativa potrà svolgere qualunque altra attività connessa o affine alle attività sopraelencate, nonché potrà compiere tutti gli atti e concludere tutte le operazioni di natura immobiliare, mobiliare, commerciale, industriale e finanziaria necessarie od utili allo svolgimento delle attività sociali o comunque, sia direttamente che indirettamente, attinenti alle medesime compresa l'istituzione, costruzione, acquisto di magazzini, attrezzature ed impianti atti al raggiungimento degli scopi sociali.

La cooperativa potrà inoltre concorrere ad aste, bandi, appalti, licitazioni pubblici e privati; Le attività di cui al presente oggetto sociale saranno svolte nel rispetto delle vigenti norme in materia di esercizio di professioni riservate per il cui esercizio è richiesta l'iscrizione in appositi albi o elenchi.

La società potrà costituire fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o per il potenziamento aziendale, ai sensi della Legge 31.1.1992, n. 59 ed eventuali norme modificative ed integrative.

La Cooperativa potrà altresì assumere partecipazioni in altre imprese a scopo di stabile investimento e non di collocamento sul mercato, specie se svolgono attività analoghe e comunque accessorie all'attività sociale, con particolare riguardo alla facoltà di sostenere lo sviluppo di altre cooperative sociali, con esclusione assoluta della possibilità di svolgere attività di assunzione di partecipazioni riservata dalla legge a cooperative in possesso di determinati requisiti, appositamente autorizzate e/o iscritte in appositi albi o elenchi.

La Cooperativa, inoltre, per stimolare e favorire lo spirito di previdenza e di risparmio dei soci, potrà istituire una sezione di attività, disciplinata da apposito regolamento approvato dall'Assemblea, per la raccolta di prestiti limitata ai soli soci ed effettuata esclusivamente ai fini del raggiungimento dell'oggetto sociale. È in ogni caso esclusa ogni attività di raccolta di risparmio tra il pubblico.

## Storia dell'organizzazione

Siamo una cooperativa sociale, nata nel 1994 come snc, che realizza servizi educativi in ambito scolastico, domiciliare, ricreativo e culturale, rivolti a tutti: persone con disabilità, bambini, ragazzi e adulti.

Sono oltre 250 i nostri lavoratori che stabilmente si impegnano per migliorare la qualità di vita delle persone e dei territori, raggiungendo ogni giorno oltre 2000 utenti nelle province di Milano e Monza e Brianza.

# TIMELINE





# TIMELINE

Modifica dello Statuto per  
acquisizione della qualifica  
di Cooperativa sociale mista  
A+B

**13**

• 2019

2019 •

**14**

Vincita Appalto Bollate  
Scolastica

Riduzione CDA a 6  
Consiglieri

**15**

• 2020

2021 •

**16**

Avvio Attività Ramo B -  
Finanziamento Emergo

Acquisto di 4 appartamenti  
zona Bollate - Limbiate per  
incrementare i progetti di  
Housing e accoglienza

**17**

• 2022

2022/2023 •

**18**

Certificazione Uni Pdr 125  
Parità di Genere e  
implementazione del  
sistema di gestione

Esiti positivi Progettazioni  
Importanti come Ideal,  
Appeal, Cap, Mixability

**19**

• 2023

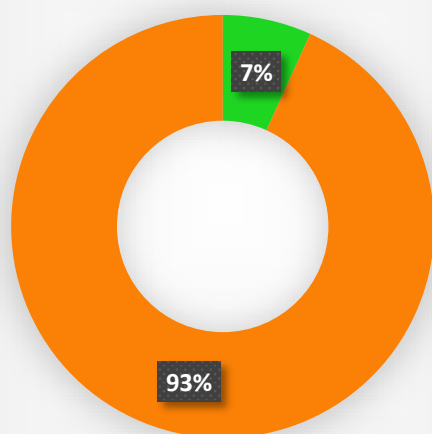
**20**

To be continued...

## Base sociale

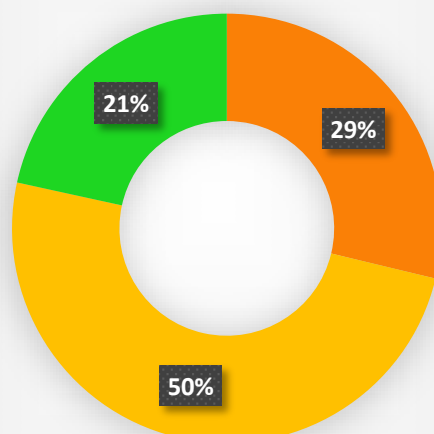
I soci della Cooperativa sono esclusivamente soci lavoratori. Nel corso del 2023 si è valutato se istituire la sezione soci volontari al fine di permettere a persone vicine alla cooperativa (comunque diverse dai soci lavoratori) di poter dare il proprio apporto riconoscendone il giusto valore.

### Base sociale per genere



■ maschi ■ femmine

### Base sociale per età

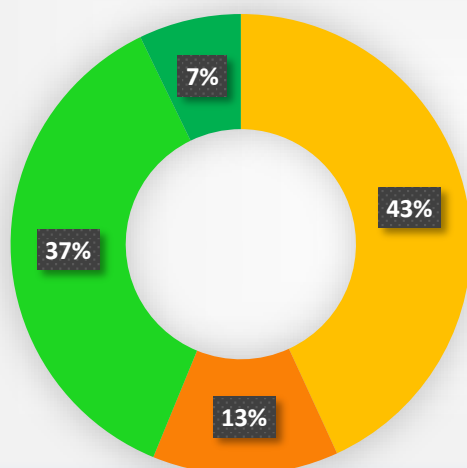


■ under 35 ■ tre i 35 e i 50 anni ■ over 50

Soci al 31/12/2023

153

### Base sociale per anni di anzianità



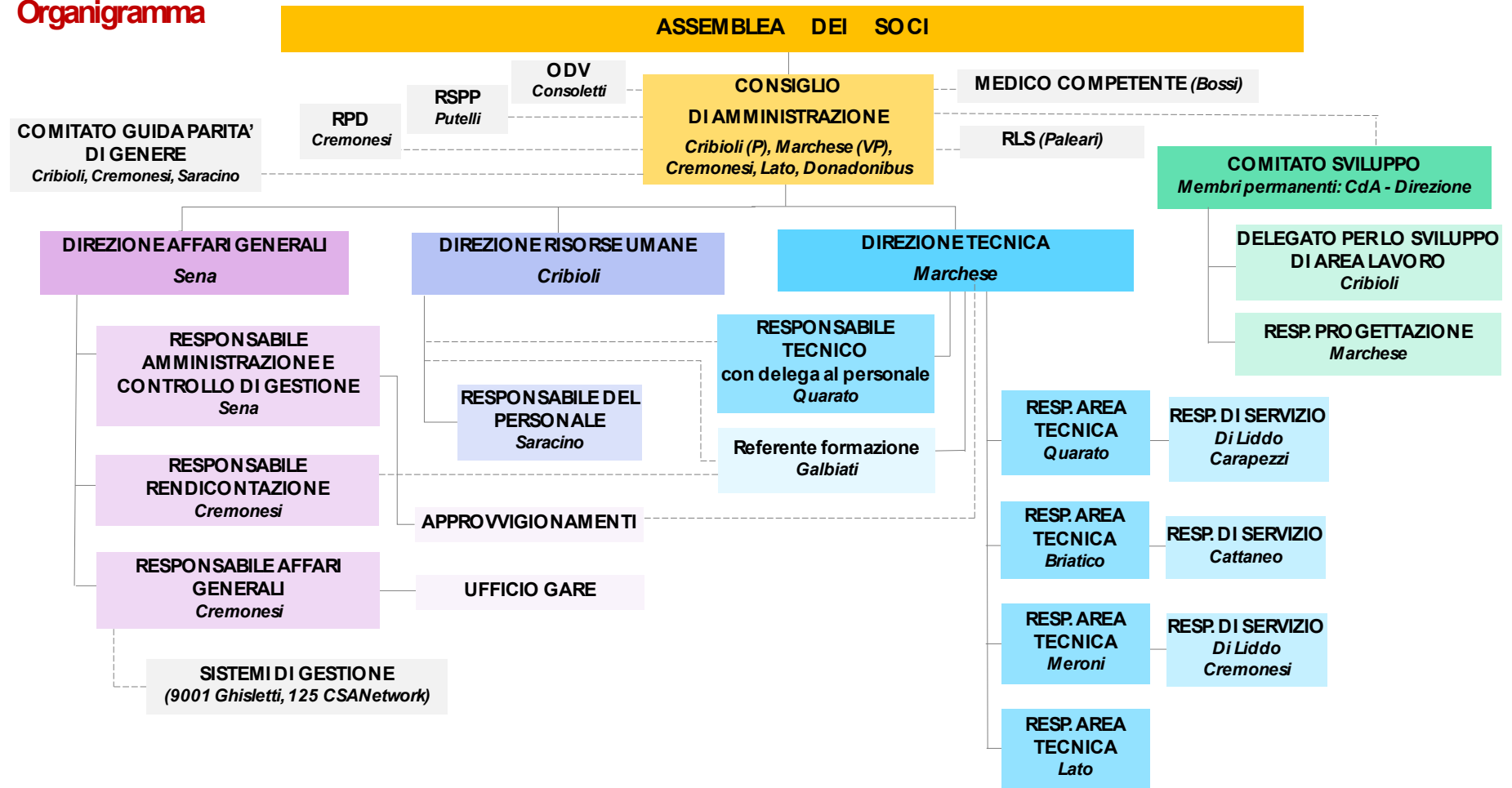
Anzianità media

**8 anni**

- < 6 anni
- 6-10 anni
- 11-20 anni
- > 20 anni

## Sistema di governo e controllo: il nuovo organigramma

### Organigramma



## Consiglio di Amministrazione aggiornato al 15/12/23

A seguito della consulenza organizzativa è stata valutata la necessità di rendere il Cda più snello e orientato alle decisioni strategiche e politiche. Per tale ragione si è reso opportuno ridurre il numero dei consiglieri. Nel corso del 2023 le scelte professionali e personali di alcuni dei consiglieri hanno facilitato tale passaggio. Al fine di apportare valore al processo decisionale, è stato cooptato un soggetto esterno. L'assemblea dei soci del 15/12/23 ha ratificato l'attuale formazione che resterà in carica fino all'approvazione di questo Bilancio.

Nome e Cognome amministratore	Carica	Legale Rappresentante	Sesso	Età	Data ultima nomina	Eventuale grado di parentela con almeno un altro componente C.d.A.	Numero mandati	Presenza in C.d.A. di società controllate o facenti parte del gruppo o della rete di interesse
PIERA CRIBIOLI	PRESIDENTE	Sì	F	56	28/06/21	no	8	Si*
SIMONE MARCHESE	VICE PRESIDENTE	No	M	43	28/06/21	no	2	No
LUCIA CREMONESI	CONSIGLIERE	No	F	46	28/06/21	no	2	No
GIULIA LATO	CONSIGLIERE	No	F	39	28/06/21	no	2	No
DONADONIBUS JONATHAN	CONSIGLIERE	No	M	49	15/12/2023	no	1	no

\*consigliere di Consorzio Comunità Brianza e Vice Presidente di Consorzio CoopeRho

Nel corso del 2023 sono cessati i seguenti consiglieri:

Nome e Cognome amministratore	Data cessazione	Sesso	Età	Data ultima nomina	Numero mandati
MARTA LUCIA CARLI	Luglio '23	F	35	28/06/21	2
SIMONE ARGENTIN	Dicembre '23	M	46	28/06/21	2
FIORIN VALERIA	Luglio '23	F	37	28/06/21	1

Il Consiglio di Amministrazione viene eletto dall'Assemblea dei Soci; l'elezione del Presidente e del Vice Presidente avviene alla prima seduta utile del Consiglio di Amministrazione. Il mandato del CdA ha una durata di 3 anni.

Nell'Assemblea dei Soci del 15/12/23, è stata inoltre esplicitata la necessità di prevedere specifici compensi a favore sia del nuovo consigliere entrante in quanto membro esterno e non appartenente alla base sociale, sia ad altri membri del CdA le cui deleghe richiedono



maggior impegno in termini di tempo e responsabilità. L'assemblea, in quella sede, ha deliberato un importo totale di 20.000 euro annui come tetto massimo ai compensi elargibili ai consiglieri, demandando al CdA di definire le specifiche indennità.

Il Consiglio di Amministrazione nel corso del 2023 si è riunito 6 volte con una presenza dei suoi membri pari al 99%.

### Organo di controllo

L'organo di controllo nominato è un Collegio Sindacale composto da 3 membri effettivi più 2 supplenti per cui non sussistono cause di incompatibilità ex art. 2399 codice civile. Come da delibera dell'Assemblea dei soci, il loro compenso è definito in 12.000 euro annui complessivi più cassa previdenziale.

### Assemblea dei soci – partecipazione

Assemblea	Data	Punti OdG	% partecipazione	% deleghe
SOCI 2021	28/06/2021	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentazione e Approvazione Bilancio 2020 (stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa, che recepisce le notizie proprie della relazione sulla gestione e relazione al bilancio del collegio sindacale);</li> <li>2. Lettura e approvazione BILANCIO SOCIALE al 31/12/2020;</li> <li>3. Rinnovo del consiglio di amministrazione;</li> <li>4. Aggiornamento sui progetti;</li> <li>5. Varie ed eventuali</li> </ol>	27%	5%
SOCI 2022	27/06/2022	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentazione e approvazione bilancio al 31/12/2021 (stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa, che recepisce le notizie proprie della relazione sulla gestione e relazione al bilancio del collegio sindacale) e deliberazioni relative;</li> <li>2. Nomina del collegio sindacale e determinazione dei relativi compensi;</li> <li>3. Lettura e approvazione bilancio sociale 31/12/2021;</li> <li>4. Aggiornamento sui progetti</li> <li>5. Varie ed eventuali.</li> </ol>	23%	2%

<b>Assemblea</b>	<b>Data</b>	<b>Punti OdG</b>	<b>% partecipazione</b>	<b>% deleghe</b>
SOCI 2023	19/07/2023	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. presentazione e Approvazione bilancio al 31/12/2022 (stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa, che recepisce le notizie proprie della relazione sulla gestione e relazione al bilancio del collegio sindacale) e deliberazioni relative;</li> <li>2. lettura e approvazione bilancio sociale 31/12/2022;</li> <li>3. aggiornamento sui progetti</li> <li>4. varie ed eventuali.</li> </ol>	22%	6%
SOCI 2023	15/12/2023	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ratifica dimissioni Consigliere Argentin;</li> <li>2. nomina nuovo Consigliere;</li> <li>3. delibera compensi al Consiglio di Amministrazione;</li> <li>4. aggiornamento sui progetti;</li> <li>5. varie ed eventuali.</li> </ol>	32%	8%

Negli ultimi anni la Cooperativa Tre Effe ha molto investito attorno ai Soci e lavorato sulla ridefinizione delle politiche societarie, iniziando dal benessere dell'organizzazione stessa che vede fra i perni della propria azione sociale la creazione di lavoro qualificato, sicuro e sostenibile. In secondo luogo, il riassetto organizzativo in corso è volto altresì a favorire la partecipazione di Soci e dipendenti alla vita della Cooperativa, promuovendo gli strumenti della co-progettazione incentivando la condivisione sui principi, finalità e prospettive di sviluppo.

### **Comitato Sviluppo**

Formalmente istituito con il CdA del 03/04/23, è uno dei principali esiti della riorganizzazione interna avvenuta nel corso del 2023.

Avendo reso il Consiglio di Amministrazione più snello e dedicato alla dimensione strategica e societaria, si è reso necessario istituire un luogo più informale che diventasse sede della dimensione più operativa ancorché legata ad aree di attività in fase di sviluppo considerate strategiche e/o in cui si ravvedono situazioni di criticità.

Il Comitato Sviluppo è composto in maniera stabile dai membri del CdA, dalla Direzione (Tecnica, Personale, Affari Generali). Sono poi coinvolti a geometrie variabili i Responsabili di Area Tecnica o altri soggetti in relazione all'ordine del giorno previsto.

Nel corso del 2023, il Comitato Sviluppo si è riunito n. 3 volte.

## Collegamenti con altri enti del Terzo settore

### Adesione a Consorzi

Nome
Consorzio Comunità Brianza
Consorzio CoopeRho
Gruppo Cooperativo CGM (adesione indiretta attraverso i consorzi territoriali)

### Adesione ad organizzazioni di rappresentanza

La cooperativa aderisce a **Confcooperative Federsolidarietà**, organizzazione di rappresentanza delle cooperative sociali che agisce sul piano istituzionale, sindacale, giuridico e legislativo, tecnico ed economico.

### Adesione a reti associative

Denominazione	Anno
Associazione Mosaico	2017 (inizialmente tramite Consorzio Comunità Brianza per la gestione del Servizio Civile)
Rete informale TIKI TAKA	2020

Da gennaio 2021, tramite l'Associazione Mosaico, la cooperativa è iscritta all'Albo del Servizio Civile Universale al n. SU00124D46 con sedi di accoglienza nel comune di Bollate.

## Possesso di certificazioni di organizzazione, di gestione, di qualità

La Cooperativa è in possesso della certificazione di Qualità ISO 9001:2015 ed ha conseguito la certificazione sulla parità di genere UNI/PDR 125:2022 nel dicembre 2022.

Nel corso della prima verifica di certificazione per la parità di genere avvenuta a dicembre 23, il sistema è stato ritenuto conforme alla norma con alcune raccomandazioni rispetto all'opportunità di: pianificare attività di sensibilizzazione/formazione/informazione sui temi relativi alle politiche retributive adottate in azienda, di prevedere una specifica procedura per il mantenimento dei benefits e che valorizzi l'esperienza della genitorialità, sul monitoraggio dell'effettivo utilizzo dei congedi parentali e sul bilanciamento in termini di genere del gruppo di valutazione.



## STAKEHOLDERS E PIANI DI AZIONE

### Il sistema degli Stakeholders



### Obiettivi di gestione

La Cooperativa, all'interno del sistema qualità, individua periodicamente obiettivi ed azioni ritenuti importanti rispetto all'analisi di contesto ambientale, sociale ed economico. Sulla base di tale riflessione viene redatto il piano di gestione annuale.

Il piano di gestione della Cooperativa è un documento che offre una visione dettagliata degli ambiti di intervento che la Cooperativa si è data per l'anno e che rappresenta la guida per l'operatività e le decisioni quotidiane. Il documento contiene obiettivi strategici e azioni ben definite nonché tempi di realizzazione chiari, responsabilità assegnate, indicatori di monitoraggio e target misurabili. Il suo scopo è garantire l'efficacia e l'efficienza delle azioni intraprese, monitorarne costantemente i progressi adattandosi ai cambiamenti del contesto. Il piano così definito è tanto più efficace quanto prevede appropriate risorse economico-finanziarie dedicate, chiarezza di responsabilità nel processo attuativo e coordinazione tra i soggetti interessati. Il monitoraggio attraverso la raccolta e l'analisi dei feedback del personale e dei beneficiari delle azioni è poi essenziale per valutarne l'andamento e indentificare eventuali correttivi.

Di seguito un approfondimento circa il piano di gestione del 2023.

Uno dei fattori di contesto con maggior impatto sulla vita della Cooperativa è stato sicuramente la crescente complessità e variabilità del mercato del lavoro. Qui, l'obiettivo è stato quello di stabilizzare i contratti di lavoro attraverso incentivi economici per il personale specializzato. Le azioni previste includono accordi di incentivo alla mansione per allinearsi ai nuovi standard di mercato e una revisione delle politiche salariali per adeguarsi alla concorrenza. Gli indicatori di monitoraggio hanno previsto la realizzazione di accordi sindacali e contrattuali, con l'obiettivo finale di aumentare la disponibilità del personale su servizi altamente specializzati del 20%. Nel corso del 2024 dovrà essere indagato se le azioni intraprese hanno effettivamente sortito il risultato sperato.



Seppur la condivisione della vision all'interno della cooperativa ed il welfare aziendale sono considerati di interesse strategico, si è deciso di non agire direttamente nel 2023 privilegiando altri ambiti valutati come prioritari. Si pensi ad esempio alle azioni intraprese al fine di incrementare il senso di appartenenza all'organizzazione, concretizzatesi nella pianificazione di una serie di incontri mirati rivolti ai referenti pedagogici (soggetti di raccordo tra funzioni aziendali, operatori, committenti e utenti).

Nell'ambito della dimensione economico-finanziaria, l'obiettivo che ci si è dati è stato sfruttare nuove opportunità di finanziamento attraverso lo sviluppo della progettazione. La partecipazione e l'aggiudicazione a bandi strettamente legati all'operatività e alle necessità di sostenibilità delle diverse attività della cooperativa ha richiesto la creazione di un team dedicato.

Anche il contesto tecnologico è stato giudicato prioritario con un investimento importante in termini di risorse personale e finanziarie. L'obiettivo primario è efficientare i sistemi di controllo interni mentre quello più strategico è liberare risorse-tempo delle figure apicali e con responsabilità di area/servizio da dedicare allo sviluppo e all'innovazione.

Nel contesto politico, infine, la Cooperativa si trova ad affrontare l'incertezza conseguente alla variabilità delle numerose normative vigenti. Le azioni decise hanno previsto un audit interno per verificare la conformità normativa e l'aggiornamento delle policy interne.

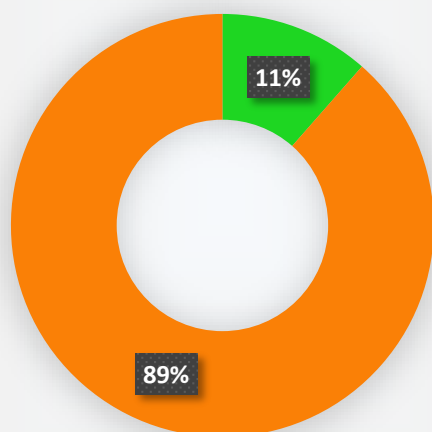
FATTORE DI CONTESTO	PRINCIPALI STAKEHOLDERS	OBIETTIVO	AZIONI	TEMPI	RESPONSABILITA'	INDICATORI DI MONITORAGGIO	TARGET	ESITI al 15/12/2023
Modifica del mercato del Lavoro	COMMITTENTI CLIENTI/UTENTI DIPENDENTI PARTNER	Stabilizzazione di contratti di lavoro mediante adozione di nuove formule contrattuali	1. Accordo di incentivo alla mansione per rispondere alle esigenze di qualificare/sostenere i servizi domiciliari e pre-post scuola 2. Accordo sindacale per valorizzare il personale con titolo di laurea in SDE 3. Adozione del contratto multiperiodo 4. Implementazione degli accordi e gestione criticità conseguenti (focus su ATI)	set-23	Direzione	1. Accordo incentivi fatto/non fatto 2. Accordo sindacale fatto/non fatto 3 trasformazione contratti in essere da part time verticale a multiperiodo n. contratti trasformati 4a Incontri interni per condivisione contenuti accordi 4b Incontri con sindacati/coop ATI 4c Comunicazione dedicata con RSA	1 aumento disponibilità personale su servizi adh/adm/pre-post: n. utenti su adm/adh; n. educatori disponibili per incarichi su servizi pre post 2 limitare il turn over e valorizzare i lavoratori con titolo: misurazione indice di turn over 3 consentire maggiore flessibilità: oltre 90% di trasformazioni 4a almeno 3 incontri 4b almeno 5 incontri 4c almeno 3 incontri	1-2. Accordo fatto su territorio appalto Bollate da fare: valutazione dell'impatto su personale e assegnazioni 3. n trasformazioni a pt multiperiodo 2023 67 trasformazioni su 113 PTV 4a. 2 incontri 4b. 5 incontri 4c. In programmazione
Senso di appartenenza delle persone dell'organizzazione, nei confronti dell'organizzazione stessa, conoscenza della coop da parte dei coordinatori/resp di servizio	DIPENDENTI SOCI COMMITTENTI	Valorizzazione ruolo dei referenti pedagogici, dei coordinatori gestionali e operativi. Condivisione delle scelte strategiche del CDA e conoscenza degli elementi ambientali (contesto di imprenditoria sociale)	Pianificazione incontri rivolti ai referenti pedagogici, coordinatori gestionali e operativi inerenti alla vision e alle politiche gestionali ed economiche della cooperativa.	dic-23	Direzione	Continuità nella partecipazione agli incontri e continuità nel ruolo	Almeno un incontro bimestrale con partecipazione 80%.	n. 4 incontri Comitato sviluppo incontri mensili equipe /incontri RA, RP e Resp. operativi
Relazioni sindacali e rispetto CCNL	DIPENDENTI SOCI SINDACATI	Sistemazione banca ore nel rispetto del CCNL.	Banca ore in cedolino	gen-23	Direzione	Banca ore in cedolino fatto/non fatto	Inserimento della banca ore in cedolino.	Fatto
Assessment Organizzativo	SOCI DIPENDENTI PARTNER	Riorganizzazione interna per rendere più efficiente i processi di lavoro	Assessment organizzativo (valutazione delle funzioni e delle persone assegnate alle diverse funzioni, interviste con le funzioni e ipotesi di soluzione con revisione incarichi)	dic-23	Presidente Direzione Direttori d'Area	1. Ridefinizione Job Description: Fatto /non fatto 2. Ridefinizione funzionigramma e organigramma: Fatto /non fatto	1. Job description definite. 2. Funzionigramma e Organigramma definiti	1. parzialmente fatto 2. fatto
Politiche di ottimizzazione delle risorse (finanziarie, umane, energetiche, strumentali)	SOCI COMMITTENTI	Digitalizzazione dei servizi e implementazione di un sistema di business intelligence	Partecipazione bando evoluzione fondazione Cariplo	dic-23	Tutte le funzioni	1. Acquisizione finanziamento 2. Cartella utente digitalizzata in Gecos (con accessi personalizzati per la committenza) 3. App rendicontazione 4. Figura IT	1. Finanziamento acquisito 2. Cartella utente digitalizzata: fatto 3. App rendicontazione: attivo 4. Figura IT: acquisita	1. fatto 2. non fattibile con Gecos ma in fase di implementazione con dominio dedicato 3. fase test app per rendicontazione 4. fatto
Prevedibilità dei flussi finanziari e corretta gestione degli stessi	SOCI	Prevenire squilibri finanziari anche temporanei e valutare possibilità di investimento	1. Impostare il cash flow previsionale	dic-23	Resp. Contabilità, amministrativa e controllo di gestione	1. predisposizione cash flow sulla base delle commesse in essere fatto/non fatto 2. inserimento procedura per aggiornamento e monitoraggio continuo fatto/non fatto	1. fatto/non fatto 2. fatto/non fatto	1. valutato al momento non fattibile a causa della non prevedibilità dei tempi di fatturazione/pagamento se capofilato o partnership 2. procedura agita ma da formalizzare
Flessibilità e adattività in funzione dell'evoluzione della domanda/bisogno	COMMITTENTI CLIENTI/UTENTI	Promuovere la manifestazione di bisogni non ancora evidenti in ottica di welfare di comunità, con attenzione all'impatto reputazionale sui committenti e al miglioramento della qualità del servizio per beneficiari e educatori scolastici.	1. Rilevazione dei bisogni di inclusione sociale e revisione del ruolo del referente pedagogico all'interno degli appalti di servizio. 2. Allineamento tra richieste del committente e titolo dell'educatore e definizione delle modalità operative educatore di plesso (codebri).	set-23	Direzione Responsabili di Area	1a Omogenizzazione dei ruoli (referente pedagogico, responsabile d'area, ...) al fine della tenuta complessiva dei servizi n. tavoli avviati con committenti e tra cooperative n. incontri interni alla cooperativa per confronto tra territori 1b Ridefinizione job description del referente pedagogico fatto/non fatto 2 Creazione nuovo ruolo e relativa job description dell'educatore di plesso fatto/non fatto	1a almeno 10 tavoli verbalizzati e almeno 5 incontri interni 1b job description definita 2 job description definita	1a fatto parzialmente - più di 10 tavoli non verbalizzati ma confluiti in un protocollo d'ambito relativo ai servizi 1b job description non fatta - la funzione del referente è in fase di ridefinizione su tutti gli ambiti di cooperativa 2 fatto - nel protocollo d'ambito sono descritte le funzioni dell'educatore di plesso

**FOCUS SVILUPPO RAMO B - INSERIMENTI LAVORATIVI**

FATTORE DI CONTESTO	PRINCIPALI STAKEHOLDERS	OBIETTIVO	AZIONI	TEMPI	RESPONSABILITA'	INDICATORI DI MONITORAGGIO	TARGET	ESITI al 15/12/2023
Sviluppo Ramo cooperativa B (dimensione sociale)	SOCI CLIENTI/UTENTI	Garantire servizi inclusivi in ambito lavorativo a beneficio di adulti con disabilità non inseriti in servizi, alunni con disabilità in uscita dalla scuola superiore o interessati da percorsi di alternanza scuola/lavoro. Prevenire e gestire il fenomeno del ritiro sociale.	1. consolidare partnership/azioni di rete già avviate (gruppo B CCB, CSF, Progetto Il Seme) 2. focus disabili sensoriali: formalizzazione del modello di inclusione socio-lavorativa 3. focus disabili sensoriali: azioni di promozione del servizio con famiglie e/o loro associazioni 4. focus autismo ad alto funzionamento: creare database degli utenti seguiti nelle scuole al fine di individuare possibili beneficiari delle specifiche progettazioni 5. focus formazione: erogazione di formazione destinata ad alunni in uscita dalla scuola (disabili e non) finalizzata al raggiungimento delle soft skill in ambito lavorativo, all'educazione finanziaria e all'orientamento nell'ambito del proprio progetto di vita 6. comunicazione efficace delle attività svolte 7. azioni di promozione del servizio con aziende	set-23	Direzione Responsabile area inclusione lavorativa	1a partecipazione a incontri di rete n. incontri di rete 2 realizzazione di un documento/progettazione specifica sul modello fatto/non fatto 3 incontri con famiglie/loro associazioni n. incontri 4 creazione database fatto/non fatto 5a definizione degli strumenti di analisi del bisogno formativo fatto/non fatto 5b stesura accordi con centri di formazione anche in risposta a bandi n. accordi/bandi 6 predisposizione di materiale promozionale sulle attività svolte con tagli differenziati rispetto ai destinatari della comunicazione (famiglie degli utenti, aziende, istituzioni) fatto/non fatto 7 incontri con aziende	1a almeno un incontro a bimestre 2 realizzazione del modello definitivo 3 almeno tre incontri con nuovi soggetti 4a individuazione del responsabile del processo di creazione del database 4b impostazione del database 5a definizione del piano formativo sulla base dei bisogni specifici 5b almeno un bando che prevede attività di formazione 6 elaborazione dei contenuti della comunicazione verso tutti le tipologie di destinatari individuati 7 almeno 2 incontri	1 raggiunto e superato (circa 3 incontri/mese) oltre a incontri con singoli soggetti 2 non fatto/in corso: in bozza avanzata e in sperimentazione alla fine della quale verrà formalizzato il modello 3 fatto: privilegiati incontri con associazioni e comuni; in avvio incontri con famiglie e singoli 4a temporaneamente in capo alla Direzione Tecnica in attesa di definizione dell'organigramma ramo B 4b non fatto: recuperati dati ma non creato database in quanto rilevazione su un solo territorio 5a in corso creazione corsi di alfabetizzazione socio-lavorativa (progetto 7501/POI-CCB) 5b fatto: progetto WELL 2.0 e 7501/POI-CCB 6 in corso realizzazione documentazione aziende e istituzioni 7 fatto: in corso 2 interlocuzioni con aziende
Sviluppo Ramo cooperativa B (dimensione economica)	SOCI COLLETTIVITA' CLIENTI/UTENTI COMMITTENTI	Differenziare le attività svolte dalla cooperativa promuovendo l'inclusività Potenziare attività A e B in modo sinergico	1. Portare a termine le attività del progetto Emergo consolidando le azioni in corso nell'ottica della sostenibilità oltre la scadenza del progetto 2. Valutazione delle risorse necessarie all'avvio di attività dell'area B e ricognizione delle risorse disponibili e/o accessibili 3. Ridefinizione del nuovo ruolo "responsabile area orientamento/lavoro inclusivo" in grado di implementare un servizio di vendita sostenibile	set-23	Direzione Responsabile area inclusione lavorativa	1. portare a termine delle azioni previste e in corso con chiusura rendicontazione finale 2. definizione del business plan fatto/non fatto 2b. Partecipazione a bandi n. bandi 3. nuova job description fatto/non fatto	1. rendicontazione finale 2a. Definizione business plan 2b. almeno 2 bandi 3. job description	1 fatto (consolidato le azioni e le collaborazioni oltre il progetto) 2a non fatto/in corso: in bozza avanzata dal punto di vista degli investimenti; in corso di definizione sulle attività da realizzare 2b parzialmente fatto: bando Nuove Competenze per formazione competenze digitali 3 non fatto: in corso definizione funzionigramma ramo B

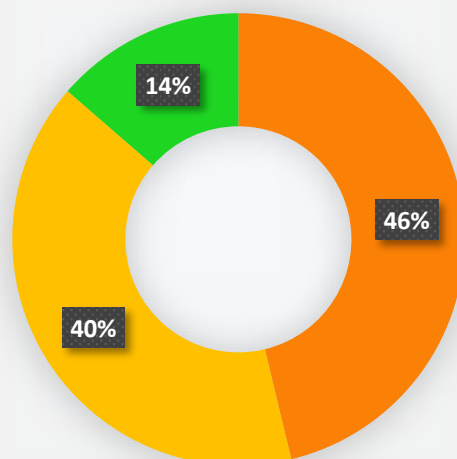
Tipologie, consistenza e composizione del personale

**Personale dipendente per genere**



■ maschi ■ femmine

**Personale dipendente per età**

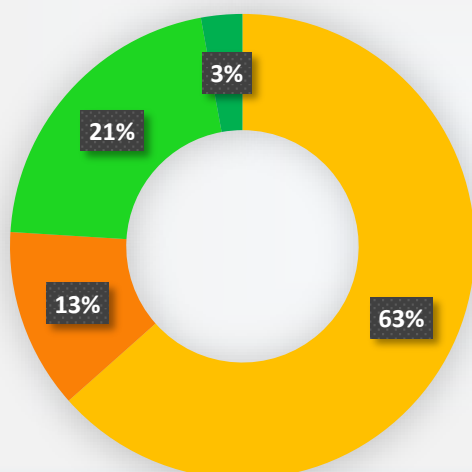


■ under 35 ■ tra i 35 e i 50 anni ■ over 50

Dipendenti al 31/12/2023

279

**Personale dipendente per anni di anzianità**



**Anzianità media**  
**5 anni**

■ < 6 anni  
■ 6-10 anni  
■ 11-20 anni  
■ > 20 anni

## Personale per inquadramento e tipologia contrattuale

Il personale dipendente è inserito principalmente con contratti a tempo indeterminato; l'utilizzo del contratto a tempo determinato è residuale (nel 2023 solo 5 su 279 dipendenti) e è motivato da esigenze temporanee di sostituzione personale assente con diritto alla conservazione del posto di lavoro (indipendentemente che abbiano ricoperto la medesima posizione del lavoratore assente) o per incarichi a educatrici o educatori non aventi titolo, per i quali si è ottenuta una deroga sui requisiti da parte del committente, limitatamente all'anno scolastico in corso.

Nel corso del 2023 si rileva n. 1 trasformazione da tempo determinato a tempo indeterminato.

La tipologia di inquadramento rispecchia la mansione risultando una netta prevalenza di impiegati (261 su 279) rispetto agli operai (18 su 279). Non ci sono assunti inquadrati come dirigenti o quadri.

Anche nel 2023 il turn over è stato elevato tanto che si è ritenuto di dover agire trovando accordi ed incentivi per garantire copertura dei servizi e flessibilità. Nel corso dell'anno sono state fatte 96 assunzioni a fronte di 67 dimissioni con un conseguente indice di turn over troppo alto e oneroso. L'analisi del fenomeno, tuttavia, evidenzia come sia dovuto principalmente da instabilità e variabilità del contesto ambientale esterno più che da indicatori interni di malessere. Ciononostante, si stanno studiando azioni da implementare per far mitigare questo fattore negativo di sviluppo.

279	Totale dipendenti
3	Direttrice/ore aziendale
6	Responsabile di area aziendale strategica
3	Responsabili di servizio
1	Project manager
226	Educatori
2	animatori/trici
8	assistenti alla comunicazione
3	assistenti allo scuolabus
2	psicologi/ghe
8	psicomotricisti/e
15	ausiliari/e
1	cuochi/e
4	amministrativi/e

## Inserimenti lavorativi

Nel corso del 2023 sono proseguite le attività volte allo sviluppo del ramo B della cooperativa, restando tuttavia ancora preparatorie e residuali. A luglio 2023 è stato avviato l'inserimento lavorativo di una persona con disabilità sensoriale la cui collaborazione continuerà nel 2024, anno in cui si prevede di incrementare il numero di persone inserite.

## Tirocini e stage

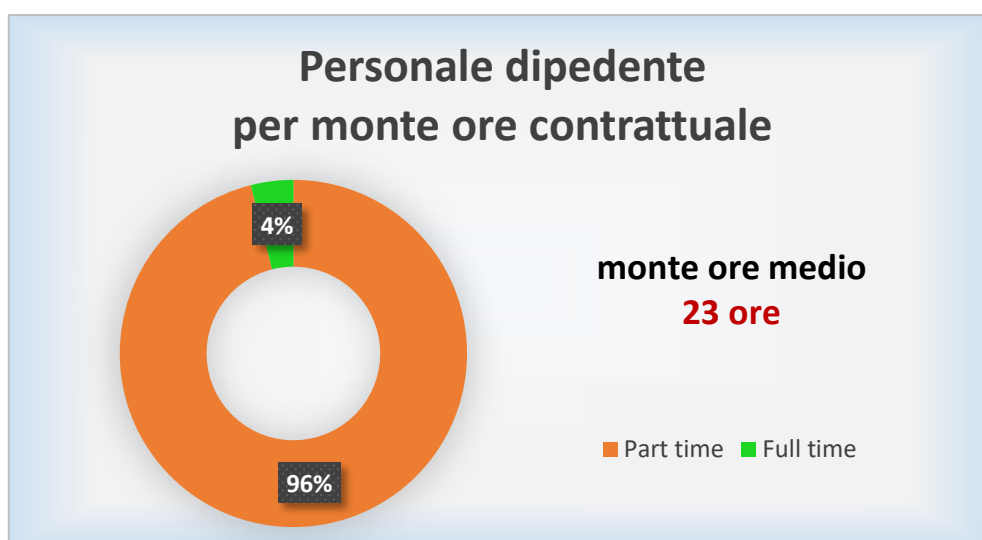
Nel corso del 2023 sono stati attivati n. 3 tirocini/stage oltre all'attivazione di un servizio civile.

## Flessibilità

L'analisi dei monte ore contrattuali definiti per i dipendenti della cooperativa, evidenzia una netta prevalenza del part time rispetto al full time, caratterizzata inoltre da una grande variabilità delle % di part time previste.

Mentre il full time è solitamente utilizzato per il personale che ricopre le posizioni apicali dell'organigramma il cui impegno non è legato a specifiche assegnazioni di servizio, il personale dedicato ai servizi è prevalentemente assunto con formule part time in cui i monte ore contrattuali sono concordati con i dipendenti in modo da rispecchiare le necessità di servizio e le esigenze personali.

Al fine di dare organicità e regolamentare la flessibilità, la cooperativa ha sottoscritto con CGIL un regolamento banca ore che garantisce stabilità di retribuzione al dipendente, che accantona banca ore nei mesi in cui il servizio è regolarmente aperto, utilizzandola poi a copertura dei periodi in cui i servizi sono chiusi (ad eccezione delle ferie, utilizzate a copertura parziale del periodo estivo). Pertanto, per le chiusure scolastiche, oltre che per i periodi che intercorrono tra la fine della scuola e l'inizio dei centri estivi e tra la fine di questi e l'inizio della scuola, viene utilizzata la banca ore accantonata nei mesi precedenti. In caso di incapienza, viene anticipata dalla cooperativa la banca ore, da recuperare nei mesi successivi. Nel mese di settembre di ogni anno e a cessazione del rapporto di lavoro la banca ore positiva viene retribuita con la maggiorazione del 27%, mentre si concordano piani di rientro per la banca ore negativa. Durante tutto il corso dell'anno vi è il monitoraggio della banca ore da parte dei responsabili di Servizio, in modo da arrivare a settembre in situazione di equilibrio attraverso adeguamenti contrattuali che stiano in linea con gli incarichi assegnati e la loro variabilità.



Anche nel corso del 2023 il ricorso ad altre forme contrattuali è stato residuale. Nel caso degli autonomi, la scelta contrattuale è determinata esclusivamente dalla libera professione già svolta dai soggetti interessati.



<b>N.</b>	<b>Occasionali</b>
3	Totale lav. /occasionali
2	di cui maschi
1	di cui femmine

<b>N.</b>	<b>Autonomi</b>
9	Totale lav. autonomi
6	di cui maschi
3	di cui femmine

Si segnala infine che, nel corso del 2023, la cooperativa ha instaurato anche un contratto di collaborazione.

## Volontari

Non sono presenti volontari all'interno dell'organizzazione. Nel corso del 2023 si è riflettuto sulla possibilità di istituire la sezione soci volontari.

## Struttura delle retribuzioni e delle indennità di carica

La cooperativa applica il CCNL COOPERATIVE SOCIALI. Il personale è inquadrato secondo i criteri previsti dalla normativa e in coerenza con quanto richiesto dai capitolati di appalto. Il personale è attualmente inquadrato nei livelli da F2 ad A1; il rapporto massimo tra livelli di retribuzione è circa di 1 a 2,06.

Nell'ultima assemblea dei soci, sono stati deliberati compensi ad amministratori che tuttavia verranno erogati a partire dall'anno 2024.

	<b>Tipologia compenso</b>	<b>Totale Annuo Lordo</b>
Membri Cda	Indennità di carica	0,00 €
Organi di controllo	Emolumenti	12.000,00 €

## Attività di formazione obbligatoria e professionale

Consapevoli dell'importanza strategica della formazione nell'incremento delle competenze dei nostri collaboratori, già alla fine del 2022 la Direzione della cooperativa ha deciso di affidare ad un proprio socio l'analisi e il monitoraggio della formazione erogata.

A tal fine è stato attivato un modulo Gecos che prevede la possibilità di registrare ed archiviare le attività di formazione erogata sia a livello di cooperativa, permettendo di monitorare la distribuzione delle attività formative sui territori in cui operiamo, sia sui profili personali di ogni operatore. Il modulo permette altresì di programmare la formazione obbligatoria supportando gli uffici preposti.

Particolare attenzione è stata inoltre posta al reperimento dei fondi necessari a sviluppare e finanziare i piani formativi attraverso la ricerca di bandi e all'accesso a fondi specifici.

Alla fine del 2022 la Cooperativa ha partecipato all'avviso pubblico "Fondo Nuove Competenze", un fondo pubblico cofinanziato dal Fondo sociale europeo, nato per contrastare gli effetti economici dell'epidemia Covid-19. Il fondo permette alle imprese di adeguare le competenze dei lavoratori, destinando parte dell'orario alla formazione e sostenendone il costo.

È stato così possibile avviare un corso di formazione denominato "Competenze digitali" in collaborazione con l'ente formativo IAL - Innovazione apprendimento lavoro – Lombardia. Obiettivo del corso è stato di aggiornare le competenze degli educatori chiamati a diventare veicolo di informazioni per utenti nella gestione degli strumenti digitali, utili alla loro vita e al possibile inserimento in ambito lavorativo. Al percorso, approvato nel mese di Dicembre 2023, sono stati iscritti 17 lavoratori provenienti da svariati ambiti territoriali, che hanno iniziato le lezioni e terminato il corso nei primi mesi del 2024.

Nel mese di ottobre 2023 è stato chiuso il nuovo Piano Formativo tramite le risorse gestite con FonCoop (Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale) con cui sono stati finanziati alcuni corsi obbligatori sulla sicurezza ma anche altri corsi tenuti presso l'Asilo Nido "Santa Gianna Beretta Molla" di Bollate con i seguenti argomenti:

- Rendere visibile l'apprendimento: osservare e documentare al nido;
- Giocare con il corpo al nido: le attività motorie 0/3 anni;
- Lettura e narrazione al nido: alla scoperta degli albi illustrati;
- Giocare è una cosa seria: l'evoluzione del gioco da 0 a 3 anni;
- Il ruolo delle emozioni nella relazione con i bambini e con le loro famiglie.

L'obiettivo che si era data la cooperativa nell'ultimo bilancio sociale era quello di mettere a regime il processo di monitoraggio delle attività formative rendendolo completo e più efficiente può quindi considerarsi raggiunto. Si lavorerà nel prossimo esercizio sul reperimento delle informazioni circa i piani formativi attuati sui territori, in quanto al momento della stesura di questo documento il piano educativo è ancora in corso.

Di seguito una tabella che permette di avere informazioni sui corsi attivati nell'anno 2023

Filiale	formazione obbligatoria		formazione pedagogica		Totale formazione	
	n. operatori coinvolti	ore formazione	n. operatori coinvolti	ore formazione	n. operatori coinvolti	ore formazione
Codebri	182	414	136	391	318	805
Nidi Sercop	84	194	53	125	137	319
Servizi scolastici / nido Bollate	44	107	22	27	66	134
Sercop	25	89	22	25	47	114
Servizi scolastici Muggiò	14	44			14	44
Ufficio - Villa Cortese	13	32	2	10	15	41
Accreditamento Garbagnatese	4	4	15	25	19	29
Servizi scolastici / LAV Bovisio	6	22			6	22
Servizi scolastici / nido Cesate	7	16	1	2	8	18
<b>Totali</b>	<b>379</b>	<b>921</b>	<b>251</b>	<b>604</b>	<b>630</b>	<b>1.526</b>

Dall'analisi dei report si evince che la formazione erogata nell'anno 2023 ha coinvolto circa 151 lavoratori per un totale di ore di formazione di circa 1.084.

Per sottolineare ulteriormente lo sforzo della cooperativa in tema di formazione e in reperimento delle risorse necessarie, si riportano i valori economici che hanno interessato il 2023.

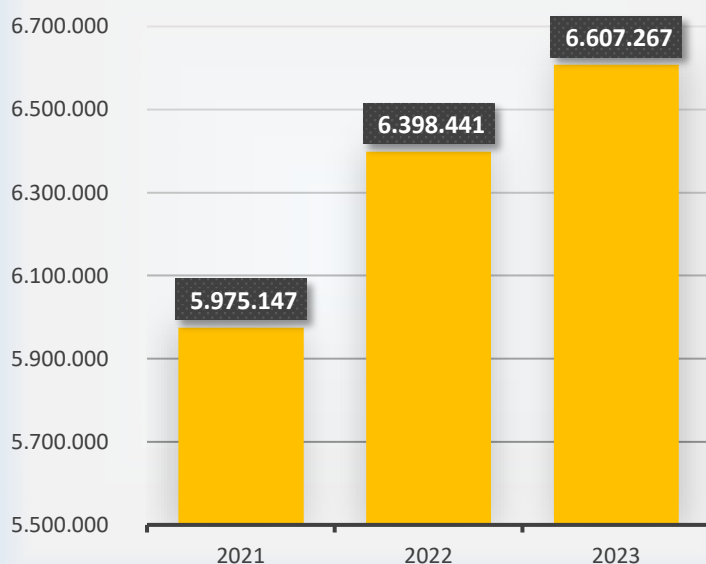
<b>Costo della formazione</b>	
Consulenza e formatori esterni - valore da bilancio	22.300
Ore formatori interni - stima su costo medio personale	2.500
Ore del personale in formazione - stima su costo medio	34.000
Totale costi della formazione	58.800
<b>Contributi a sostegno della formazione</b>	
Totale contributi ricevuti/da ricevere	52.300



## DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

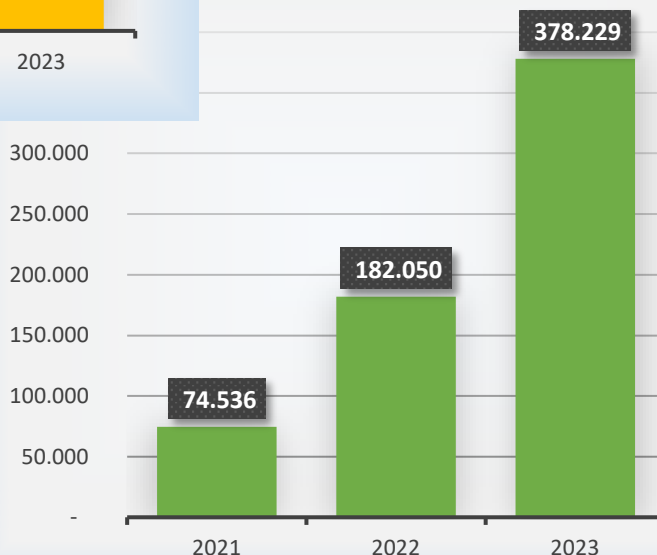
Ricavi e proventi	2023	2022	2021
Contributi privati	87.490 €	62.906 €	32.381 €
Ricavi da Enti Pubblici per gestione servizi sociali, socio-sanitari e socio-educativi	3.069.802 €	3.492.368 €	3.170.569 €
Contributi pubblici	290.740 €	119.144 €	42.155 €
Ricavi da Enti Pubblici per gestione di altre tipologie di servizi	8.027 €	0 €	0 €
Ricavi da Privati-Cittadini	238.348 €	268.456 €	213.409 €
Ricavi da Privati-Imprese	10.598 €	8.131 €	4.226 €
Ricavi da Privati-Non Profit	250.647 €	104.926 €	122.755 €
Ricavi da Consorzi e/o altre Cooperative	3.029.844 €	2.524.560 €	2.464.188 €
Ricavi da altri	8.755 €	5.553 €	1.566 €
<b>Totale</b>	<b>6.994.251 €</b>	<b>6.586.044 €</b>	<b>6.051.249 €</b>

### Ricavi delle vendite



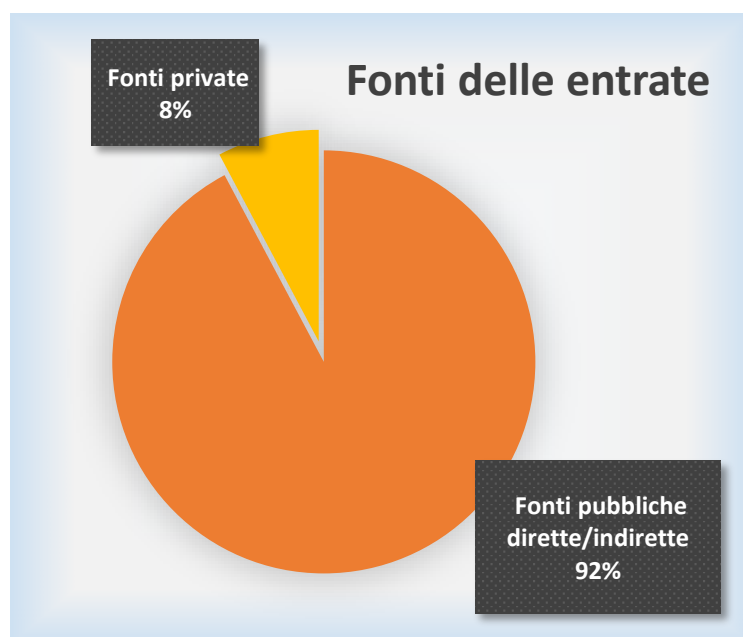
incidenza ricavi delle vendite  
sul valore della produzione  
**94 %**

### Contributi in c/esercizio

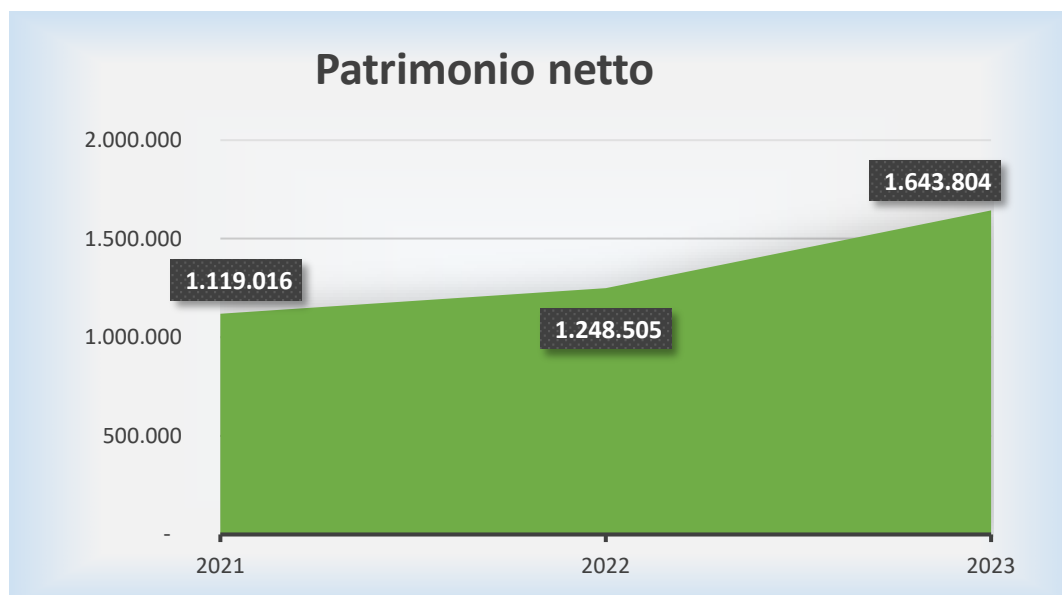


incidenza contributi  
sul valore della produzione  
**5 %**

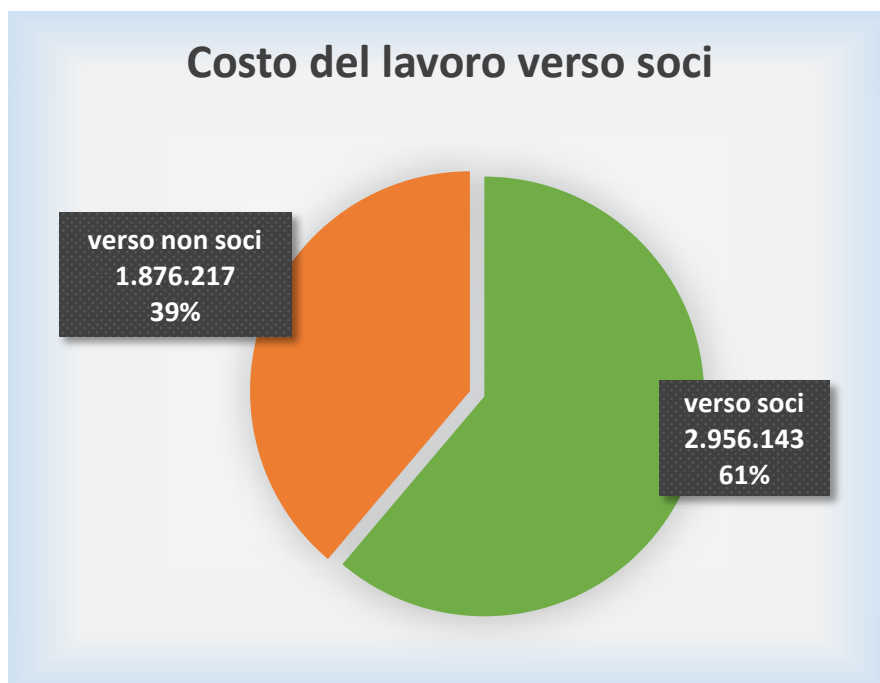
Fonti delle entrate 2023	Enti pubblici	Enti privati	Totale
Prestazioni di servizio	2.071.509 €	4.172.022 €	6.243.532 €
Contributi e offerte	290.740 €	87.490 €	378.229 €
Altro	0 €	8.755 €	8.755 €



Patrimonio	2023	2022	2021
Capitale sociale	8.985 €	8.985 €	9.089 €
Totale riserve	1.235.519 €	1.106.113 €	982.822 €
Utile/perdita dell'esercizio	399.300 €	133.407 €	127.105 €
Totale Patrimonio netto	1.643.804 €	1.248.505 €	1.119.016 €



<b>Costo del lavoro</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Costo del lavoro (Totale voce B.9 Conto Economico Bilancio CEE)	4.761.981 €	4.440.574 €	4.081.342 €
Costo del lavoro (compreso nella voce B.7 Conto Economico Bilancio CE)	70.379 €	41.444 €	28.309 €
Peso su totale valore di produzione	69 %	68 %	68 %





## Aree territoriali di operatività

La cooperativa agisce sul territorio della Provincia di Monza e Brianza e della Provincia di Milano.

## Principali attività svolte e beneficiari

SERVIZIO	DESCRIZIONE SERVIZIO	UTENZA	N. UTENTI
PRE POST	attività con i minori in orari extrascolastici, con proposte di laboratori creativi, espressivi, manipolativi, giochi organizzati e non	minori	800
CENTRI ESTIVI	attività laboratoriali creative, espressive, manipolative, giochi organizzati e non, tornei, giornate in piscina, gite	minori	722
ASILO NIDO	cura, educazione e stimolazione cognitiva ed espressiva di bambini nella fascia 0-3 anni	minori	250
TRASPORTO SCOLASTICO	sorveglianza di minori iscritti al servizio scuolabus del comune di residenza	minori	68
PSICOMOTRICITA'	attività educativa psicomotoria svolta in scuole dell'infanzia e primarie	minori	180
ASSISTENZA DOMICILIARE MINORI	assistenza educativa presso il domicilio di minori fragili o in tutela	minori	4
ASSISTENZA EDUCATIVA SCOLASTICA	assistenza educativa a soggetti con disabilità svolta in scuole dell'infanzia, primarie, secondarie di primo e secondo grado	minori con disabilità	811
LABORATORIO DISABILI ADULTI	co-progettazione e sperimentazione di percorsi educativi volti a valorizzare le peculiarità di ciascun frequentante attraverso laboratori in diversi linguaggi	adulti con disabilità	17
EDUCATIVA DOMICILIARE ANZIANI	attività educativa domiciliare finalizzata a tutelare la socialità e la permanenza al domicilio	anziani	3
ASSISTENZA DISABILI SENSORIALI	Assistenza all'inclusione scolastica, domiciliare e lavorativa di bambini, ragazzi e adulti con disabilità sensoriale visiva e uditiva	minori e adulti	33
ASSISTENZA DOMICILIARE DISABILITA'	assistenza educativa presso il domicilio di soggetti con disabilità	soggetti con disabilità	58
BASKIN - TEATRO	attività di sport inclusivo e laboratori di teatro	minori	160
HOUSING SOCIALE	ospitalità e accompagnamento educativo per nuclei familiari fragili	soggetti con disagio economico e sociale	16
<b>TOTALE</b>			<b>3.122</b>

## La cooperativa mista

In linea con quanto programmato nel 2022, nel 2023 si sono individuati e approfonditi alcuni strumenti per dare sviluppo alle attività di cooperativa B. Sono stati programmati corsi di formazione per i dipendenti della cooperativa sulla figura del disability manager in azienda. Si è cercato di implementare strumenti quali l'articolo 14 e l'Isola Formativa, che consentono di collaborare con le aziende al fine di fornire loro servizi che impieghino persone con disabilità che vengono inserite nel computo previsto dalla Legge 68/99 in ottemperanza all'obbligo di collocamento mirato.

In area "mista" abbiamo messo le basi per sviluppare consulenze alle aziende (due le collaborazioni attivate) finalizzate a dare loro strumenti per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità, soprattutto sensoriale, in modo da rendere efficace e finalizzata ai fini produttivi l'operatività. Abbiamo assunto e formato alle mansioni di data entry una persona con disabilità sensoriale, oggi pronta per essere impiegata nelle commesse articolo 14.

Infine, è in fase di conclusione il lavoro di predisposizione di materiali di presentazione delle attività di cooperativa B e Mista differenziato tra enti pubblici e aziende profit

## Presenza sistema di rilevazioni di feedback

### Clienti / utenti / comunità

Le mail spontanee ricevute ai diversi indirizzi della cooperativa vengono censite in un'apposita sezione chiamata "dicono di noi". Nel caso si tratti di reclami o segnalazioni, vengono gestiti secondo apposita procedura prevista dal sistema qualità che la cooperativa ha adottato. Presso alcuni servizi (pre-post scuola, centri estivi,...) vengono inoltre somministrati questionari agli utenti che vengono poi tabulati e verificati.

### Committenti / pubblica amministrazione

I servizi in appalto prevedono riunioni periodiche con il committente al fine di raccogliere feedback e migliorare il servizio. E' prevista inoltre una relazione finale di restituzione.

## Dimensioni di valore e obiettivi di impatto

### **Sviluppo economico del territorio, Capacità di generare valore aggiunto economico, Attivazione di risorse economiche "comunitarie"**

La Cooperativa è ampiamente impegnata a fianco committenti e degli Enti Pubblici nella progettazione e gestione di misure a contrasto della povertà educativa e a favore dell'attivazione di Comunità.

In particolare, tramite la progettazione continua e il dialogo con le realtà territoriali, abbiamo potuto affrontare tematiche di rilevanza sociale quali: l'inclusione nell'ambito della disabilità, il sostegno ai cittadini in situazioni di svantaggio socio-economico, la prevenzione della vulnerabilità e il tema dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati con un focus sulla disabilità sensoriale.

### **Governance democratica ed inclusiva**

Nell'ambito dell'organo amministrativo (CdA) si rileva una prevalenza di donne (3 su 5) e un'omogenea distribuzione per fasce d'età (1 consigliere nella fascia da 30-40 anni; 3 consiglieri da 41-50 anni; 1 consigliere oltre i 50 anni).

Nel corso del 2023 la governance della cooperativa ha subito una riorganizzazione a seguito degli esiti del percorso dell'assessment organizzativo. L'esito principale è stato la riduzione del numero dei consiglieri di amministrazione e l'istituzione del Comitato Sviluppo. Nel prossimo anno si dovrà aggiornare conseguentemente ed in coerenza anche il piano di impresa per contemplare innanzitutto le aree di sviluppo strategico (area B/inserimenti lavorativi e progettazione).

### **Capacità di generare occupazione**

L'azione della Cooperativa sul territorio consente, proporzionalmente al suo sviluppo commerciale, di creare e garantire nuovi posti di lavoro qualificati. La maggior parte dei lavoratori sono assunti a tempo indeterminato fin da subito (cfr le tabelle specifiche che riportano i dati sul personale) nell'ambito di servizi a gestione stabile, o comunque il rapporto di lavoro è garantito dall'articolo 37 CCNL nel caso di passaggio di gestione di appalto, con anche il mantenimento dei requisiti soggettivi (livello, scatti di anzianità ecc.), condizione non più richiesta dalla normativa vigente. La cooperativa non ricorre ai collaboratori occasionali o collaboratori autonomi se non in rari e specifici casi.

Anche nel corso del 2023 è stato registrato un turn over molto elevato che, in considerazione delle dimensioni della cooperativa, ha talvolta generato difficoltà nella gestione dei servizi. Il notevole turn over, insieme alla scarsità di educatori sul mercato del lavoro, ha comportato un ingente lavoro di selezione del personale durante tutto l'anno.

### **Conciliazione: miglioramento della qualità della vita e riduzione dell'indice di asimmetria del lavoro familiare**

La Cooperativa è da sempre impegnata sul fronte del welfare aziendale e mette in campo strategie atte a favorire l'occupazione di donne e giovani madri con l'attenzione specifica ai tempi e i carichi di lavoro e alla conciliazione casa/lavoro, ai fini di garantirne il livello occupazionale. Vengono anche concessi periodi di aspettativa in deroga a quanto previsto dal CCNL al fine di agevolare i compiti di cura che, a causa della pandemia, si sono intensificati. Ogni dipendente/socio può richiedere la rimodulazione del proprio incarico sia in termini di orario di lavoro (aumento, diminuzione, distribuzione nell'arco della settimana e/o dell'anno) sia in termini di tipologia di servizio. Tali richieste vengono vagliate dalla direzione tecnica e in genere accolte.

### **Cambiamenti sui beneficiari diretti e indiretti: riduzione dello svantaggio e crescita personale degli utenti**

Nell'ambito dei servizi psicosociali gestiti territorialmente, numerosi sono i progetti di empowerment personale condotti a beneficio di persone svantaggiate attraverso ormai pluriennali collaborazioni con le Comunità di riferimento.

La riflessione che da tempo la cooperativa sta portando avanti sull'approccio tecnico metodologico nella prospettiva del progetto di vita quale cornice per inscrivere l'attività quotidiana a favore delle persone con disabilità o con fragilità psico-sociali esiterà nel prossimo anno in un protocollo metodologico "Tre Effe". In questa direzione è rivolto lo sviluppo ramo B della cooperativa.

### **Cambiamenti sui beneficiari diretti e indiretti: miglioramento della qualità della vita dei beneficiari**

Anche nel campo del miglioramento della qualità di vita dei beneficiari, numerosi sono gli utenti per i quali è stato possibile garantire un generale innalzamento delle condizioni in ambito economico e sociale. L'area di attività in cui si ritrova prevalentemente questo aspetto nel 2023 è l'housing sociale che ha visto un incremento in termine quantitativo e qualitativo. I feedback positivi sono stati molteplici: i beneficiari segnalano il miglioramento della qualità della propria vita e del proprio nucleo familiare, risposte concrete all'esigenza abitativa temporanea e inclusione.

### **Costruzione di un sistema di offerta integrato: qualità ed efficacia dei servizi**

L'ambito di azione della cooperativa consente la costruzione di un sistema di offerta integrato che spazia fra diversi target di utenza (anziani, disabili, minori e famiglie, prima infanzia, migranti) e di diverse tipologie di servizio (assistenza domiciliare, centri diurni, servizi integrativi, servizi specialistici). L'accessibilità dell'offerta è in gran parte garantita secondo i sistemi convenzionali pubblici. I servizi privati (nido, centro psicopedagogico, interventi educativi domiciliari) sono modulati per accogliere le esigenze dell'utenza con la massima flessibilità. Nella gestione dei servizi ci si propone sempre di potenziare la logica inter-target e l'assunzione della centralità dell'individuo e della sua autodeterminazione all'interno di un sistema complesso che trova spesso al suo interno dinamiche compensative.

### **Relazioni con la comunità e sviluppo territoriale, Attivazione di processi di community building e Aumento della partecipazione sociale**

Le reti attivate attraverso i progetti e coltivate all'interno dei servizi continuano a generare nuove opportunità e nuove sfide. Molte sono le collaborazioni nate sui territori ed in particolare si segnala una rinnovata presenza della Comunità. La cittadinanza partecipa sempre più frequentemente alle proposte fatte dalla Cooperativa e dai suoi Partner ed è osservabile la volontà di partecipazione non solo in termini di "fruizione delle attività", ma anche di coinvolgimento nella dimensione progettuale. Tale "movimento" ha permesso di accedere a nuovi Bandi anche di grandi dimensioni soprattutto sul territorio della provincia di Monza e Brianza. Continuano invece le attività delle due reti formatesi a seguito dei Bandi di Welfare in Azione di Fondazione Cariplo (rete Tiki Taka e Oltreiperimetri) e questo è indice di come le relazioni di comunità e la partecipazione sociale abbiano permesso la sostenibilità di progetti che, giunti ad esaurimento dei finanziamenti, si sarebbero potuti concludere.

### **Conseguenze sulle politiche pubbliche, Rapporti con istituzioni pubbliche e Aumento e stabilizzazione dei processi di co-programmazione e co-progettazione**

Con l'aumento della complessità del contesto ambientale e della domanda di bisogni socio-educativi complessi, i legami comunitari tra partner (altre cooperative), con altri soggetti (associazioni, privati cittadini, volontari...) e con le Istituzioni Pubbliche (Comuni e Consorzi) diventano ancor di più strategici. Molte le opportunità nate dal dialogo tra enti del terzo e associazionismo: si possono registrare nuove collaborazioni sia nella dimensione operativa dei progetti, sia per quanto concerne l'elaborazione e la successiva presentazione di nuove proposte (partecipazione a bandi). L'accelerazione dell'attività progettuale dello scorso anno è proseguita anche nel 2023 ed è esitata nell'approvazione di progetti di grandi dimensioni e complessità elevata che vedono la collaborazione di numerosi partner di natura diversa.

Questo è potuto realizzarsi grazie alla credibilità ottenuta negli anni con gli enti pubblici e con gli enti finanziatori con cui collaboriamo.

Importante in questo senso la co-progettazione e la co-programmazione che rimangono obiettivi di lavoro al centro degli interessi della Cooperativa. Tali processi consentono di specificare la risposta ai bisogni dei territori in cui prestiamo servizio e al tempo stesso di considerare e rispettare le identità dei soggetti che insistono sul tema/sulle risposte attraverso un lavoro di cura e ascolto che è rappresentato dal il dispositivo della co-progettazione. L'ipotesi è di arrivare ad adottare questi strumenti di lavoro in maniera stabile e significativa nel corso del biennio 2023/2024 in quanto al momento sono poche le Amministrazioni Pubbliche aperte ad un dialogo paritetico e generativo.

## Sviluppo Tecnologico: Innovazione e Digitalizzazione per una Gestione Efficiente

Nel corso del 2023 lo sviluppo tecnologico ha rappresentato un pilastro fondamentale per l'ottimizzazione dei processi e l'efficienza operativa. La cooperativa ha deciso di investire in quest'ambito convinta che la transizione digitale sia un passo strategico nella direzione di semplificazione dei processi, monitoraggio e valutazione delle attività, supporto al processo decisionale.

Si è lavorato inizialmente sull'affidabilità, implementando un sistema di controllo remoto dei dispositivi aziendali tale da facilitare la risoluzione di problematiche e garantire la continuità operativa.

Sono stati inoltre sviluppati gestionali ad hoc per l'inserimento e l'organizzazione dei dati relativi a specifiche progettualità aziendali con l'obiettivo di migliorare la tracciabilità e l'analisi delle informazioni. In questo senso va l'adozione della piattaforma Power BI che ha segnato un passo significativo verso la capacità di analisi dei dati e la produzione di report dettagliati: attraverso un server MySQL è stato possibile accedere ai dati inseriti dal personale con il gestionale Gecos con l'obiettivo di efficientare il gravoso processo di rendicontazione mensile e creare più agilmente report specifici. Quest'attività è in corso e si perfezionerà nel 2024 con l'integrazione di un'applicazione mobile creata per facilitare l'inserimento delle ore lavorate da parte del personale sui servizi riducendo gli errori e migliorando la tempestività.

Quanto realizzato è stato possibile grazie all'inserimento stabile di una figura professionale dedicata alla gestione e allo sviluppo dei sistemi informativi, al finanziamento ricevuto con il Bando Evoluzioni di Fondazione Cariplo.



## CO-PROGETTAZIONE E CO-PROGRAMMAZIONE

La cooperativa è attiva in differenti territori con una serie di servizi e progetti spesso in co-gestione e co-progettazione con altre cooperative, consorzi, associazioni e reti informali.

Dalle attività di educativa di sostegno scolastico agli incarichi di educativa domiciliare, dalla gestione dei servizi pre e post scolastici ai servizi di trasporto scolastico.

Si evince quindi che ci troviamo in rete con innumerevoli soggetti e che questo movimento dona alla nostra Cooperativa la possibilità di implementare progettazioni e servizi in differenti ambiti e livelli, creando un valore aggiunto fondamentale anche nel significato. Di seguito si raccontano le principali esperienze in corso.

### **IDEAL. OBIETTIVO INCLUSIONE! – Bando Tutti Inclusi di Impresa Sociale Con i Bambini**

*Ruolo della Cooperativa: Capofila*

Il progetto si pone l'obiettivo di garantire l'accesso ai servizi e alle opportunità socializzanti ai minori in condizione di svantaggio tramite il potenziamento e la modellizzazione dei **processi di collaborazione** gli attori pubblici e privati dell'Ambito territoriale di Desio in provincia di Monza Brianza. I servizi sanitari per la diagnosi precoce e l'accompagnamento delle famiglie sono saturi e hanno tempi di attesa molto lunghi e sono poche le realtà associative che si occupano dell'inclusione di questa tipologia di minori. All'interno di questa cornice si configura il Consorzio Desio Brianza, ente pubblico partner di progetto che raggruppa i 6 comuni dell'Ambito e che si occupa della realizzazione di circa 900 interventi di educativa scolastica e domiciliare per **minori con disabilità**.

L'intervento si propone di creare 3 **spazi educativi** per i minori appartenenti al target, ma aperti anche a tutti i ragazzi del territorio. Tali spazi saranno destinati al tempo extra-scolastico e dedicati al **tempo libero** e alla formazione (con percorsi laboratoriali sulle STEAM, di orientamento e nell'ambito artistico). Per i beneficiari saranno predisposti dei PEI che coinvolgeranno il nucleo familiare grazie alla figura del case manager. Quest'ultimo affiancherà anche i siblings mettendoli in rete tra loro e stimolando la partecipazione attiva all'interno comunità locale. Si intende strutturare percorsi di **formazione** sull'integrazione della disabilità rivolti ai commercianti locali, funzionale all'organizzazione di tirocini, sviluppando un'apposita certificazione delle competenze apprese.

I destinatari saranno 300 minori disabili, ricompresi in quelli in carico ai servizi del territorio, ma in condizione di doppio svantaggio.

### **MIXABILITY. Spazi inclusivi per tutte le abilità. Dgr. 7504 di Regione Lombardia**

*Ruolo della Cooperativa: Partner*

Mixability promuove la realizzazione di percorsi di socializzazione complementari a progetti attivi che prevedano la partecipazione e l'integrazione di diverse tipologie di target, rivolgendosi così in modo non esclusivo a persone con disturbo dello spettro autistico. Obiettivi:

1) Promuovere la realizzazione di percorsi di socializzazione complementari a progetti attivi che prevedano la partecipazione e l'integrazione di diverse tipologie di target rivolgendosi così in modo non esclusivo a persone con disturbo dello spettro autistico; 2) Garantire la **piena partecipazione e inclusione alla vita sociale** dei minori e giovani con disturbo dello spettro



autistico nell'Ambito di Desio; 3) Ridurre le barriere fisiche/culturali che non permettono ai minori e giovani con disturbo dello spettro autistico l'accessibilità ai Servizi e alle opportunità socializzanti. Attività: il progetto nasce in seguito alla raccolta dei principali bisogni e problemi emergenti rispetto al target di progetto: difficoltà ad accedere in modo continuativo ad attività socializzanti nel tempo libero; mancanza di sostegno all'acquisizione di contenuti curricolari nell'extra-scolastico; carenza di sostegno nell'identificazione delle opportunità territoriali da connettere al Progetto di Vita (PDV); carenza di occasioni socializzanti extra-ordinarie. Il progetto intende realizzare e attivare 2 spazi fisici di **aggregazione territoriale** presso strutture presenti nell'Ambito di Desio con l'intento di creare ambienti di apprendimento e socializzazione inclusivi pensati per accogliere gruppi misti di utenti (con disturbo dello spettro autistico e non).

### **APPEAL - Azioni e Pratiche per Eccellenze Attrattive Locali – Bando Vicini di Scuola di Impresa Sociale Con I Bambini**

*Ruolo della Cooperativa: Partner*

Il progetto intende concorrere al riequilibrio della popolazione scolastica di 12 istituti scolastici con significativa presenza di alunni con CNI, siti in 8 comuni di tre aree territoriali (Brianza, Nord Milano e Garbagnatese). L'intervento propone azioni sistemiche di **contrasto della segregazione scolastica**, al fine di rendere più consapevole la scelta della scuola da parte delle famiglie, attraverso strategie che consentano di costruire in maniera condivisa esperienze inclusive per almeno 6.000 allievi, di cui circa il 30% con background migratorio.

Nella fase iniziale è prevista un'attività di ricerca-azione per una più approfondita conoscenza delle dinamiche di segregazione scolastica nei territori di intervento. Sono inoltre previsti percorsi formativi per gli adulti di riferimento (genitori, docenti e altri attori della comunità educante).

Saranno inoltre ampliate le **opportunità di apprendimento** all'interno della scuola e sul territorio, in orario scolastico ed extra-scolastico, selezionando classi e gruppi target sulla base dei bisogni individuali e dei dati emersi dalla ricerca-azione. I percorsi, rivolti sia alla primaria che alla secondaria di primo grado, prevedono: **laboratori interculturali** sul riconoscimento di pregiudizi e stereotipi e sulla valorizzazione di diverse lingue e culture, formazione di "piccoli mediatori" culturali, con lo scopo di affiancare gli alunni neoarrivati in ottica di peer education, laboratori di rafforzamento delle competenze relazionali, anche tramite l'utilizzo della realtà aumentata, Laboratori di comunicazione partecipata, laboratori di scambio linguistico e culturale e summer school inter-scuole in lingua inglese.

### **PILOT - Protagonismo, Informazione Libera, Orientamento, Tempo. Bando la Lombardia è dei Giovani di Regione Lombardia**

*Ruolo della Cooperativa: Partner*

Il progetto P.I.L.O.T. si articola in quattro aree tematiche composte da azioni specifiche, tutte orientate a promuovere interventi innovativi nell'ambito di Desio, grazie al **coinvolgimento attivo dei giovani** stessi, come portatori dei loro bisogni e, allo stesso tempo, risorse per innescare processi di cambiamento territoriale. In particolare l'azione 1 Avere voce – avvio di una redazione giornalistica giovanile amatoriale garantisce la possibilità di un **confronto dialettico con comunità e territorio** con l'avvio di un canale di comunicazione (sito web,

blog, testata giornalistica a seconda di quanto verrà definito dai ragazzi) collegato ai canali social che verranno scelti dai ragazzi per comunicare coi pari e per far sentire la loro presenza nella comunità locale. Tale strumento di comunicazione e partecipazione dovrà porsi l'obiettivo di divenire un riferimento autorevole e riconosciuto sul territorio, dove sarà possibile trovare notizia delle proposte dedicate alla popolazione giovanile e dove poter ascoltare il punto di vista dei ragazzi sugli avvenimenti e temi che andranno a definire prioritari. Con l'azione 2 di progetto si intende creare un sistema coordinato sul tema **dell'orientamento formativo e lavorativo** con la partecipazione delle agenzie formative dell'ambito, il privato sociale, i comuni e il centro per l'impiego territoriale che presidi in maniera specifica i passaggi da scuola a scuola e verso il mondo del lavoro. Anche in questo caso il coinvolgimento diretto dei giovani nell'ideazione e nella realizzazione di pratiche di orientamento innovative costituisce un asse portante dall'azione. Azione 3 - Abitare gli spazi risponde proprio a questa esigenza. Gli spazi messi a disposizione nel progetto sono accomunati da una elevata capacità di **accoglienza e inclusione** sostenute da solide competenze educative.

### **Sport & Co - Per uno Sport che abbraccia la Comunità. Bando Sport di Tutti Inclusione di Sport e Salute**

*Ruolo della Cooperativa: Partner*

L'azione 1 prevede la realizzazione di **corsi sportivi a forte taglio inclusivo**. Le attività proposte sono a titolo gratuito e prevedono la realizzazione di:

- Attività di atletica leggera (rivolta a bambine/i dai 9 agli 11 anni)
- Attività di Gioco-Sport e avviamento allo sport (rivolta a bambine/i dai 5 agli 8 anni)
- Ginnastica per disabilità intellettiva e relazionale (rivolta a giovani e adulti con disabilità del Laboratorio Arti Visive)

I corsi proposti sono co-condotti da istruttori sportivi ed educatori i quali, attraverso una dimensione duale e pluri-competente, hanno l'occasione di confrontarsi sulle tematiche emergenti, sui percorsi individuali e sulle dinamiche di gruppo. Le iniziative prevedono il **coinvolgimento diretto delle scuole del territorio, dei servizi sociali comunali e del terzo settore** per lo scouting dei possibili beneficiari.

Azione 2 - Attività extra-sportive. Le attività extra-sportive proposte da Sport&Co abbracciano diverse tematiche e offrono ai beneficiari la possibilità di sperimentarsi all'interno di diversi contesti/specificità. L'attenzione al tema dell'**inclusione** è centrale nell'organizzazione di ciascuna delle attività ed è la chiave attraverso cui il progetto si esprime in funzione dei bisogni specifici rilevati sul territorio. Ogni esperienza è condotta da personale specializzato (tecnico sportivo, educatore, esperto di comunicazione) e si avvale della competenza dei soggetti partner a fronte di particolari situazioni emergenti (eventuale supporto psicologico o tecnico, coinvolgimento dei servizi sociali).

### **PROGETTO CAP - Codici di Avviamento Partecipativo. Bando Comunità Educanti di Impresa Sociale Con i Bambini**

*Ruolo della Cooperativa: Partner*

Il progetto C.A.P., Codici di Avviamento Partecipativo, avviato a maggio 2022, persegue un processo di **co-costruzione della comunità educante** nell'Ambito territoriale di Desio e, in particolare, nei quartieri San Giorgio del Comune di Desio e Villaggio Snia di Cesano Maderno.

La proposta mira a rafforzare legami e risorse di un'ampia ed eterogenea rete di soggetti pubblici, del privato sociale e privati, a favore dell'assunzione di **responsabilità educativa** verso i cittadini 0-18 anni, per offrire loro intenzioni e attenzioni educative condivise, che possano concretamente attivare opportunità e iniziative, finalizzate a migliorare gli stili di vita e a contrastare le situazioni di povertà educativa e marginalità. Il progetto - oltre alle azioni trasversali di governance, monitoraggio, valutazione e comunicazione - prevede le attività descritte di seguito. Cantieri aperti - Socioanalisi narrativa e apertura di "cantieri" per la rappresentazione condivisa dei quartieri e l'edificazione collettiva. Cominciamo dalle fondamenta - Processo di welfare comunitario e generativo, con condivisione di domande e direzioni di ricerca. Veniamo a patti - Valorizzazione di competenze e identificazione di Community Manager, a sostegno della costruzione di **Patti territoriali di Comunità**. Indirizzi di Comunità - "Gruppi del fare" a partecipazione mista, che raccolgano contenuti emozionali da ri-elaborare, attraverso attività di metariflessione (es.: fotografia, cittadinanza digitale, design thinking), al fine di identificare, in corso d'opera, attività da attivare con bambini e ragazzi, fuori e dentro la scuola. Lavori in corso - **Ricerca-azione** a cura delle classi di un Liceo delle Scienze Umane, partner di progetto. Mappe di quartiere - Laboratorio partecipato di mappatura della comunità e di modellizzazione per replicabilità in altri quartieri. Infine, Verso altri C.A.P. visite e seminari per poter avviare una comunità di pratiche tra Ambito di Desio e analoga rete del territorio di Scampia – Napoli.

## **PROGETTO PLUS 2. Bando Restiamo insieme di Regione Lombardia**

*Ruolo della Cooperativa: Partner*

Descrizione del progetto: Interventi di **promozione del benessere** dei minori, con particolare attenzione ai preadolescenti e adolescenti, attivando esperienze concrete che possano favorire la **socializzazione e lo sviluppo di competenze** e attivando momenti di ascolto e di supporto dei minori con la collaborazione di psicologi e di enti (pubblici e privati quali oratori, enti del terzo settore, ecc.) che abbiano una competenza specifica; attività sportive specifiche attraverso il coinvolgimento delle Associazioni e società sportive dilettantistiche (ASD/SSD) senza scopo di lucro iscritte al registro CONI o CIP, con affiliazione a FSN/FSNP/DSA/DSAP/EPS/EPSP con sede legale e/o operativa in Lombardia. Rivolto a bambini/ragazzi dagli 0 ai 15 anni.

## **PROGETTO GAP - Gioco Arte e Partecipazione. Bando SMART di Regione Lombardia**

*Ruolo della Cooperativa: Partner*

Partner: La Grande Casa scs onlus, Comune di Bovisio Masciago, Il Baule Verde – Associazione di Promozione Sociale, Luna Rossa Associazione di Promozione sociale

Descrizione del progetto: "Progetto G.A.P. Gioco, Arte e Partecipazione" il cui intento è quello di superare il GAP – appunto – generato dall'emergenza COVID-19 e di offrire ai **giovani** esperienze nuove in grado di coinvolgerli non solo come beneficiari, bensì come **protagonisti del cambiamento**. L'intero progetto si snoda infatti attorno al tema della co-progettazione ed ogni persona coinvolta nelle attività sarà chiamata ad esprimere le proprie idee di sviluppo all'interno di un contesto guidato e accogliente (la quota variabile proposta dal Bando risponde a questo bisogno di flessibilità). Si prevede la realizzazione di azioni partecipate/co-progettate qui sintetizzate: Rivolto ai ragazzi dai 15 ai 35 anni.

## **PROGETTO OLTRESCUOLA. Bando educare insieme di Fondazione Nord Milano**

*Ruolo della Cooperativa: Capofila*

OLTRESCUOLA mira ad **estendere i perimetri della scuola** ed ampliare l'offerta agli studenti attraverso lezioni non ordinarie e docenti inediti. Si tratta di dotare il territorio di una **responsabilità collettiva** nell'ambito della formazione dei "cittadini del futuro" e al tempo stesso di sostenere la crescita dei minori attraverso didattiche alternative, insegnamenti on-site e attenzione alle relazioni. I principali destinatari del progetto sono i bambini delle scuole primarie del territorio di Bollate. Obiettivo generale del progetto è: offrire ai bambini e alle bambine occasioni di crescita ed apprendimento alternativo attraverso la collaborazione attiva con il territorio e la **comunità educante**.

## **PROGETTO PUNTI IN COMUNE. Bando Educare Insieme di Fondazione di Monza e della Brianza**

*Ruolo della Cooperativa: Capofila*

Il progetto "PUNTI IN COMUNE" (PIC) voleva dare una prima risposta ai rilevati bisogni degli adolescenti del territorio di Muggiò per poi andarne a sondare e meglio circoscrivere le necessità e gli interessi specifici.

Sono stati realizzati veri e propri "**presidi educativi**" sul territorio, "**punti di comunità**", dove terzo settore e associazioni locali hanno coinvolto gli adolescenti e la cittadinanza in attività sempre diverse e mediante un ingaggio di carattere generativo. L'esito di tale lavoro reticolare ha portato costituzione di gruppi di controllo composti da giovani, rappresentanze dell'associazionismo locale e terzo settore per la **progettazione partecipata** delle occasioni ed esperienze future. Nello specifico è stato progettato dai ragazzi e poi realizzato un evento di fine anno all'interno di una scuola secondaria di I grado del territorio.

## **PROGETTO POST-IT - Bando evoluzioni di Fondazione Cariplo**

La finalità generale è favorire la progettazione e l'esecuzione di strategie e processi di **transizione digitale** e consolidare la cultura e le competenze dell'**innovazione digitale** della Cooperativa. Nello specifico, il bando si prefigge di:

- promuovere la pianificazione strategica, attraverso la definizione di un piano pluriennale d'innovazione digitale integrato nella strategia complessiva della Cooperativa;
- aumentare l'impatto sulla comunità locale, grazie a trasformazioni dell'organizzazione interna (innovazione organizzativa) e a nuovi modelli di servizio e relazioni con l'ambiente esterno (innovazione di prodotti e servizi);
- migliorare la capacità di reperire nuove entrate grazie ad appropriate innovazioni organizzative e comunicative rese possibili dal digitale; favorire l'ibridazione di competenze, la comunicazione e la collaborazione tra il sistema dell'economia sociale e quello tecnologico, al fine di costruire modelli condivisi di transizione digitale per l'economia sociale e il terzo settore. Progetto finanziato ed in partenza a maggio 2023.

## Altre informazioni di contesto

### **Indicazioni su contenziosi/controversie in corso che sono rilevanti ai fini della rendicontazione sociale**

Nel corso del 2022 la cooperativa si è costituita in giudizio in quanto citata per richiesta risarcimento danno biologico permanente provocato da un infortunio occorso a una bambina frequentante il centro estivo di Muggiò. Il contenzioso è in corso in quanto i genitori non hanno prodotto adeguata documentazione medico legale a corredo della richiesta di indennizzo. Fino ad oggi le udienze sono state finalizzate ad acquisire testimonianze e documenti relativi all'accaduto e ai danni effettivamente accertabili come conseguenza dell'infortunio occorso. Un rinvio si è reso necessario per assenza di controparte e del loro legale.

### **Altri aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione ecc.**

La cooperativa promuove tutte le azioni finalizzate a creare società inclusive, all'interno delle quali la diversità venga non solo rispettata ma valorizzata per ciò che rappresenta. L'osservazione, il confronto, il dialogo e la collaborazione caratterizzano ciò che promuoviamo. Nel nostro territorio di riferimento sono sempre più numerose le persone che versano in situazioni di vulnerabilità ed è per questa ragione che il nostro obiettivo a breve-medio termine è quello di dare continuità all'esperienza condotta finora.

Osserviamo la tendenza all'aumento dei bisogni in carenza di risorse pubbliche il cui impiego dovrà essere riorganizzato e dei bisogni delle persone in carenza di opportunità.

Nel corso del 2023 la cooperativa ha continuato ad investire sulle risorse umane attraverso politiche attente al rispetto dei diritti umani e alla parità di genere di cui è stata svolta la formazione prevista dalla certificazione, distinte tra personale dipendente e dirigenti.

Siamo impegnati nel controllo dei processi di erogazione ed è costante il confronto con l'Organismo di Vigilanza al fine di:

- Proporre gli adattamenti e aggiornamenti del Modello di controllo (ad esempio, a seguito di mutamenti nell'organizzazione, nell'attività della società o nel quadro normativo di riferimento e in caso di anomalie o violazioni accertate);
- Vigilare e controllare l'osservanza e l'efficace attuazione del Modello di controllo da parte dei destinatari (ad esempio, verificando l'effettiva adozione e la corretta applicazione delle procedure, etc.);
- Gestire o monitorare le iniziative di formazione e informazione per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello di controllo da parte dei relativi destinatari;
- Gestire e dare seguito alle informazioni ricevute sul funzionamento del Modello.


Siamo consapevoli, inoltre, che la partecipazione dei fruitori alla costruzione dei servizi costituisce un valore aggiunto per la crescita dei servizi che gestiamo e continueremo con le azioni già intraprese per continuare in questa azione.

**La Cooperativa ha adottato il modello della L. 231/2001? Sì**

**La Cooperativa ha acquisito il Rating di legalità? No**

**La Cooperativa ha acquisito certificazioni di qualità dei prodotti/processi? Sì**





Desiderare  
significa stare sotto  
le stelle ...

... il Desiderio  
spinge il soggetto  
VERSO L'OLTRE

Esso non rappresenta  
un'azione bensì  
il suo preludio,

la speranza che  
qualcosa di positivo  
possa ancora  
ACCADERE ...

(A. Tolomelli\*)