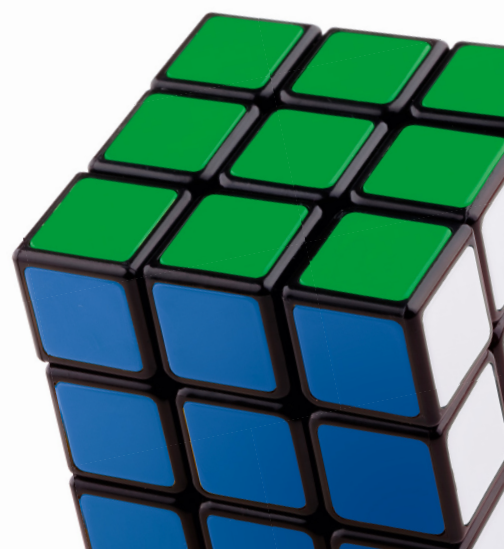




BILANCIO SOCIALE 2018



**ECONOMIA SOCIALE
SVILUPPO
INNOVAZIONE**



INDICE

LETTERA DEL PRESIDENTE	2
IDENTITÀ	4
DATI.....	4
STORIA.....	5
MISSION.....	5
I NOSTRI SOCI.....	5
PORTATORI DI INTERESSI	6
PARTE ECONOMICA	7
BILANCIO ECONOMICO.....	7
FATTURATO PER AREE DI ATTIVITÀ.....	8
I NOSTRI CLIENTI	9
LE NOSTRE RISORSE	11
LAVORATRICI E LAVORATORI.....	11
TIROCINANTI.....	12
AZIONE DI SOSTEGNO AL SOCIALE.....	12
GENDER E DIVERSITY MANAGEMENT.....	13
PREMIO DI PRODUTTIVITÀ E WELFARE AZIENDALE.....	13
Conciliazione vita-lavoro.....	14
Indagine conoscitiva per fabbisogno welfare.....	14
FORMAZIONE RISORSE UMANE INTERNE.....	14
SISTEMA PARTECIPATIVO.....	15
Attività svolta dal Cis.....	15
Rilevazione soddisfazione clienti.....	16
AREE PRODUTTIVE E CONSULENZA PER LA SOLUZIONE DEI PROBLEMI	17
PAGHE E CONSULENZA SINDACALE.....	18
CONTABILITÀ E AMMINISTRAZIONE.....	19
FINANZA.....	20
FORMAZIONE - PROGETTAZIONE - SICUREZZA - SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE.....	21
ASSOCIAZIONI ED ENTI NOT FOR PROFIT.....	23
COMUNICAZIONE E MARKETING.....	24
STRATEGIE D'IMPRESA.....	25
CONSULENZE PER LO SVILUPPO D'IMPRESA.....	26
PROCESSI DI INNOVAZIONE.....	27
Wennovasive 2018.....	27
Welfare Lynx.....	27
SFIDE PER IL PROSSIMO FUTURO	28



LETTERA DEL PRESIDENTE

Il 2018 è stato, di nuovo, un anno importante per il nostro Consorzio.

Il processo di costruzione di un soggetto in grado di sostenere lo sviluppo delle attività del mondo cooperativo bergamasco ha fatto un ulteriore balzo in avanti.

La fusione per incorporazione del Centro Servizi CSA avviata nel 2018, che si concretizzerà in questi mesi, ci consegna una struttura di grande importanza e responsabilità.

Alle attività di sostegno alla cooperazione sin qui erogate nelle diverse aree, quali elaborazione paghe, contabilità, consulenza finanziaria, sicurezza e attività di compliance, si è ora aggiunta anche l'azione di sviluppo e promozione della cooperazione per Bergamo e Provincia.

Per rispondere efficacemente a tale mandato, abbiamo di nuovo cambiato pelle: rappresentanza oltre ai servizi, ingresso dei nostri Clienti nella base sociale, apertura al mondo associativo, nuovi patti parasociali sono solo alcuni aspetti di questa mutazione.

Un passaggio che introduce nuove prospettive, integra nuovi soggetti nella rete CSA COESI, aumenta il livello di partecipazione.

È questo uno dei motivi per cui abbiamo scelto il simbolo del cubo di Rubik per rappresentare il nostro Consorzio nel 2018: CSA COESI è per sua natura una pluralità di elementi - attori del sistema socio-economico locale, professionalità e progettualità - che, combinati con competenza e visione, offrono soluzioni collaborative più ampie ai molteplici "rompicapo" che si presentano quotidianamente.

Versatilità e solidità sono gli assi su cui abbiamo immaginato prima, e costruito poi il nostro percorso.

La solidità raggiunta dal Centro Servizi, con la decisione intrapresa in corso d'anno di procedere alla fusione per incorporazione del CSA in CSA COESI, consentirà non solo di incrementare la dotazione patrimoniale (introitando l'immobile di via Serassi), ma anche di disporre della liquidità accantonata negli anni per gettare le basi verso una nuova fase di sviluppo.

All'interno del consorzio intanto maturano alcuni frutti interessanti: aumenta il grado di istruzione del personale con il 30% di risorse laureate, aumentano i giovani e le donne in forza; elementi determinanti, non solo per confermare i nostri desiderata, ma anche e soprattutto per ampliare il processo di innovazione.

Nel 2018 abbiamo lavorato anche per irrobustire le decisioni in sede di partecipazione e di rafforzamento del welfare aziendale, oltre a potenziare la conciliazione vita lavoro aderendo a richieste di nuovi part time ed altre iniziative illustrate nel capitolo dedicato.

Scorrendo il nostro Bilancio Sociale 2018, ritroverete sezione dopo sezione un filo conduttore che guida il racconto di queste pagine: una costante, naturale propensione alla co-operazione e al confronto come chiave di volta nella soluzione di problematiche talvolta complesse, unita all'attenzione verso la persona, verso ogni realtà obiettivo e verso il contesto di riferimento.

Uno stile di lavoro all'insegna della professionalità, della condivisione, dell'ascolto, alimentato da partecipazione, innovazione e, non ultimo, dalla passione: punti di riferimento, valori che nella fase di cambiamento che stiamo attraversando restano fari, sempre accesi, che rischiarano la strada da percorrere.

*Il presidente
Sergio Manzoni*

IDENTITÀ

DATI

DENOMINAZIONE

Centro Servizi Aziendali COESI società cooperativa

Sede legale:	via Serassi, 7 - 24125 - Bergamo
Sede amministrativa:	via S. Bernardino, 59 - 24122 - Bergamo
Forma giuridica e modello di riferimento:	S.p.a.
Data di costituzione:	17/1/2005
C.F./P.IVA (IT):	03188760163
Registro Imprese REA:	n. 356765
Telefono:	035 0063511
Fax:	035 0063598
Sito internet:	www.coesi.coop
Appartenenza a reti associative:	Confcooperative Bergamo - CECOP-CICOPA Europa
Codice ATECO:	69.20.13

ATTIVITÀ SVOLTE

Il Centro Servizi offre ai propri Clienti servizi di consulenza in merito alle seguenti attività: Servizi tecnico - amministrativi (servizi contabili, fiscali, finanziari, gestione paghe e consulenza sindacale); Attività di consulenza aziendale e direzionale; Attività di formazione per i dipendenti delle organizzazioni Clienti; Progettazione e accompagnamento dei Clienti alla presentazione di progetti finanziati da UE, Regione Lombardia, Ministeri e fondazioni/enti privati; Supporto all'innovazione e a processi di internazionalizzazione. Il Centro Servizi Aziendali COESI è oggi in grado di garantire una gestione imprenditoriale sempre più efficiente, oltre che per la cooperazione sociale e la cooperazione in genere, anche per le associazioni e gli enti del Terzo Settore; una funzione attenta alla qualità del servizio ed alla valorizzazione dei contesti territoriali.

CDA

Sergio Manzoni, Lucio Moioli, Paolo Danese, Cristina Offredi, Ester Vanotti, Fabio Mario Loda, Giuseppe Guerini, Stefano Pedrocchi, Valerio Mari.



partecipata



Ente accreditato per la Formazione presso Regione Lombardia

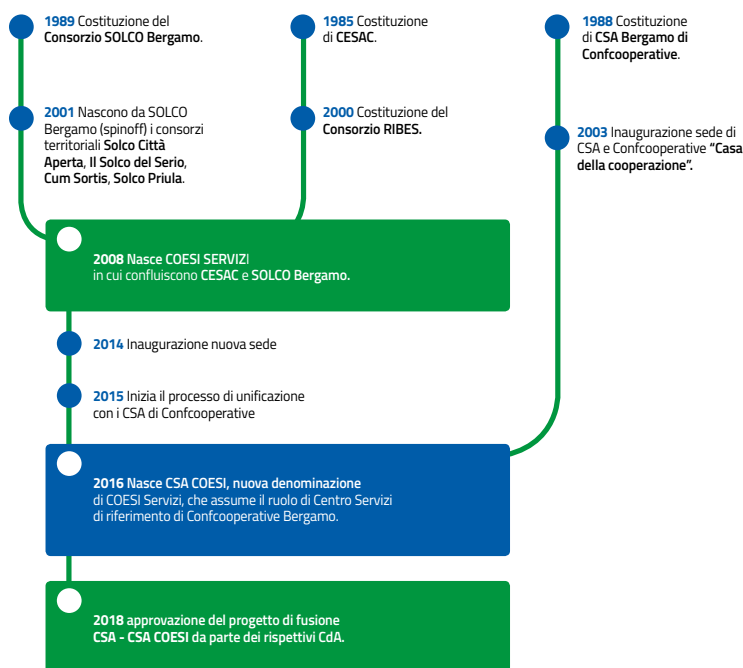


STORIA

La storia di CSA COESI è una costante evoluzione di una rete plurale di soggetti ed esperienze nel segno della collaborazione per generare valore economico e sociale.

Nel corso del tempo importanti realtà della cooperazione bergamasca, già consorzi e centri servizi, sono confluite in un unico soggetto, con l'obiettivo di mettere a fattore comune competenze e esperienze consolidate nel tempo e supportare così al meglio il ricco panorama della cooperazione e dell'economia sociale bergamasca.

Nel dicembre 2018 si registra un'ulteriore tappa di questo importante processo: l'approvazione del progetto di fusione fra CSA e CSA COESI da parte dei rispettivi Cda.



MISSION

Il Centro Servizi Aziendali COESI mira ad essere un punto di riferimento privilegiato per tutte le organizzazioni della cooperazione e del non profit bergamasco, per gli attori economici e sociali che hanno a cuore uno sviluppo del territorio fondato sulla centralità della persona e la valorizzazione delle risorse umane, la tutela dei diritti, la partecipazione, la sostenibilità sociale ed ambientale, l'inclusione, la tutela delle persone con fragilità, la qualità della vita.

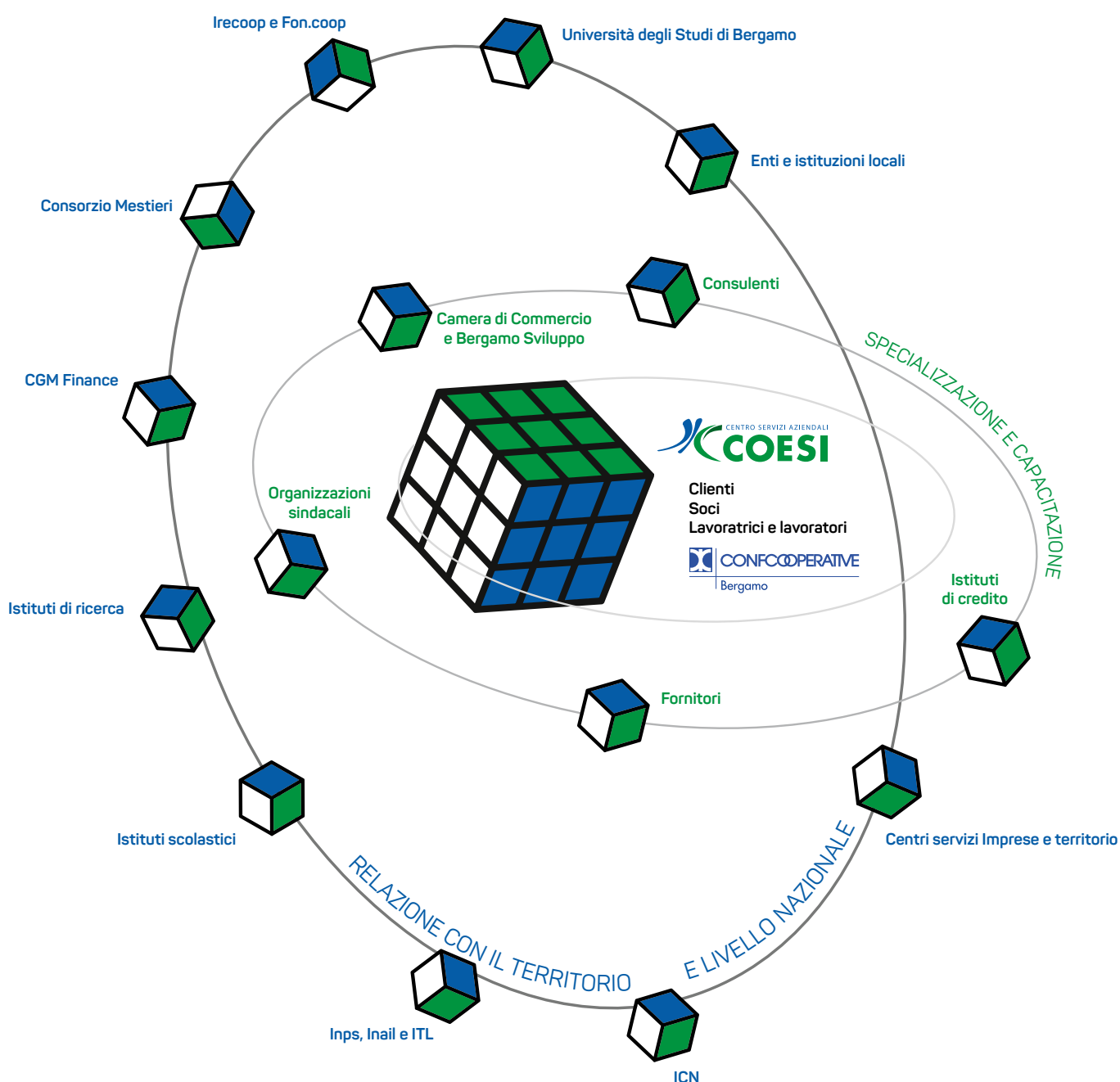
I NOSTRI SOCI

La nostra base sociale è costituita da Consorzio Sol.Co. Città Aperta, Consorzio Cum Sortis, Consorzio Sol.Co. del Serio, Consorzio Ribes, Consorzio La Cascina, Consorzio CESAC, Confcooperative, CSA Centro Servizi Aziendali.



PORTATORI DI INTERESSI

La mappa dei portatori di interesse può essere rappresentata come un sistema a cerchi concentrici in cui entrano in relazione sinergica numerosi soggetti. I livelli su cui ogni soggetto orbita indicano la natura del rapporto che intrattiene con CSA COESI. Non quindi un rapporto che misura priorità e importanza in una logica centro-periferia, ma relazioni ugualmente strategiche e funzionali al perseguimento di specifiche finalità di CSA COESI: rappresentare un'identità plurale, fornire competenze integrate e di alta professionalità, connettere al territorio le realtà della cooperazione e del no-profit.





PARTE ECONOMICA

BILANCIO ECONOMICO

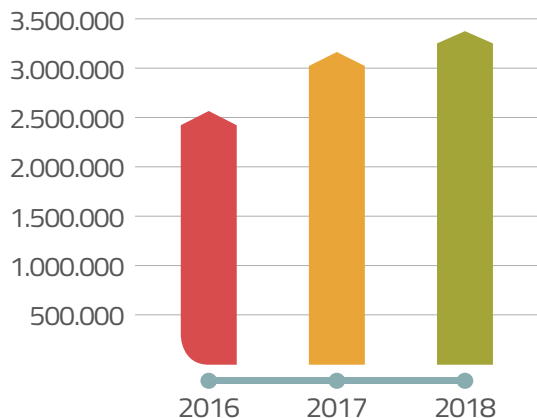
Il valore della produzione a fine 2018 supera le previsioni di budget **e si consolida arrivando complessivamente a € 3.824.040,38 con un fatturato di € 3.370.746,46 e altri ricavi per 453.293,92**. Anche l'utile realizzato supera quello conseguito nell'anno precedente attestandosi a **€ 215.190,47**.

Le risultanze del bilancio 2018 confermano la solidità del nostro Consorzio e rilevano un andamento economico positivo, con un fatturato in crescita più del **7%** sull'anno precedente.

In parallelo, per scelta del Consiglio di Amministrazione, il nostro tariffario non è stato modificato, per il settimo anno consecutivo, in considerazione degli elementi di incertezza e fragilità che permangono nel contesto di riferimento; il passaggio di verifica è stato rinviato al 2019. Sebbene i prezzi siano rimasti costanti, il fatturato 2018 è aumentato rispetto al dato 2017, sia grazie all'ampliamento del numero dei Clienti e del numero e dell'ampiezza dei servizi erogati, sia grazie alla crescita di CSA COESI in termini di produttività ed efficienza.

Quest'ultimo dato è un elemento di particolare soddisfazione per il Consorzio: riteniamo che solo attraverso un sistema efficiente che impiega in modo ottimale le proprie risorse si possano creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile all'insegna della qualità e dell'innovazione e si possa dare spazio a progetti e servizi sempre più performanti in linea con le esigenze presenti e future dei nostri Clienti.

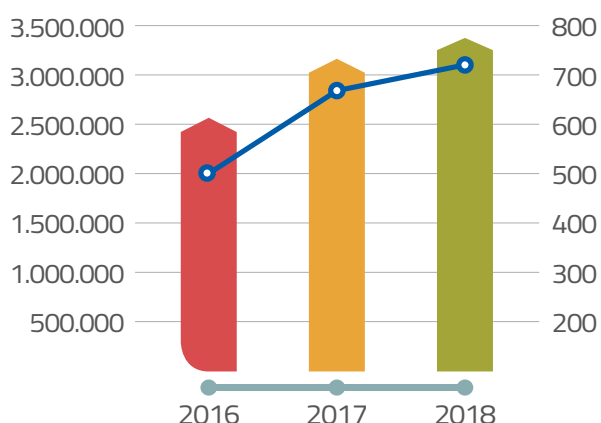
FATTURATO



2018: € 40.000,00

È l'accantonamento per il 2019 al fondo potenziamento risorse umane attraverso il quale intendiamo investire nella formazione del personale e nella crescita delle competenze interne

FATTURATO E NUMEROSITÀ CLIENTI



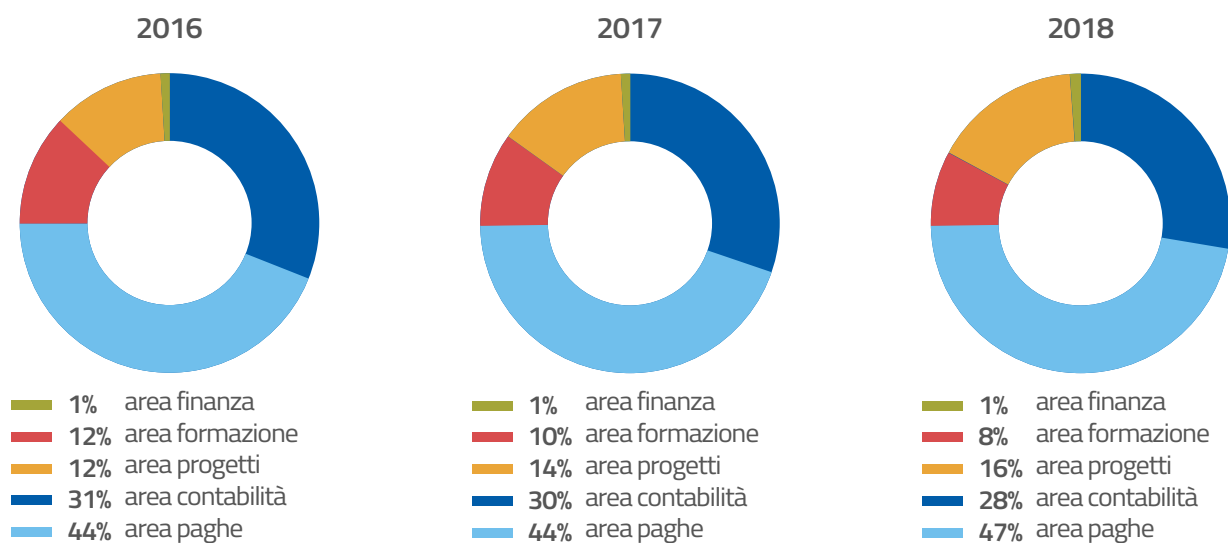
Anche il numero di Clienti è in crescita, precisamente del **6,4%** e prosegue il trend positivo registrato negli ultimi anni.

FATTURATO PER AREE DI ATTIVITÀ

Un'analisi approfondita del fatturato per aree di attività permette di osservare come l'area Paghe generi quasi la metà del fatturato, in crescita del 3% sul 2017 e con l'area Contabilità (in leggero calo percentuale sul 2017) rappresentino i tre quarti del fatturato complessivo.

A seguire l'area Progetti che genera il 16% del fatturato, in crescita del 2% rispetto al 2017.

FATTURATO DIVISO PER AREE D'INTERESSE





I NOSTRI CLIENTI

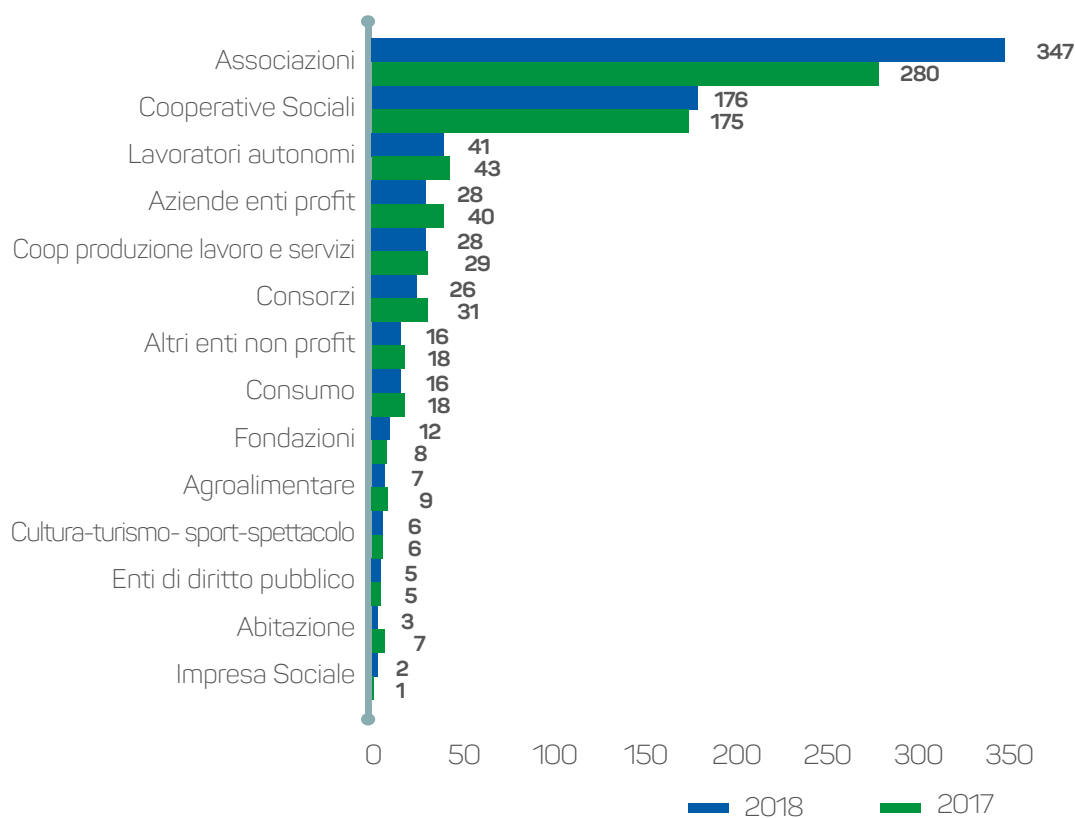
L'analisi per tipologia e numerosità dei Clienti, pari nel 2018 a 713 evidenzia una costante crescita del numero aggregato nello specifico si osserva: un'articolazione delle tipologie di soggetto, la crescita del numero di associazioni e fondazioni, un dato di sostanziale stabilità per le cooperative sociali e la contrazione di alcuni settori della cooperazione (abitazione, consumo, agroalimentare).

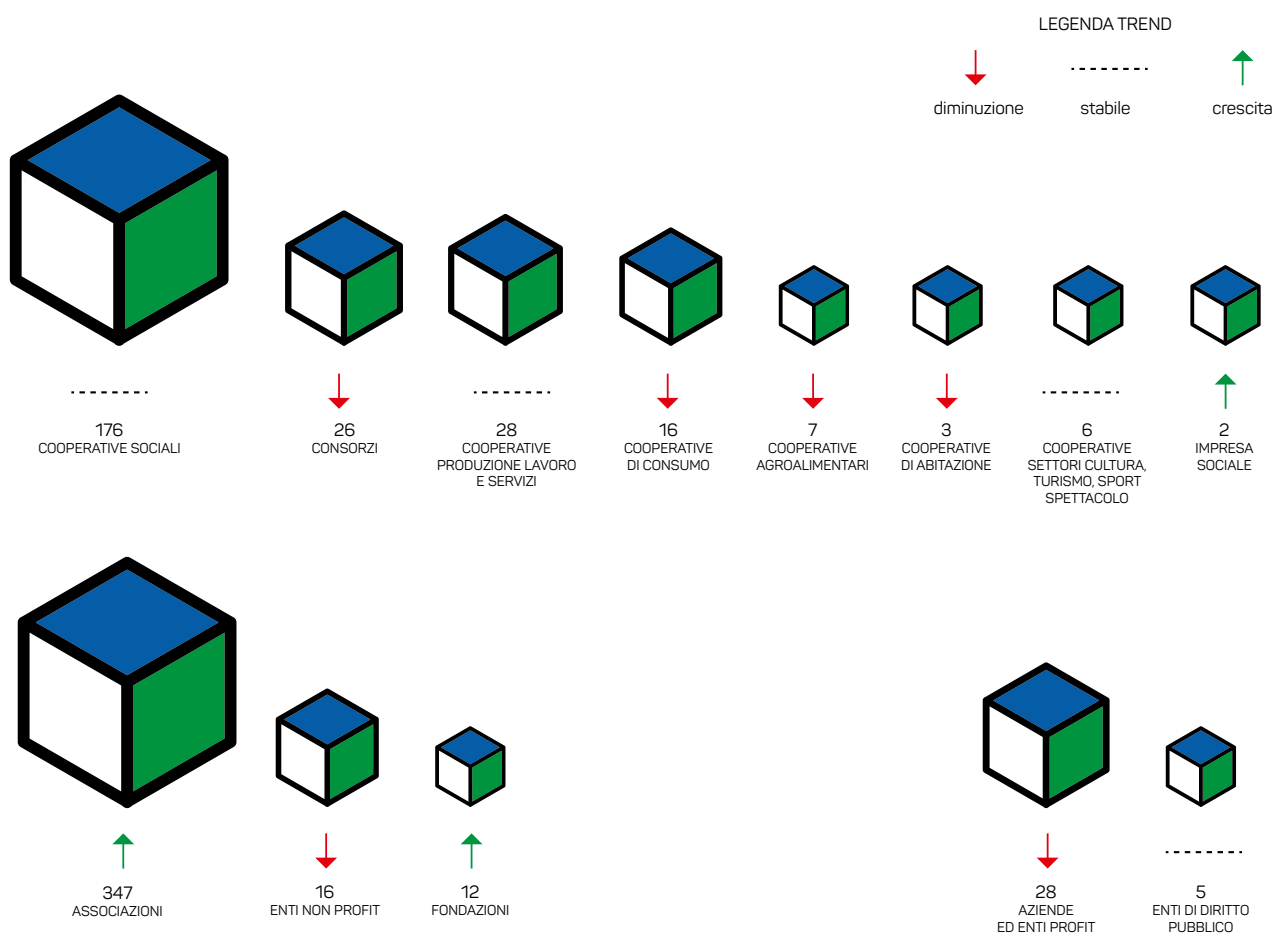
La percentuale di Clienti appartenenti al mondo del not for profit (cooperative sociali, associazioni, fondazioni e altri enti senza finalità di lucro) sfiora l'80%, a riprova di un posizionamento sempre più significativo di CSA COESI come centro servizi per le realtà della cooperazione e del not for profit bergamasco.

Imprese sociali

Si rileva un rinnovato interesse verso l'impresa sociale, sebbene non trovi ancora conferma nei dati dei nuovi Clienti. Per effetto delle novità introdotte dal d.lgs n. 112/17, la qualifica di impresa sociale suscita un interesse sempre maggiore nei percorsi di orientamento alla scelta della veste societaria più adatta per la costituzione di nuove imprese, siano esse cooperative o altre forme giuridiche.

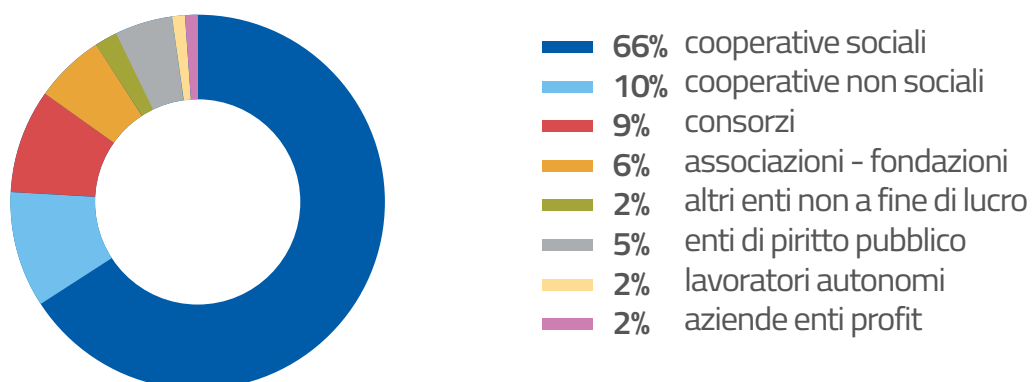
Tipologia e numero Clienti





Osservando le quote di fatturato per tipologia di Clienti è possibile notare come il fatturato per cooperative sociali rappresenti più di $\frac{3}{4}$ del fatturato totale. Questa tipologia di cliente esprime infatti un bisogno di supporto complesso che intercetta l'intera gamma di proposte di CSA COESI. Per le associazioni servizi e assistenza hanno un impatto limitato sul fatturato ma rappresentano un'importante risorsa in termini di visibilità sul territorio e rappresentatività nel settore dell'Economia Sociale.

Fatturato per tipologie di Clienti





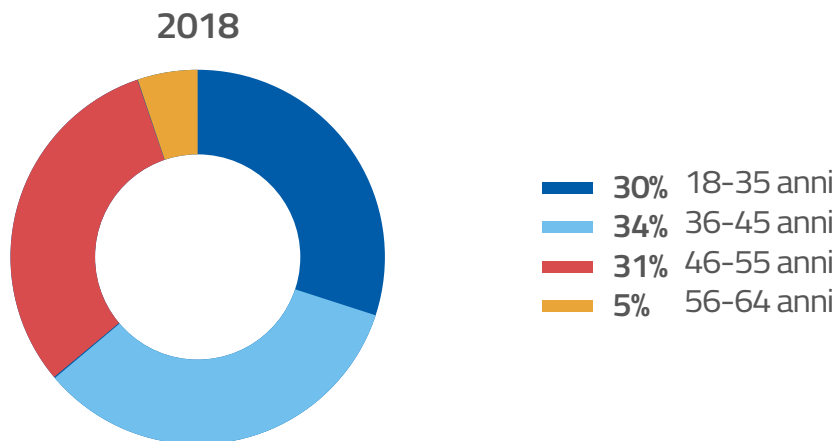
LE NOSTRE RISORSE

LAVORATRICI E LAVORATORI

Lavoratrici e lavoratori rappresentano un valore fondamentale del patrimonio di CSA COESI. Competenza, esperienza, know-how, capitale relazionale... sono i veri asset di un'organizzazione come CSA COESI e sono quotidianamente espressi dalle nostre risorse umane.

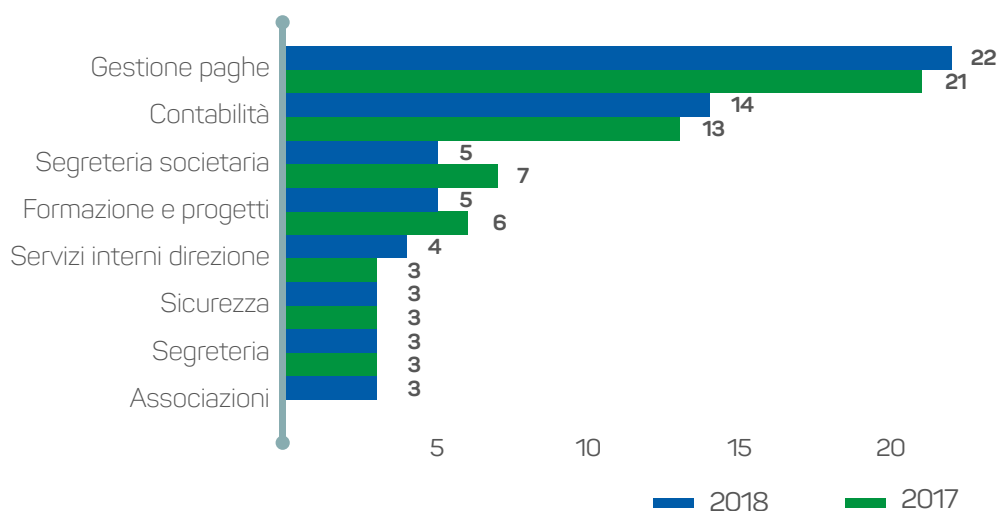
Alcuni dati aiutano a coglierne dettagli e specificità.

Il 65% delle nostre risorse è under 45. Un dato in aumento rispetto al 2017 che deriva da un aumento del personale in termini assoluti e dall'inserimento di giovani professionalità. Un segno di apertura, fiducia, attenzione e investimento nel futuro, nella costruzione di un contesto di lavoro capace di dialogo intergenerazionale che sappia coniugare la valorizzazione dell'esperienza con l'innovazione in dialogo con nuovi skills e competenze.



Un ulteriore dato in crescita è la percentuale di lavoratori in possesso di laurea che si attesta a circa il 30% del personale. Un segno di investimento sulle competenze, sui saperi e sulla formazione qualificata, caratteristiche sempre più richieste per esprimere servizi professionali in risposta a domande complesse.

L'organico cresce nel 2019 e raggiunge 59 unità. In particolare vengono irrobustiti gli uffici paghe, che occupa più di un terzo del personale, contabilità e associazioni.



TIROCINANTI

Come ogni anno la nostra struttura dà la possibilità a giovani che hanno l'esigenza di approfondire competenze nell'ambito dei servizi alle imprese di realizzare periodi di stage e di tirocinio presso la propria struttura.

Nel corso del 2018 sono stati attivati:

n. 6 tirocinanti (tirocini curriculari ed extracurriculari)

n. 7 alternanza scuola-lavoro

Nell'area contabilità, in collaborazione con l'Università degli Studi di Bergamo, si sta sperimentando una forma nuova di collaborazione: l'inserimento di una figura che combina l'apprendistato di 3° livello a tempo pieno con il percorso universitario.

CSA COESI collabora attivamente con l'Università degli Studi di Bergamo, Enaip e altri istituti secondari di secondo grado per favorire l'ingresso di giovani diplomati e laureati/laureandi nel mondo del lavoro e offrire loro la possibilità di integrare le conoscenze acquisite nei percorsi scolastici con l'esperienza dell'applicazione pratica e dello svolgimento in concreto delle attività legate ai nostri servizi. La presenza costante di studenti o neo-diplomati, neo-laureati nella nostra struttura dà supporto al personale degli uffici interni e apporta al contempo "freschezza", ma anche stimoli e idee sempre nuove.

AZIONE DI SOSTEGNO AL SOCIALE

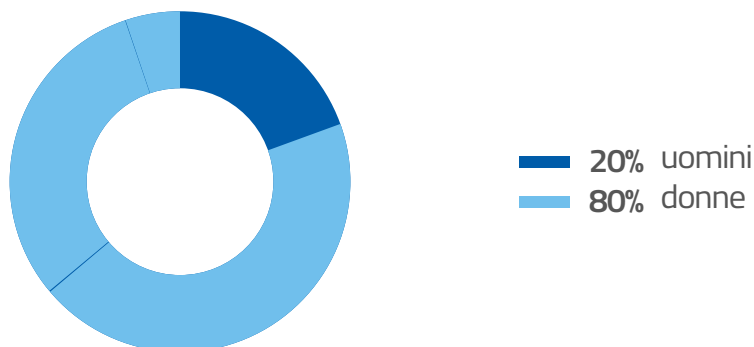
Al pari di CSA COESI, anche le risorse umane che vi lavorano, hanno o acquisiscono nel tempo uno sguardo differente rispetto a ciò che ci sta intorno. L'azione di sostegno al Sociale (che rappresenta più del 70% dei nostri Clienti) ha preso forma attraverso una serie di piccoli gesti significativi:

- Liberalità e sostegno ad iniziative sociali (ad es. donazione da parte dei dipendenti a Uildm, Unione Italiana Lotta alla Distrofia Muscolare, in occasione dell'happening delle cooperative sociali);
- Cena estiva aziendale presso la festa di Prima Estate promossa dal gruppo Aeper, occasione di incontro e condivisione di una filosofia di integrazione sociale e di progetti di inclusione rivolti a persone con disagio psichico;
- Pranzo di Natale presso il Villaggio solidale di Lurano, un nuovo quartiere inaugurato a settembre 2018 dal Consorzio FA, Consorzio Famiglie e Accoglienza, che punta a costruire una comunità per minori e persone in situazioni di fragilità e solitudine supportati da famiglie, volontari e operatori;
- Cesti natalizi a cura della cooperativa sociale Amandla, a sostegno del commercio equo e solidale;
- Colombe Pasquali e biscotti prodotti da Dolci Sogni liberi, il laboratorio di pasticceria e panetteria promosso dalla cooperativa sociale Calimero finalizzato al reinserimento lavorativo dei detenuti della Casa Circondariale in via Gleno a Bergamo.



GENDER E DIVERSITY MANAGEMENT

Secondo alcuni dati Istat il tasso di occupazione femminile nel 2017 ha raggiunto il 49,2%, un record storico ma ancora distante (più di 10 punti) dalla media europea. L'obiettivo UE è il 70%. CSA COESI conta nel suo organico 47 lavoratrici occupando così per circa l'80% del suo organico popolazione femminile.



Se poi si osserva la presenza di donne in ruoli dirigenziali, considerando che la media italiana si attesta al 22% e che secondo una ricerca condotta da Boston Consulting Group e Valore D ("Women at the top"), nel 2017 solo il 22% dei manager era donna, con una media Europa del 29%, appare significativo il dato registrato in CSA COESI che conta nell'equipe direttiva, tra direzione e responsabili d'area, il 50% di donne.

La gender diversity in azienda crea valore, una maggiore presenza femminile può avere effetti positivi sulle performance societarie, come afferma l'ultimo Quaderno della finanza "Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy", pubblicato da Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa). «La presenza delle donne nei cda aumenta la redditività delle aziende, ma serve una ragionevole "massa critica" per avere risultati positivi, cioè almeno il 17-20% di quote rosa nel board». CSA COESI è in linea con una presenza femminile nel cda del 22%

Per supportare ulteriormente il valore espresso in CSA COESI dalle donne lavoratrici sono state introdotte specifiche politiche welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro.

PREMIO DI PRODUTTIVITÀ E WELFARE AZIENDALE

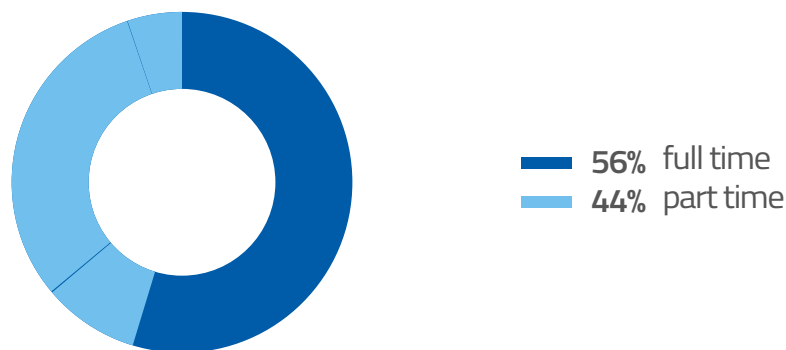
Nel corso del 2018 è stata avviata la discussione sui criteri di misurazione della produttività aziendale e sui criteri di erogazione del premio individuale ai dipendenti. È stata altresì offerta ai dipendenti la possibilità di convertire il premio di produttività in servizi di welfare attraverso l'utilizzo di una PIATTAFORMA digitale sviluppata con un istituto di credito partner - facoltà confermata anche per il 2019.

I prodotti e servizi della piattaforma Welfare sono rivolti ai dipendenti e ai loro familiari, per molteplici esigenze, dalla protezione della salute alla previdenza e al tempo libero:

- Rimborso spese di istruzione e servizi di assistenza (anziani e baby sitting)
- Servizi e assistenza sanitaria
- Fondo pensione
- Buoni spesa, carburante
- Acquisti per la famiglia (libri, spesa, ricariche tel.)
- Servizi per la casa e per la persona
- Tempo libero (sport e benessere, cultura e formazione, viaggi e divertimento)
- Rimborso di interessi per prestiti e mutui.

CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Per quanto riguarda il tempo-lavoro più della metà dell'organico opera Full-Time (56%). La soluzione Part-time vede per il 96% personale femminile a riprova dell'attenzione al tema della conciliazione vita-lavoro.



Anche nel 2018 è proseguito il riconoscimento del bonus conciliazione vita-lavoro ai dipendenti in possesso dei requisiti previsti e sono state erogate provvidenze quali ad es. voucher per servizi di baby-sitting. La previsione di alcune misure di conciliazione vita professionale – vita privata nella contrattazione di secondo livello ha consentito a CSA COESI anche di fruire di uno sgravio contributivo.

INDAGINE CONOSCITIVA PER FABBISOGNO WELFARE

Attraverso gli accordi siglati con le Organizzazioni Sindacali nel corso del 2017 è stato possibile ottenere un bonus contributivo di 44.000,00 euro da destinare a progetti in ambito Welfare Aziendale.

Nel mese di luglio 2018 è stato condotto un sondaggio rivolto a tutti i dipendenti allo scopo di rilevare le esigenze in termini di welfare dei lavoratori e delle lavoratrici di CSA COESI. Sono stati dunque individuati gli ulteriori servizi a cui destinare le risorse. I servizi più richiesti, che verranno assegnati a partire dal 2019, sono: fisioterapia, servizio stireria e baby sitting in azienda nel caso di presenza il sabato mattina.

FORMAZIONE RISORSE UMANE INTERNE

Al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e mantenere un costante aggiornamento professionale con le novità normative, si organizzano frequenti giornate di formazione sia con tecnici specializzati della nostra software house Teamsystem e sia attraverso con la partecipazione a seminari e convegni di aggiornamento in aula oppure con la formula webinar.

N .7 corsi di aggiornamento professionale

per il personale di CSA COESI
per complessive 372 ore
di formazione

Nel dettaglio sono stati proposti:

- Corso di aggiornamento per addetti al primo soccorso
- Formazione esterna apprendisti - competenze di base e trasversali - livello base
- Formazione sicurezza generale
- Lo sport dilettantistico: quali novità per il 2018?
- Essere un operatore di CSA COESI - il rapporto con i clienti
- Aggiornamento mensile professionale per addetto paghe
- Aggiornamento mensile professionale per addetto contabilità

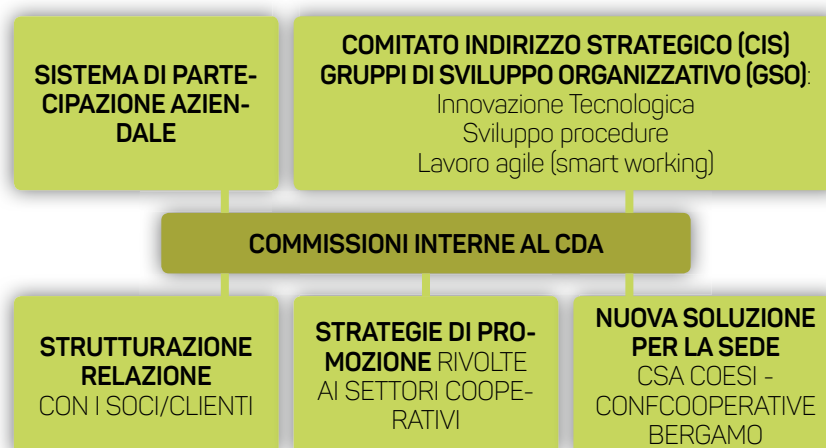


SISTEMA PARTECIPATIVO

Come previsto nell'accordo sindacale del 26.10.2017, è stato avviato un percorso di sperimentazione del nuovo Sistema Partecipativo di CSA COESI costituito da:

- CIS - Comitato di Indirizzo Strategico, composto da n. 2 rappresentanti eletti dai lavoratori e n. 3 membri del Cda;
- GSO - n. 3 Gruppi di Sviluppo Organizzativo sui seguenti focus: innovazione organizzativa, nuove procedure, lavoro agile. I Gruppi di Sviluppo Organizzativo costituiti a dicembre 2017, in attuazione dell'accordo richiamato, hanno avviato nel corso del 2018 l'attività elaborando nuove procedure interne e confrontandosi sull'organizzazione del lavoro e la definizione di strumenti di conciliazione vita-lavoro.

Parallelamente, sono proseguite le attività condotte dalle n.3 commissioni formate da componenti del Cda, allo scopo di definire strategie e azioni operative volte a migliorare la relazione con i Soci e i Clienti, promuovere lo sviluppo dei settori della cooperazione e individuare una sede unificata per il Centro Servizi CSA COESI e la corrispondente Associazione di categoria, Confcooperative.



ATTIVITÀ SVOLTA DAL CIS

In seguito alla costituzione del CIS (avvenuta nel mese di dicembre 2017), a partire da gennaio 2018, il Comitato ha iniziato ad operare mediante alcuni incontri ufficiali e diversi passaggi interlocutori interni. Vi sono stati momenti di confronto con i lavoratori, nel corso di due assemblee plenarie a luglio e novembre 2018, e la partecipazione dei membri del CIS eletti dai lavoratori al Cda di CSA COESI nel mese di luglio 2018.

Nel corso della sperimentazione di questo nuovo strumento di partecipazione, si è arrivati a definire le materie di competenza del CIS, nel quadro di riferimento previsto dall'accordo sindacale del 26 ottobre 2017, mediante la stesura di un regolamento di attuazione.

Regolamento di attuazione del CIS

Tale regolamento condiviso con le lavoratrici e i lavoratori di CSA COESI individua quali tematiche pertinenti al CIS quelle legate ai seguenti ambiti di attività:

1. Definizione degli obiettivi strategici del Consorzio e scelte imprenditoriali di sviluppo;
2. Programmazione dei processi produttivi e organizzativi (compresi il piano di formazione e il rapporto con i Clienti);
3. Regolamento del personale.

Contestualmente, sono state individuate e portate a conoscenza dei lavoratori anche le attività che non costituiscono oggetto di trattazione da parte del CIS, ovvero: la discussione di aspetti che riguardano nel dettaglio le scelte inerenti i singoli dipendenti (provvedimenti, azioni disciplinari, promozioni o passaggi di livello); e la trattazione di materie di natura prettamente sindacale quali aspetti inerenti il CCNL e gli accordi aziendali, fatta salva naturalmente la possibilità di rivolgersi alle Organizzazioni Sindacali e/o alla Direzione per dirimere eventuali questioni legate a tali temi o per approfondimenti specifici.

Temi promossi dal CIS:

- raccolta di suggerimenti e istanze da parte dei lavoratori sia per aspetti legati al benessere aziendale sia in termini di osservazioni e spunti volti alla crescita/al miglioramento del Consorzio,
- formulazione di proposte tematiche e di indirizzo per quanto riguarda la formazione delle risorse umane in termini generali e l'esigenza di procedere alla rilevazione del fabbisogno individuale;
- definizione di due nuovi articoli da inserire nel regolamento aziendale circa l'estensione degli anticipi del TFR al di là delle previsioni di legge e le modalità di utilizzo dei permessi legge 104.
- È stato avviato un tavolo di confronto sui nuovi criteri di valutazione da adottare per la determinazione del premio di produttività individuale.

Sono previsti periodicamente passaggi di restituzione ai lavoratori, affinché le proposte e le scelte d'indirizzo aziendali siano portate a conoscenza delle risorse umane, al fine di stimolare il confronto e la partecipazione, elevare il livello di consapevolezza degli aspetti rilevanti per CSA COESI e dell'apporto che ciascuno può offrire nel perseguimento degli obiettivi strategici, globali e per area.

Il rapporto con le Organizzazioni Sindacali

Da parte del CIS, si rileva nel primo di anno di sperimentazione e si conferma per il 2019 la massima disponibilità di relazione con i sindacati che hanno sottoscritto l'accordo del 26.10.17 sia per i momenti di coinvolgimento nel rapporto con i lavoratori che nella gestione delle procedure e degli accordi.

RILEVAZIONE SODDISFAZIONE CLIENTI

La commissione ha promosso un'indagine dedicata alla rilevazione del grado di Soddisfazione e del Punto di Vista del Cliente attraverso due strumenti: un questionario digitale proposto a tutti i clienti e un'intervista ad un campione rappresentativo delle cooperative clienti.

Le interviste hanno previsto una conversazione liberamente guidata da una traccia che ha permesso di toccare diversi punti di attenzione, (dalla comunicazione alla qualità del servizio) lasciando ampio spazio di espressione al Cliente. L'azione promossa ha ricevuto attenzione da parte delle organizzazioni e il riconoscimento dell'utilità del confronto diretto e approfondito. Molte organizzazioni hanno coinvolto all'incontro più persone, referenti dei diversi servizi con cui interagisce CSA COESI, a riprova della disponibilità e dell'interesse rispetto all'iniziativa. L'invito raccolto è quello di mantenere costantemente un livello di servizio qualificato e professionale e un'attenzione primaria all'ascolto del bisogno e alla specificità di ciascun Cliente.



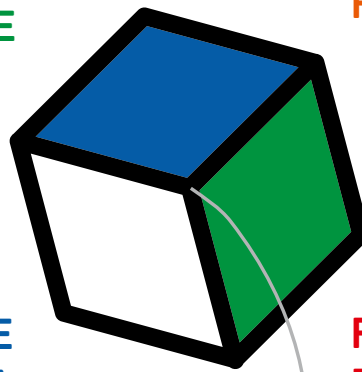
AREE PRODUTTIVE E CONSULENZA PER LA SOLUZIONE DEI PROBLEMI

**CONTABILITÀ
E AMMINISTRAZIONE**

FINANZA

**PAGHE
E CONSULENZA
SINDACALE**

**FORMAZIONE
PROGETTI E
COMPLIANCE**



PAGHE E CONSULENZA SINDACALE

AREA PAGHE

- Percorsi formativi realizzati:
 - workshop con focus sul Decreto Dignità e i punti controversi della nuova normativa;
 - percorso di n. 6 incontri formativi sulla normativa del lavoro e la gestione dei cedolini, rivolto ai responsabili del personale delle Cooperative Clienti;
- Incentivi e sgravi contributivi per nuove assunzioni;
- Dote lavoro, in collaborazione con Mestieri Lombardia;
- Estrazione di dati specifici e reportistica per i Clienti;
- Software PAG ENTRY nell'ottica di semplificare e velocizzare la comunicazione dei dati da parte dei Clienti;

“

L'attività dell'ufficio elaborazione paghe è cresciuta anche nel 2018; sono stati acquisiti 14 nuovi clienti, per lo più cooperative di piccole e medie dimensioni, oltre a numerose associazioni.

Sono state riviste e implementate le procedure interne per ottimizzare la gestione dell'attività dell'ufficio e migliorare gli scambi informativi e il supporto nei confronti dei Clienti.

il Responsabile d'Area

”

Quali sfide per il prossimo futuro?

L'obiettivo perseguito è quello di migliorare costantemente la qualità del servizio, automatizzando sempre di più i passaggi legati all'elaborazione dati per ridurre le attività di inserimento manuale e abbassare ulteriormente i margini di errore. Sono in corso di sperimentazione l'implementazione del software HR e un programma con cui le cooperative possono accedere direttamente ai dati di cui hanno bisogno.

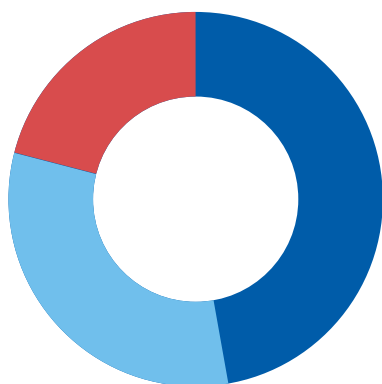
14 NUOVI CLIENTI rispetto al 2017

+8% numero di cedolini elaborati mensilmente rispetto al 2017

Collaborazione in via stabile e continuativa con n. **2 Consulenti del lavoro**

CIRCA 30 DIVERSI CCNL APPLICATI

Modalità scelte dai Clienti per l'inserimento presenze dei lavoratori



47,29% Utilizzo di "Pag-entry"

31,91% rilevazione presenze con altro software

20,8% inserimento manuale



CONSULENZA SINDACALE

Principali tematiche affrontate

- accordi di conciliazione con singoli dipendenti e provvedimenti disciplinari;
 - accordi aziendali (per lavoro a domicilio, cambio orari, passaggio dei lavoratori a seguito di fusioni, cessione ramo d'azienda, nuovo appalto,...);
 - accordi su premio di produttività, welfare e conciliazione.
- Nel 2018 il servizio sindacale ha partecipato al Comitato misto paritetico provinciale del CCNL Cooperative Sociali.

Quali sfide per il prossimo futuro?

Il servizio sindacale intende offrire un supporto consulenziale ai Clienti in termini soprattutto di promozione di piani di welfare aziendale, strumenti di conciliazione vita-lavoro, salario e produttività. Particolare attenzione sarà dedicata alla promozione della contrattazione di secondo livello sia aziendale che territoriale.



Il servizio sindacale ha integrato l'attività dell'ufficio paghe, offrendo un supporto consulenziale ai Clienti che ne hanno fatto richiesta, soprattutto per accordi di conciliazione, e provvedimenti disciplinari e contratti aziendali di secondo livello. Ha garantito assistenza per gli aspetti legati alla gestione del personale nell'ambito di operazioni straordinarie. Particolare attenzione è stata posta rispetto alla contrattazione relativa al premio di produttività e all'implementazione di piani di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro. In ultimo, l'attività ha comportato consulenze volte all'ottimizzazione della gestione dei rapporti di lavoro anche rispetto a processi di cambiamento organizzativo e di appalto.

il Responsabile d'Area



n. 200 CONSULENZE IN AREA SINDACALE

CONTABILITÀ E AMMINISTRAZIONE

Principali tematiche affrontate

- Percorsi di formazione mensili curati da un consulente esperto negli aspetti contabili e fiscali, volti a comunicare gli aggiornamenti in materia e ad elevare le competenze interne;
- Fatturazione Elettronica
CSA COESI supporta i Clienti attraverso diverse modalità operative:
 - Piattaforma AGYO che consente di generare le fatture elettroniche e di veicolare le fatture provenienti dal gestionale di TeamSystem o da Fatture in Cloud allo SDI (Sistema di interscambio);
 - Fatture in Cloud: il programma per la gestione della fatturazione elettronica che costituisce anche uno strumento di supporto interno per le anagrafiche clienti, la gestione della prima nota e lo scadenziario (consigliata alle piccole realtà);
- Emissione e trasmissione di fatture elettroniche a nostra cura sulla base di fatture fornite dal Cliente in formato Excel; download e trasmissione al Cliente delle fatture elettroniche ricevute.

DATI 2018:

CONTABILITÀ INTERNE: **120 cooperative**

CONTABILITÀ ESTERNE: **49 cooperative**

Nuovi clienti: **10 cooperative**

Quali sfide per il prossimo futuro?

Con l'avvento della fatturazione elettronica, molti passaggi documentali sono stati automatizzati, pertanto in prospettiva andrà a modificarsi la gestione dell'inserimento dati. Si rende necessario continuare ad investire sulla formazione per mantenere elevato il livello delle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori dell'area, recepire gli aggiornamenti normativi e fiscali in tempo reale e poter offrire ai Clienti consulenze sempre più evolute.



Il 2018 è stato un anno di assestamento e nuovi equilibri per l'ufficio Contabilità di CSA COESI: in corso d'anno, è avvenuta la sostituzione di 2 persone in uscita dall'organico con nuove figure, in possesso di laurea, con esperienza nel mondo della cooperazione. Sono stati ridefiniti i ruoli all'interno dell'ufficio: la Direzione è responsabile ad interim ed opera con 2 collaboratori ai quali sono stati affidati e ripartiti i compiti dell'area. L'ufficio si avvale anche del supporto di un consulente esterno per l'invio dei dichiarativi fiscali. Riguardo ai Clienti del servizio contabilità, sia il dato relativo alle Contabilità Interne (ovvero alla gestione completa del servizio, che va dalle tenute delle scritture contabili fino alla redazione del bilancio e dei dichiarativi fiscali) sia il numero di Contabilità Esterne (ovvero del servizio di verifica dei dati contabili e di redazione del bilancio civilistico e dei dichiarativi fiscali), considerando soltanto le cooperative, si sono leggermente ridimensionati per effetto soprattutto di qualche fusione della scelta di alcuni Clienti di passare dalla contabilità interna a quella esterna o strutturare il servizio di gestione contabilità al proprio interno.

La Direzione



FINANZA

FINANZA IN RETE

“Finanza in rete” è il servizio di accompagnamento finanziario offerto da CSA COESI, che permette ai Clienti una costante assistenza dal punto di vista finanziario e nella gestione dei rapporti con il sistema bancario.

I vantaggi offerti ai Clienti del servizio “Finanza in rete” sono principalmente i seguenti:

- ▶ poter fruire di condizioni agevolate sia per la gestione del c/c sia per eventuali linee di finanziamento grazie alle convenzioni siglate da CSA COESI con i principali istituti bancari
- ▶ richiedere il controllo degli estratti conto trimestrali per la verifica delle condizioni applicate e delle spese/commissioni addebitate dalla banca
- ▶ fruire di assistenza specialistica per qualsiasi problematica finanziaria o legata al rapporto con la banca.



Il servizio di assistenza finanziaria è uno degli aspetti più emblematici e premianti della forza della rete di CSA COESI. Nel 2018, abbiamo raggiunto il numero di 100 pratiche di finanziamento deliberate dall'avvio del servizio, per un totale complessivo erogato alle Cooperative Clienti pari a 34.304.000 euro nel quinquennio 2013-2018. Si tratta di un volume di capitali, risorse finanziarie che negli ultimi anni hanno sostenuto lo sviluppo della nostra rete territoriale e sostenuto la progettualità dell'Economia Sociale e della cooperazione attiva sul nostro territorio.

il Responsabile d'Area



Le cooperative e i consorzi aderenti a “Finanza in Rete” sono **71**, di cui **11 nuove adesioni** nel 2018

COESI SI VINCE

Attraverso lo strumento “COESI Si Vince” - un canale privilegiato nell'accesso al credito, frutto delle partnership realizzate con il sistema bancario - anche nel 2018 è stato possibile ottenere finanziamenti per un ammontare cospicuo, rispondendo alle richieste dei Clienti, con delibere in tempi brevi, a condizioni molto favorevoli, senza firme di garanzia.

- ▶ Nel 2018 si è mantenuto elevato il volume di finanziamenti erogati tramite “COESI Si Vince”;
- ▶ il canale privilegiato attivato da CSA COESI con i principali istituti di credito consente di ottenere condivisione e sostegno ai progetti di investimento e ai fabbisogni finanziari delle Cooperative Clienti già nella fase di presentazione preliminare delle richieste di finanziamento; ciò è reso possibile dalla fiducia che gli interlocutori creditizi ripongono nel know how e nell'esperienza pluriennale di cui il Centro Servizi dispone nella valutazione della sostenibilità economica dei progetti

DATI 2018:

n. 23 pratiche di finanziamento assistite e deliberate dagli istituti di credito

Importo complessivo dei finanziamenti erogati tramite “**COESI Si Vince**”: **euro 8.030.500**

DELIBERE IN TEMPI BREVI

Tassi e condizioni vantaggiosi grazie alla forza della **rete CSA COESI**

0% GARANZIE RICHIESTE*

*ad eccezione di operazioni immobiliari (ipoteca) ed eventuali richieste per start up non sociali.

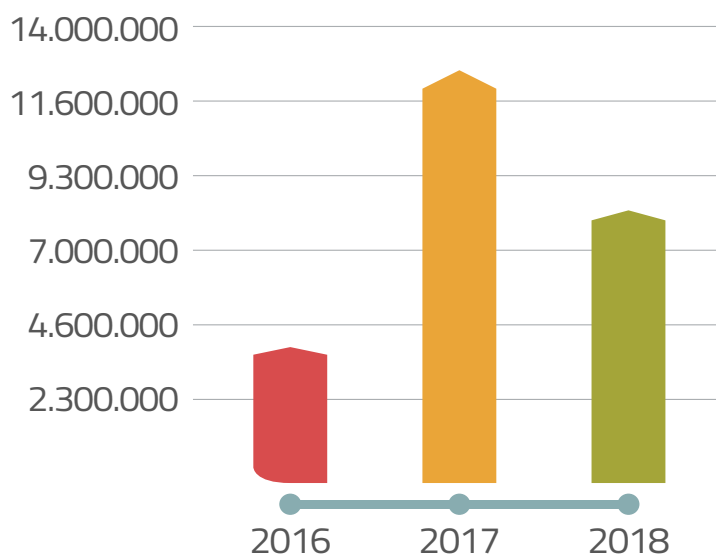
Quali sfide per il prossimo futuro?

In primo luogo, sarà opportuno consolidare il valore delle alleanze costruite con gli interlocutori bancari, andando oltre gli aspetti di rigidità e burocrazia del sistema bancario e i cambiamenti organizzativi introdotti in seguito a fusioni fra istituti di credito, e rafforzando la valorizzazione degli elementi distintivi della cooperazione e la forza della rete.

In parallelo, riteniamo interessante aprire lo sguardo al mondo del venture capital denominato “social impact”, per disporre di canali aggiuntivi e complementari rispetto a quelli ordinari.



COESI SI VINCE - TREND 2016-2018



FORMAZIONE - PROGETTAZIONE - SICUREZZA - SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE

AREA FORMAZIONE

- Nel 2018 si è consolidato il numero degli allievi che hanno partecipato ai percorsi formativi proposti (n. 5.338 nel 2018, n. 5305 nel 2017)
- Dall'analisi dei questionari sottoposti a tutti i partecipanti ai corsi di formazione, si conferma un livello di soddisfazione elevato pari a 4.8 su 5, in linea con il 2017
- Il 100% dei piani formativi presentati è stato finanziato, per un ammontare pari a 231.352 euro: risorse che sono state utilizzate per l'erogazione di corsi gratuiti a favore delle Cooperative Clienti. Si riporta una tabella che illustra il trend registrato nell'ultimo triennio ed indica la percentuale di piani formativi vinti rispetto ai piani presentati a valere su bandi Fon.coop, di Regione Lombardia e CCIAA:

	2016	2017	2018
Piani formativi finanziati (Euro)	267.824,62	374.491,58	231.352
Percentuale di piani vinti rispetto ai progetti presentati	64%	81%	100%



L'attività dell'ufficio formazione ha registrato nel 2018 un consolidamento dell'attività, mantenendo complessivamente lo stesso numero di partecipanti ai percorsi formativi proposti e/o progettati sulla base delle richieste delle Cooperative Clienti. Si rileva una sostanziale contrazione degli allievi ai corsi di aggiornamento professionale (che passano da 5.249 unità nel 2017 a 2.370 nel 2018) e un leggero decremento degli allievi ai corsi obbligatori sulla sicurezza (da 3.575 unità nel 2017 a 3.344 nel 2018). Per contro, è interessante osservare che è aumentato il peso specifico della componente relativa a corsi non obbligatori ai sensi della normativa vigente, bensì costruiti sulla base delle esigenze di sviluppo aziendale e volti all'incremento delle competenze interne delle Cooperative Clienti.

La Responsabile d'Area



DATI 2018: n. **5338 allievi formati**
corsi di aggiornamento professionale:
n. 2370 allievi
corsi obbligatori sicurezza: **n. 2968**
allievi, **n. 209 edizioni, n. ore 3344**

n. 4334 ore di formazione totali
n. 3083 ore di formazione
finanziata
n. 38 corsi a pagamento

Livello di
soddisfazione:
4.8 su 5

Quali sfide per il prossimo futuro?

L'area formazione di CSA COESI persegue costantemente l'obiettivo di implementare l'ascolto delle esigenze delle Cooperative Clienti e di compiere un'attenta analisi del fabbisogno formativo per proporre percorsi formativi e progettualità che consentano alle imprese destinatarie di elevare le competenze interne e di dotare le risorse umane di strumenti utili ad affrontare le sfide dell'innovazione e i cambiamenti in atto.

AREA PROGETTI (PROGETTAZIONE - SICUREZZA - SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE)

- ▶ Nel corso del 2018, l'ufficio progetti di CSA COESI ha offerto consulenza e supportato dal punto di vista informativo i Clienti interessati rispetto alla gestione dei dati ai sensi del nuovo Regolamento europeo nell'ambito della gestione dei dati personali e sensibili;
- ▶ sono state erogate consulenze legate all'analisi dei rischi e alla predisposizione della documentazione inerente il decreto legislativo 231/01 e all'applicazione delle disposizioni in tema di trasparenza;
- ▶ sono state promosse modalità gestionali, politiche e procedure finalizzate specificamente a prevenire il rischio di non conformità dell'operato aziendale nei confronti delle norme, dei regolamenti, delle procedure e dei codici di condotta vigenti.

“
L'ufficio progetti di CSA COESI ha attivato diverse azioni per sensibilizzare le cooperative rispetto al tema della compliance aziendale, in materia di privacy, decreto legislativo 231/01 e trasparenza, al fine di prevenire il rischio di non conformità dell'operato aziendale rispetto alla legislazione vigente.
”
La Responsabile d'Area

SICUREZZA SUL LAVORO - DATI 2018:
n.13 nuovi Clienti
(9 cooperative + 4 associazioni/fondazioni)

SISTEMA QUALITÀ - DATI 2018:
n. 20 cooperative
che aderiscono al multisito con
4 nuove certificazioni

Quali sfide per il prossimo futuro?

L'approccio organizzativo alla gestione dei rischi aziendali sarà nei prossimi anni un significativo ambito di lavoro per il nostro Centro Servizi.



ASSOCIAZIONI ED ENTI NOT FOR PROFIT

- L'attività di assistenza alle associazioni e agli enti non profit di CSA COESI comprende la gestione di tutti gli adempimenti previsti dalla normativa vigente, una costante attività di supporto consulenziale e di orientamento e, in collaborazione con gli uffici contabilità e gestione paghe, la redazione del rendiconto annuale e dei dichiarativi fiscali per gli enti con Partita Iva, oltre alla gestione del personale laddove sono presenti dei dipendenti
- Sotto il profilo della formazione, sono stati proposti dei seminari tematici legati in particolare alla nuova normativa in ambito Privacy e alla fatturazione elettronica, che hanno registrato un elevato numero di partecipanti

Quali sfide per il prossimo futuro?

Nel 2019, si intende proseguire il percorso formativo avviato mediante workshop periodici di aggiornamento, sia per quanto riguarda la riforma del Terzo Settore sia per una serie di aspetti tecnici che fanno parte della gestione quotidiana di una realtà not for profit.

Riguardo al Nuovo Codice del Terzo Settore e all'eventuale necessità di adeguare gli statuti alla legislazione vigente, sono attese nuove disposizioni che possano confermare o meno le variazioni statutarie da apportare. Sarà cura di CSA COESI informare adeguatamente i clienti sugli sviluppi della normativa e sulle eventuali azioni da intraprendere.

Un tema che merita un approfondimento è legato alla sfera assicurativa, in termini di tutela contro i rischi legati allo svolgimento dell'attività sociale e alla responsabilità degli amministratori.

“

Nel 2018 si è registrata un'elevata dinamicità dell'area Associazioni di CSA COESI: a fronte dell'aumentato numero di associazioni e fondazioni clienti, sono avvenuti dei cambiamenti organizzativi interni che hanno portato alla creazione di uno spazio ad hoc e al rafforzamento del personale dedicato.

“È stata seguita con attenzione l'evoluzione della riforma del Terzo Settore e sono state apportati piccoli interventi e variazioni statutarie in capo ad alcuni enti not for profit in attemperanza agli adeguamenti richiesti dalla nuova normativa. Pur nell'incertezza del quadro legislativo che caratterizza l'attuale situazione transitoria, è stato dato avvio al processo di accompagnamento che ha portato alla costituzione di 14 nuove associazioni aventi l'interesse e la necessità di intraprendere l'attività sociale nel 2018.

il Responsabile d'Area”

”

PRINCIPALI ATTIVITÀ DEGLI ENTI NON PROFIT
CLIENTI DELL'AREA ASSOCIAZIONI:
**attività di volontariato, promozione sociale,
culturale, servizi all'infanzia, promozione
attività sportiva**

DATI 2018

n. 14 nuove associazioni nate nel 2018
n. 11 nuove associazioni supportate nel percorso
di accompagnamento volto alla costituzione

NUOVI CLIENTI 2018 - ASSOCIAZIONI:

Nel 2018 **n. 31 associazioni**
(di nuova costituzione e già costituite)
hanno affidato i servizi a CSA COESI

n. 15 associazioni: nuovi clienti servizio contabilità

n. 16 associazioni: nuovi clienti servizio paghe

COMUNICAZIONE E MARKETING

Nel sistema di offerta di CSA COESI sono stati strutturati due servizi, totalmente gratuiti, che si sono rivelati e si rivelano a tutt'oggi strategici per orientare i nuovi Clienti nella fruizione dei servizi e per aggiornare costantemente i Clienti in essere rispetto agli adempimenti, alle scadenze e alle iniziative promosse.

NUOVI CLIENTI – ACCOMPAGNAMENTO E COORDINAMENTO ATTIVITÀ

- Il servizio di accompagnamento prende il via dal primo contatto con il potenziale Cliente e lo guida in un percorso ricco di informazioni, verifiche, approfondimenti, prevenzione del costo dei servizi, confronto con i referenti delle diverse aree, fino alla costituzione della cooperativa e all'espletamento delle formalità iniziali
- in parallelo, per chi intende avvalersene, viene offerto il servizio di redazione del business plan, al fine di orientare il Cliente nella definizione del punto di equilibrio economico nella verifica della sostenibilità dell'idea imprenditoriale
- successivamente, l'affiancamento prosegue nel contatto con gli uffici interessati e i consulenti eventualmente coinvolti, fino alla presa in carico da parte dei Responsabili e referenti d'area
- Assistenza alla costituzione e stesura bozza dello statuto - gratuito per i nuovi Clienti
- Redazione del business plan orientativo - gratuito per i nuovi Clienti;
- Coordinamento delle attività iniziali e dei servizi attivati con la supervisione della Direzione

“

Un'attenzione che ha fatto la differenza nella fase di accompagnamento iniziale dei nuovi Clienti e nell'orientamento alla fruizione dell'ampia rosa di servizi offerti da CSA COESI.

La Direzione

”

N. 15 NUOVI CLIENTI ACQUISITI (Cooperative):
11 cooperative sociali
1 SRL impresa sociale
1 cooperativa di produzione lavoro
1 cooperativa di servizi
1 cooperativa a doppia mutualità
(lavoro e servizi)

COMUNICAZIONE AI CLIENTI - INVIO DI NEWSLETTER E AGGIORNAMENTI TEMATICI

Informare sulle novità, le scadenze, le opportunità è un compito fondamentale di CSA COESI. È un'azione che permette anche di mantenere un contatto continuo con i referenti delle diverse organizzazioni Clienti.

Questa funzione si realizza anche attraverso l'invio di Newsletter tematiche e aggiornamenti specifici a seconda del tipo di ente, del settore di attività in cui opera e dei servizi che ha in essere con CSA COESI

Quali sfide per il prossimo futuro?

Per questo importante strumento di comunicazione le sfide aperte sono: precisare e distinguere le diverse tipologie di comunicazione, aumentare l'engagement in termini apertura e interazione con l'informazione e la programmazione degli invii.

Da un'analisi complessiva è emerso che mediamente vengono effettuate **10 comunicazione al mese**, raggiungendo mediamente **512 destinatari**. Il tasso di apertura medio è di **54,2%**.



STRATEGIE D'IMPRESA

CSA COESI integra all'offerta dei servizi descritti finora la messa a disposizione di un pool di consulenti esperti in diverse discipline specialistiche, che permette ai Clienti di trovare soluzioni alle problematiche afferenti la gestione aziendale e le scelte strategiche.

I consulenti di CSA COESI operano in sinergia, integrando le proprie competenze ed esperienze, per individuare il percorso condiviso e ottimale che porta alla soluzione dei problemi presentati dai Clienti.

Le professionalità che collaborano con CSA COESI erogano anche consulenze specialistiche al personale interno per conferme, approfondimenti, spunti di lavoro e analisi di casi specifici.

CONSULENZE STRATEGICHE

Nel corso del 2018, i professionisti di CSA COESI hanno erogato in via stabile e continuativa consulenze specialistiche a tutti gli enti Clienti che ne hanno ravvisato la necessità.

Oltre alle consulenze ordinarie, sono state gestite n.12 operazioni straordinarie dal punto di vista societario, organizzativo e finanziario, che hanno coinvolto un team ampio e variegato di esperti, volti alla definizione di soluzioni integrate vincenti.

Nello specifico, la "task force" straordinaria di CSA COESI ha accompagnato alcuni Clienti nei seguenti processi:

Consulenze strategiche per riorganizzazioni aziendali, cessione ramo d'azienda, piani di fusione, spin off, stesura piani d'impresa, redazione di business plan per investimenti straordinari, assistenza per rendicontazioni a SAL di investimenti complessi, ristrutturazioni finanziarie.

n.12 operazioni straordinarie supportate
dal punto di vista societario, organizzativo e
finanziario

CHECK UP E CONSULENZE ORGANIZZATIVE

Nel 2018 sono state condotti n. 4 check up e consulenze organizzative, volte ad fotografare lo stato dell'arte e le criticità esistenti e a supportare le decisioni del Cda delle imprese Clienti suggerendo strategie societarie e organizzative che permettano di superare situazioni di impasse e gestire in maniera ragionata i momenti di svolta le fasi di passaggio che si presentano nella vita delle cooperative Clienti.

n. 4 check up e consulenze organizzative
a sostegno delle scelte gestionali delle
cooperative Clienti

CONSULENZE IN AREA STATUTARIA E CONTRATTUALISTICA

Nel 2018 CSA COESI si è avvalso della collaborazione stabile di un consulente esperto in atti notarili e contratti, che ha supportato la costituzione di nuove imprese, la stipula di contratti e la parte documentale e formale delle operazioni straordinarie (fusioni, cessioni di rami d'azienda, messa in liquidazione).

**n. 49 CONSULENZE IN AREA
STATUTARIA E CONTRATTUALISTICA**

5 costituzioni di società cooperative
2 Costituzioni di rete imprese
1 Costituzione di impresa sociale Srl
14 modifiche statutarie
4 Compravendite immobiliari
12 Altri atti
(scioglimenti, mutui, cessioni azienda)
11 Contratti di locazione o comodato

CONSULENZE IN AREA LEGALE

Nel 2018 si è registrato un incremento delle attività stragiudiziali seguite dalla figura legale esperta che collabora in via continuativa con CSA COESI, in merito nello specifico a contratti relativi ad appalti e a vertenze e sanzioni disciplinari sotto il profilo giuslavoristico.

N. 34 consulenze in area legale

- n. 7 attività giudiziali (in parte conciliate)
- n. 27 attività stragiudiziali (in aumento sul 2017): recupero crediti, stesura contratti di fornitura servizi per appalti, procedure fallimentari, rapporti di lavoro contrattuali sanzioni disciplinari e vertenze in materia lavorativa

RIFORMA DELL'IMPRESA SOCIALE E IMPLICAZIONI PER LE COOPERATIVE SOCIALI

Come noto, **le cooperative sociali sono state qualificate come imprese sociali di diritto** dalla disciplina introdotta con il decreto legislativo n. 112 del 3 luglio 2017 recante *"Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'art. 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016 n. 106"*.

Anche nel 2018, CSA COESI ha seguito con costante attenzione l'evoluzione della riforma dell'impresa sociale, il percorso di recepimento della nuova normativa e l'analisi delle implicazioni derivanti per le cooperative sociali, in collaborazione con ICN - Italia Consulting Network - e i consulenti che collaborano stabilmente con il nostro consorzio.

Sono state diramate puntualmente ai Clienti note di aggiornamento e di orientamento, che hanno consentito di comunicare gli aspetti chiarificatori in materia soltanto una volta confermati da fonti istituzionali attendibili (es. la non necessità di adeguare gli statuti per le cooperative sociali), al fine di veicolare solo elementi di certezza in un quadro normativo in divenire, in cui sono ancora attesi numerosi decreti attuativi.

CONSULENZE PER LO SVILUPPO D'IMPRESA

Il supporto della CCIAA DI BERGAMO - BERGAMO SVILUPPO, tramite Confcooperative, ci ha permesso di offrire alle cooperative:

- Percorsi formativi gratuiti a n. 14 cooperative, per complessive n. 126 ore di formazione (nell'ambito del bando "Voucher per la formazione intercategoriale");
- consulenze finalizzate allo sviluppo d'impresa a n. 17 cooperative, per complessive n. 746 ore di consulenza, fra consulenze Senior e consulenze d'accompagnamento (nell'ambito del bando "Sviluppo d'Impresa" per azioni volte all'innovazione e alla competitività o al consolidamento aziendale);
- n. 5 consulenze volte all'internazionalizzazione dei servizi, per complessive n. 528 ore di consulenza, fra consulenze Senior e consulenze di accompagnamento



PROCESSI DI INNOVAZIONE

WENNOVATIVE 2018

L'innovazione organizzativa, tecnologica e progettuale rappresenta un tema strategico e fecondo per il futuro dell'economia sociale. Per questo motivo CSA COESI e Confcooperative hanno promosso nel mese di novembre un programma di eventi di sensibilizzazione e comunicazione chiamato **WEnnovative 2018 - Economia Sociale, tecnologia, innovazione**.

WEnnovative 2018 si è realizzato attraverso un ciclo di incontri e confronti pensato per far crescere la sensibilità e la conoscenza del tema dell'innovazione, nelle sue diverse declinazioni, nelle realtà cooperative; abbiamo avuto infatti l'opportunità di ascoltare esperti di livello nazionale e internazionale e di metterli in dialogo con le esperienze di innovazione che attraversano le organizzazioni della nostra rete.

WEnnovative ha visto la realizzazione di:

- 3 Workshop tematici. Gruppi di lavoro tematici ed interattivi che hanno visto il confronto tra gli #esperti specialisti dei temi trattati, le #esperienze patrimonio di operatori e organizzazioni della rete con l'obiettivo di sviluppare #sperimentazioni praticabili e sostenibili.

I temi trattati sono stati:

- WE.strategy - L'efficiamento dei flussi organizzativi e la gestione efficace dei dati per lo sviluppo strategico
- WE.Energy - L'efficiamento energetico delle strutture. Diagnosi efficaci e progettualità mirate
- WE.Caring - Le tecnologie assistive per la disabilità. Buone pratiche di welfare digitale

- Il convegno. Evento pubblico di illustrazione e divulgazione di scenari di innovazione rilevanti per l'economia sociale e l'esposizione di risultati significativi della fase di workshop nella perfetta cornice del POINT Polo dell'innovazione Tecnologia di Dalmine

La significativa adesione registrata a tutti gli eventi in programma rappresenta un segno importante di attenzione e valorizzazione di un percorso che vuole **promuovere un'idea di innovazione possibile, praticabile**, vicina alle nostre realtà, al loro presente e soprattutto al loro futuro.

WELFARE LYNX

CSA COESI aderisce al contratto di rete Welfare Lynx.

Welfare Lynx è il contratto di rete sottoscritto nel luglio 2018 da un gruppo di 15 cooperative sociali, operanti sul territorio bergamasco, finalizzato a proporre un sistema di servizi alla persona nell'ambito del welfare aziendale e del welfare privato. WL porta con sé l'esperienza pluriennale maturata dalle cooperative sociali nella progettazione e gestione dei servizi di assistenza e cura e grazie a un lavoro di coordinamento, integrazione e standardizzazione oggi è in grado di proporre un catalogo di servizi ampio e articolato su tutto il territorio provinciale.

Attraverso i servizi di Welfare Management Welfare Lynx accompagna l'azienda nell'ampliare il catalogo welfare e più in generale nel promuovere informazione e servizio per il benessere delle persone, delle famiglie e delle comunità in cui opera. Il tema del welfare aziendale permette di entrare in contatto con nuovi bisogni e soprattutto di disegnare nuove modalità di interazione e ascolto che offrano al dipendente un accesso semplice e efficace nel sistema dei servizi welfare. Welfare aziendale, welfare privato e welfare pubblico non sono letti come processi paralleli e distinti, ma come sistemi sinergici che chiedono luoghi di ricomposizione a favore di una maggior soddisfazione del bisogno.

Questa peculiare ottica di innovazione e di costruzione collaborativa che coinvolge attivamente un numero significativo di cooperative bergamasche motiva l'adesione e il supporto che CSA COESI offre al progetto Welfare Lynx.

SFIDE PER IL PROSSIMO FUTURO

Le scelte compiute nel corso del 2018, e in particolare la fusione completa realizzata con CSA, porteranno il nostro consorzio a rappresentare definitivamente il riferimento diretto di Confcooperative Bergamo.

Essere divenuti il centro servizi di Confcooperative a tutti gli effetti ci pone su di un nuovo piano della rappresentanza e, al contempo, implica la responsabilità di accompagnare l'innovazione di tutti i settori produttivi cui è impegnata l'azione della cooperazione locale.

L'operazione societaria descritta consentirà, a partire dal 2019, di cambiar pelle anche sul piano identitario: **CSA COESI acquisirà la nuova veste di Impresa Sociale**. Una scelta dettata dalla volontà di attribuire al nostro Consorzio la qualifica di ente del Terzo Settore anche dal punto di vista formale, allineandosi sotto il profilo istituzionale all'identità che già rappresenta nella sostanza, ovvero una rete con più di 700 Clienti fra cooperative (in prevalenza sociali), consorzi sociali, associazioni, fondazioni e altre realtà del not for profit locale.

Sarà l'occasione per cogliere le opportunità e i vantaggi fiscali offerti dalla nuova normativa vigente ma anche fonte di obblighi in termini di responsabilità e rendicontazione sociale, onorabilità, professionalità e indipendenza delle cariche sociali, nonché coinvolgimento dei lavoratori e degli stakeholder, a garanzia della trasparenza dell'operato di CSA COESI e della costante adesione alla mission.

La decisione di ampliare la nostra base sociale a cooperative, associazioni e altri enti territoriali, la ricerca di una nuova sede per riunire le due strutture attuali, l'affiliazione ad ICN (rete consortile nazionale) sono decisioni intraprese nel 2018 che daranno frutti a partire dal 2019.

Il buon andamento del bilancio economico 2018 ci consentirà di disporre delle risorse necessarie per dar corpo ai nuovi compiti che ci siamo proposti.

Riteniamo importanti anche altre decisioni prese in corso d'anno 2018, decisioni che avranno ricadute sui prossimi esercizi, quali: **la creazione di un fondo destinato alla formazione e alla crescita professionale** delle risorse umane, **accantonamenti finalizzati all'innovazione e all'implementazione del software "HR"** per la gestione del personale delle cooperative Clienti, le definizioni di un target di **nuovi e rinnovati servizi**, l'investimento a sostegno della progettazione e dell'attività di **sviluppo della cooperazione di lavoro, agricola e dell'housing sociale**. Per quest'ultima, insieme a Confcooperative, avremo modo di superare i limiti attuali e di proiettare il consorzio e, con esso, la nostra casa madre in settori che ci hanno visto perdere terreno in passato a causa soprattutto delle trasformazioni merceologiche e dell'andamento di alcuni comparti.

Un'altra partita che stiamo giocando con determinazione è la **sperimentazione del CIS** – Comitato d'Indirizzo Strategico – volto a stimolare la partecipazione dei lavoratori nella definizione delle strategie per l'evoluzione del nostro consorzio.

Si tratta di uno strumento completamente nuovo, che ha coinvolto anche le Organizzazioni Sindacali: una sfida a superare gli schemi culturali che contrappongono la parte datoriale a quella costituita dai lavoratori, oltre che un invito rivolto alle nostre risorse ad uscire dal proprio ruolo specifico per ragionare globalmente, come parte attiva e propositiva della nostra organizzazione. Un disegno ambizioso di cui abbiamo iniziato a tracciare i contorni, che ha incontrato diverse difficoltà nel corso del 2018 e che richiede lo sforzo di allargare lo sguardo e andare oltre: oltre il singolo ambito di attività, oltre le logiche gerarchiche, oltre la dimensione aziendale per considerare le dinamiche di mercato, oltre il presente per delineare visioni sul futuro.

Con la sperimentazione in corso, siamo decisi a strutturare un percorso condiviso che apporti livelli crescenti di innovazione e partecipazione in un ambiente di lavoro aperto e stimolante.

Ancora una volta, non sarà semplice **"trovare la quadratura al cubo"**, ma confidiamo che l'incontro di idee, l'ascolto e la passione possano essere, come sempre, decisivi.

*Il Presidente
Sergio Manzoni*