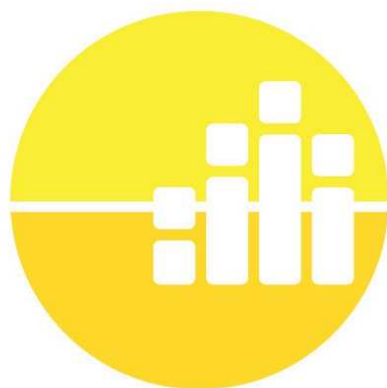


Sineresi società cooperativa sociale

Via Balicco, 11 - 23900 LECCO (LC)



sineresi

società cooperativa sociale

BILANCIO SOCIALE

2016

Sede Legale: Via Balicco, 11 - 23900 LECCO (LC)

Codice fiscale e Iscrizione R.I. LC 01626700130 - Partita Iva 01626700130

Albo Società Cooperative a Mutualità Prevalente di diritto iscritta in data 25/03/2005 al n. a143422

Tel. 0341/362281 – Fax 0341/285012

Ai soci

A tutti coloro che hanno condiviso con noi un progetto

Alle persone che abbiamo accompagnato

INDICE

LETTERA AI PORTATORI D'INTERESSI	3
1. INTRODUZIONE	3
1.1 Metodologia	3
1.2 Modalità di comunicazione	3
1.3 Riferimenti normativi	3
2. IDENTITA' DELL'ORGANIZZAZIONE	4
2.1 Informazioni generali	4
2.2 Storia	5
2.3 Mission e vision	6
2.4 Oggetto Sociale	7
2.5 Territorio di riferimento	9
2.6 Sineresi in cifre	10
3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA	11
3.1 Tipologia di governo	11
3.2 Struttura di governo	12
3.3 Composizione Base Sociale e Capitale Sociale	15
4. PORTATORI D'INTERESSE - STAKEHOLDER	17
4.1 Le Reti	17
4.2 Volontari	19
4.3 Clienti	19
4.4 Fornitori	20
4.5 Lavoro – Tipologia e costi	20
4.6 Formazione	24
4.7 Certificazione di qualità	24
4.8 Sicurezza e privacy	25
5. ATTIVITA' SVOLTE E RISULTATI SOCIALI	26
5.1 Area prima infanzia	26
5.2 Area formazione e consulenza	28
5.3 Settore Centro Sociale Madre Teresa di Calcutta di Costa Masnaga	28
5.4 Area anziani	29
5.6 Area minori e giovani	30
5.7 Area famiglia	32
6. DIMENSIONE ECONOMICA	33
6.1 Costruzione e distribuzione della ricchezza	33
7. PROSPETTIVE FUTURE	36

LETTERA AI PORTATORI D'INTERESSI

Cari soci,
Cari collaboratori e soggetti coinvolti

il 2016 è stato un anno denso caratterizzato da cambiamenti e sfide straordinarie. Il cammino che abbiamo avviato nel Dicembre 2014 con la nascita di Sineresi è certamente impegnativo e sfidante, ricco di slancio e di incognite.

L'anno passato, di cui presentiamo oggi il bilancio sociale, è stato un anno “a tinte forti” che ci ha fatto misurare con i rischi e le insidie di questo cammino da un lato e con la nostra volontà, determinazione e capacità di affrontarli dall'altro.

Di fronte agli esiti negativi oltre le attese del bilancio economico 2015 abbiamo dovuto prendere atto delle nostre fatiche e degli elementi sui quali era necessario e urgente cambiare rotta.

E' frutto di tanto impegno, lavoro e sacrificio di tutti i soci il risultato di bilancio del 2016, che ha invertito la tendenza, consentendo di recuperare in parte la perdita dell'anno precedente. Altrettanto impegno e lavoro ci aspettano ancora per poter definitivamente consolidare il presente e il futuro della nostra cooperativa sociale.

E' motivo di soddisfazione e di gratitudine la capacità di reagire che abbiamo messo in campo a partire dal Giugno scorso, con l'approvazione da parte dell'Assemblea soci di un piano di crisi che ha consentito il risultato positivo del 2016.

E' altrettanto se non maggiore motivo di soddisfazione il quadro che delinea, scorrendo questo bilancio sociale, quanto nel corso del 2016 siamo stati capaci di produrre valore sociale, pur dentro lo scenario complesso dentro il quale la cooperativa opera; di quanto siamo stati capaci di stare in rete con altri impegnati nello sviluppo di politiche sociali territoriali e di comunità; di quanto abbiamo fatto crescere anche il nostro apporto economico al welfare locale, attraverso i finanziamenti ottenuti.

E' importante infine ringraziare innanzitutto tutti i soci che sono Sineresi, i lavoratori e collaboratori, i volontari.

Non mi dilungo oltre, lasciandovi alla lettura di questo documento di rendicontazione sociale, che ha l'obiettivo, non semplice, di fare una panoramica degli esiti della nostra attività durante un anno intero.

Il Presidente
Mauro Riva

1. INTRODUZIONE

1.1 Metodologia

Il bilancio sociale di *Sineresi società cooperativa sociale* è lo strumento di rendicontazione annuale di tutte le attività svolte dalla Cooperativa sotto il profilo narrativo, gestionale e economico-finanziario.

Il periodo di riferimento di questa nona edizione è l'anno solare 2016 e le informazioni relative agli obiettivi e al contesto, agli organigrammi e alle risorse umane, ai progetti e ai contenuti sono aggiornate al 31/12/2016.

La finalità della rendicontazione è quella di migliorare la qualità e la trasparenza delle informazioni destinate a tutti i portatori di interesse con particolare attenzione all'ottenimento di un documento leggibile e fluido che integra indicatori economici e analisi qualitative.

La realizzazione è stata curata dall'interno dalla Direzione che ha predisposto una prima bozza poi sottoposta al Consiglio di Amministrazione prima dell'approvazione definitiva da parte dell'Assemblea Soci.

1.2 Modalità di comunicazione

Il presente bilancio sociale sarà consegnato e diffuso a tutti i soci e lavoratori della Cooperativa, alle cooperative della rete consortile e ai portatori d'interesse più significativi, sia pubblici che privati, a partire da luglio 2017.

1.3 Riferimenti normativi

Il documento è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai Principi di Redazione del Bilancio Sociale elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2001 sia agli Standard Internazionali del GRI (Global Reporting Initiative).

Dal punto di vista normativo i riferimenti sono:

- *Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/2008* contenente le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale;
- *Delibera della giunta regionale della Lombardia n° 5536/2007.*

Questo Bilancio sociale è stato presentato e condiviso nell'assemblea soci del 25 luglio 2017 che ne ha deliberato l'approvazione.

2. IDENTITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

2.1 Informazioni generali

Di seguito vengono presentati i principali dati inerenti l'organizzazione al 31 dicembre 2016.

Denominazione	<i>Sineresi società cooperativa sociale</i>
Indirizzo sede legale e operativa	<i>Via Balicco, 11 - 23900 LECCO (LC)</i>
Forma giuridica e modello di riferimento	<i>Società cooperativa a responsabilità limitata</i>
Tipologia	<i>Cooperativa Sociale di tipo A</i>
Data di costituzione	<i>11/07/1986</i>
Luogo di costituzione	<i>Lecco</i>
Rappresentante legale	<i>Palleschi Angela</i>
Codice Fiscale – Partita Iva	<i>01626700130</i>
N° iscrizione Albo Nazionale società cooperative	<i>A mutualità prevalente di diritto dal 25/03/2005 al n.A143422</i>
N° iscrizione Albo Regionale cooperative sociali	<i>Sez. A n. 208</i>
R.E.A.	<i>LC - 204792</i>
Registro Imprese	<i>01626700130</i>
Telefono e Fax	<i>Tel 0341-362281 Tel 0341-780012 Fax 0341-285012</i>
PEC	<i>cooplda@legalmail.it</i>
Partecipazioni in consorzi e cooperative	<ul style="list-style-type: none">• <i>Confcooperative – Unione provinciale di Lecco</i>• <i>Consorzio Consolida (Lecco)</i>• <i>C.r.a.m.s. Cooperativa Sociale a.r.l. - Lecco</i>• <i>Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo (RE)</i>• <i>Consorzio Unioncoop Soc. Coop.arl (Lecco)</i>• <i>Confcoopfidi Lombardia Società Cooperativa</i>
Codice ateco	<i>88.91</i>
Certificazione Qualità	<i>La cooperativa è certificata ISO 9001: 2008 per la progettazione e gestione di servizi socio assistenziali semiresidenziali e domiciliari rivolti a minori, giovani, disabili, anziani ed adulti e di servizi di affido familiare, Progettazione ed erogazione di servizi per la prima infanzia (centri prima infanzia e asili nido).</i>

2.2 Storia

La cooperativa **Sineresi** nasce l'1 dicembre 2014 dalla “fusione” tra la cooperativa La Linea dell’arco e Il Talento. La fusione è l'esito di un processo di confronto tra le due cooperative che, a partire dalla comune appartenenza al Consorzio Consolida, hanno operato a partire dal 2012 in forte connessione progettuale ed operativa nel territorio della provincia di Lecco, soprattutto nell’ambito di interventi rivolti a minori ed anziani. Operare nei medesimi territori con servizi analoghi ha posto l’esigenza di approfondire meglio i tratti comuni alle due organizzazioni e di successivamente di avviare un percorso comune per valutare limiti e opportunità di un’unione societaria. La scelta di una fusione è originata non solo dall’opportunità di una più razionale organizzazione delle risorse, ma soprattutto dalla volontà di incrementare la capacità di investimento e di innovazione in risposta alle sfide di un welfare che cambia.

Le due cooperative di origine:

La cooperativa **La linea dell'arco** nasce nel luglio 1986 come uno degli ambiti lavorativi dell'associazione Comunità di via Gaggio, realtà che opera nel territorio lecchese in attenzione ai bisogni sociali emergenti nel territorio. La cooperativa assume l'operatività sul fronte della prevenzione del disagio giovanile e, dal 1990, si costituisce quale realtà autonoma. Nel 1993 diventa “Cooperativa sociale di tipo A” in ottemperanza alla L. 381/91. Fino al novembre 2014 La Linea dell’arco ha operato nei seguenti ambiti di intervento: prima infanzia, minori e giovani, anziani, famiglia, formazione e consulenza.

La cooperativa **Il Talento** nasce il 15 ottobre 1986 su iniziativa di don Mario Proserpio, responsabile della Caritas Decanale, che coinvolge il “gruppo di giovani” della parrocchia S. Nicolò di Lecco attenti alle necessità del territorio. L’attenzione è rivolta in particolare alla necessità degli anziani di poter usufruire di servizi di assistenza domiciliare. Nell’ottobre 1992 diventa “Cooperativa Sociale di tipo A” in ottemperanza alla legge 381/91. Fino al novembre 2014 Il Talento ha operato nei seguenti ambiti di intervento: prima infanzia, minori, anziani, famiglia e orientamento formazione lavoro per soggetti deboli.

Il senso e il valore del percorso di fusione sono sintetizzati nel suo logo e nel nome della cooperativa.

sineresi
società cooperativa sociale

Nel nome:

Dal greco συναίρεσις "prendere insieme", Sineresi è la fusione in un dittongo, quindi in una sola sillaba di due

vocali contigue che sono normalmente pronunciate distinte. La cooperativa SINERESI nasce dalla fusione di due precedenti cooperative: Il Talento e La linea dell'arco.



Nel logo:

Il colore giallo nasce per sottrazione dai colori (arancio e verde) che caratterizzavano i loghi precedenti delle due cooperative. Il giallo è il risultato della sottrazione del rosso all'arancione e del blu al verde. Sineresi nasce dall'esperienza comune alle due organizzazioni, non elimina le differenze ma le gioca in una direzione comune.

Il cerchio formato dall'unione di due parti che richiamano l'unione tra le due cooperative di origine che si ricongiungono all'interno di una figura circolare aperta, senza una linea di perimetro. Il cerchio simboleggia la dimensione territoriale esprimendo la volontà della cooperativa di "prendersi cura" delle comunità in cui opera, ma anche di "mettere in circolo" le risorse comunitarie in una prospettiva per il futuro.

Le figure. Un bambino, un giovane, un anziano, una famiglia, una comunità: sono i beneficiari delle attività e anche le aree di intervento. Le figure non stanno al centro del cerchio ma sono orientate verso l'esterno. La cura della persona è al centro dell'azione della cooperativa ma anche la tensione a svolgere una funzione di "spinta" perchè ognuno sappia riconoscere e attivarsi in ordine ai bisogni e alle risposte individuali e comunitarie.

2.3 Mission e vision

La Cooperativa non ha scopo di lucro, suo fine è il perseguimento dell'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi.

La Cooperativa si ispira ai valori della promozione umana, della dimensione comunitaria, della partecipazione e della competenza, quali criteri per la realizzazione di interventi efficaci e migliorativi delle condizioni di vita delle persone di una comunità.

La Cooperativa si ispira inoltre ai principi che sono alla base del movimento cooperativo mondiale ed in rapporto ad essi agisce. Questi principi sono: la mutualità, la solidarietà, la democraticità, l'impegno, l'equilibrio delle responsabilità rispetto ai ruoli, lo spirito comunitario, il legame con il territorio, un equilibrato rapporto con lo Stato e le istituzioni pubbliche.

2.4 Oggetto Sociale

Secondo quanto riportato nello statuto la cooperativa ha come oggetto l'esercizio delle seguenti attività, suddivise per Area di intervento:

Area minori, adolescenti e giovani:

- asili nido e strutture similari per la prima infanzia;
- scuole dell'infanzia e altre strutture scolastiche, educative e ricreative;
- servizi di vacanza per minori;
- centri diurni e centri ricreativi diurni;
- centri di aggregazione giovanile;
- attività animative ed educative di gruppo con minori;
- attività di presa in carico e interventi rivolti a minori sottoposti a provvedimenti dell'autorità giudiziaria;
- consultori familiari e per l'affido;
- assistenza domiciliare a minori;
- sostegno scolastico nelle scuole e presso la famiglia del minore e in altri luoghi;
- servizi residenziali per minori;
- centri di ascolto e counseling, anche psicologico, come relazione di aiuto e di orientamento scolastico e lavorativo per minori, adolescenti, giovani e le loro famiglie;
- ogni genere di servizio culturale, informativo - orientativo, di animazione, ricreativo, sportivo, turistico educativo per minori, adolescenti, giovani e le loro famiglie;
- servizi e progetti per sostenere l'accesso all'abitazione autonoma da parte dei giovani.

Area anziani:

- cure domiciliari per anziani;
- servizio di assistenza domiciliare per anziani;
- assistenza domiciliare infermieristica;
- telesoccorso e teleassistenza;
- centri diurni integrati;
- servizi di riabilitazione anche domiciliare;
- ogni genere di servizio culturale, di animazione, ricreativo/turistico per anziani e per le loro famiglie;
- servizi di presa in carico, consulenza, anche psicologica, e orientamento per anziani e per le loro famiglie;
- servizi di trasporto ed accompagnamento;
- servizi e progetti per sostenere l'accesso all'abitazione autonoma da parte degli anziani.

Area disabili:

- centri socio educativi per disabili;
- centri diurni disabili;
- servizi per la formazione e l'autonomia dei disabili;
- servizi domiciliari di assistenza, sostegno, anche psicologico e riabilitazione effettuati presso la famiglia, nelle scuole o altre strutture di accoglienza, riabilitazione e/o socializzazione;
- attività di sensibilizzazione ed animazione, nonché altre iniziative per il tempo libero, la cultura e il turismo sociale;
- interventi di sostegno alla famiglia dei disabili;
- servizi di supporto all'inserimento lavorativo;
- servizi di trasporto ed accompagnamento;
- servizi e progetti per sostenere l'accesso all'abitazione autonoma da parte disabili.

Area sviluppo di comunità:

- centri sociali ed altre strutture con carattere animativo e finalizzate al miglioramento della qualità della vita, nonché altre iniziative per il tempo libero, la cultura ed il turismo sociale,

comprese attività di somministrazione di bevande e alimenti comunque con carattere accessorio alle prestazioni sociali;

- attività di sensibilizzazione ed animazione delle comunità locali entro cui la Cooperativa opera, al fine di renderla più consapevole e disponibile all'attenzione ed all'accoglienza delle persone in stato di bisogno;
- ogni genere di servizio culturale, di mediazione linguistico culturale, informativo - orientativo, di animazione, ricreativo rivolto all'integrazione di cittadini stranieri;
- ogni genere di servizio culturale, informativo - orientativo, di animazione, ricreativo, di presa in carico e counseling (anche psicologico) rivolto al sostegno e alla promozione dei legami familiari;
- servizi di conciliazione rivolti a famiglie con carichi di cura relativi a minori, anziani e disabili;
- azioni preventive del disagio sociale.

Area formazione e consulenza del personale dei servizi:

- progettazione, organizzazione e gestione di attività di formazione, addestramento e aggiornamento professionale nell'ambito del sistema educativo di istruzione e formazione professionale e non;
- progettazione, organizzazione e gestione di attività di orientamento, tutoraggio e accompagnamento al lavoro, anche mediante la promozione e l'organizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro e di tirocini formativi e di orientamento.

Nelle Aree di intervento sopracitate si potranno realizzare attività di consulenza, promozione, ricerca, elaborazione dei dati, raccolta e/o produzione di documentazione e attivazione di centri studi, attività di progettazione, diffusione e realizzazione di materiali audiovisivi, grafici e pubblicazioni editoriali e organizzazione e gestione di convegni, seminari e mostre e eventi fieristici.

Le attività suddette potranno essere eventualmente svolte anche con finanziamenti pubblici regionali, nazionali, comunitari e di qualsiasi ente o istituzione pubblica o privata, presso la propria sede o presso altre strutture.

La Cooperativa potrà avviare attività produttive, attribuendo alle stesse una valenza terapeutica ed educativa, comunque non finalizzate all'inserimento lavorativo. In relazione a ciò la Cooperativa può gestire stabilmente o temporaneamente, aziende in proprietà o in affitto, attività di conservazione e trasformazione di prodotti propri o acquistati, lavorazioni a favore di terzi con i propri mezzi, attività di manutenzione del verde, attività finalizzate alla commercializzazione dei propri prodotti, purché le modalità di produzione di tali manufatti abbiano precise caratteristiche di conformità ad un progetto educativo volto alla promozione umana, al reinserimento ed alla riabilitazione sociale e non sottintendano impegno verso commesse quantitativamente rilevanti. Le eventuali risorse ottenute saranno esclusivamente reimpiegate nelle medesime attività che le hanno generate.

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.

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 nonché adottare procedure di programmazione pluriennale finalizzate allo sviluppo o all'ammodernamento aziendale, ai sensi della Legge 31.1.1992, n. 59 ed eventuali norme modificative ed integrative.

Potrà, inoltre, emettere obbligazioni ed 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.

Il Consiglio di Amministrazione è autorizzato a compiere le operazioni di cui all'articolo 2529 del codice civile alle condizioni e nei limiti ivi previsti.

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.

2.5 Territorio di riferimento

Sineresi opera prevalentemente nel territorio della provincia di Lecco privilegiando interventi locali. La riflessione su tale tema è mantenuta viva sia all'interno dell'organizzazione sia a livello consortile. Il Consorzio Consolida infatti è non solo il luogo di raccordo per definire strategie territoriali gestionali e operative, ma anche per valutare più estesamente il ruolo della cooperazione sociale nel territorio e la coerenza con la sua mission costitutiva.



COMUNI DELLA PROVINCIA DI LECCO IN CUI LA COOPERATIVA OPERA

Abbadia Lariana, Annone Brianza, Ballabio, Bellano, Bosisio Parini, Bulciago, Calolziocorte, Cassago Brianza, Cesana Brianza, Civate, Colico, Comunità Montana Valsassina Valvarrone val d'Esino e Riviera, Crandola, Cremeno, Costa Masnaga, Dervio, Dolzago, Dorio, Galbiate, Garbagnate Monastero, Garlate, Introbio, Lecco, Lierna, Lomagna, Malgrate, Mandello, Margno, Merate, Missaglia, Molteno, Montevecchia, Nibionno, Oliveto Lario, Oggiono, Olginate, Oliveto Lario, Pescate, Rogeno, Suello, Taceno, Valgrehentino, Valmadrera, Varenna.

2.6 Sineresi in cifre

	Sineresi Anno 2016	Sineresi Anno 2015
Patrimonio Netto	€ 737.473	€ 589.485
Capitale Sociale	€ 112.975	€ 112.825
Soci lavoratori	167	172+3
Soci volontari	28	53
Beneficiari diretti	3.000	3.000
Beneficiari indiretti	5.100	5.100
Partner locali	63	60
Dipendenti	310	304
Età media	da 31 a 50	da 31 a 40
Percentuale donne	87%	87%
Collaboratori	96	76
Fornitori e Consulenti	251	290
Volontari attivi	130	150
Volontari servizio civile	11	4
Donatori	0	0
Fondi raccolti	0	0
Contributi	€ 547.156	€ 250.937
Progetti e servizi gestiti	129	127
Ricavi per progetti	€ 6.125.803	€ 5.830.070
Costi per progetti	€ 6.501.953	€ 6.415.933

3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

3.1 Tipologia di governo

La tabella riporta gli amministratori della cooperativa nell'anno 2016 a partire dalla data di fusione 01/12/2014. I consiglieri d'amministrazione sono stati eletti all'unanimità con voto palese dall'assemblea dei soci.

Tabella 1 – Composizione CdA

Nome e cognome	Carica	Altri dati
ANGELA PALLESCHI	Componente dal 27/11/2014 Presidente Sineresi dal 01/12/2014 Già Presidente de La linea dell'arco dal 28/05/2012	Socio lavoratore dal 01/03/2007 residente a MONZA (MB)
FONTANA ARIANNA	Componente dal 27/11/2014 Vice Presidente Sineresi dal 01/12/2014	Socio lavoratore dal 01/12/2014 residente a OLGINATE (LC)
MAURO RIVA	Componente dal 27/11/2014	Socio lavoratore dal 21/01/2000 residente a GALBIATE (LC)
TENZI CHIARA	Componente dal 27/11/2014	Socio lavoratore dal 01/12/2014 residente a LECCO (LC)
MANUELA FARINELLI	Componente dal 27/11/2014	Socio lavoratore dal 21/01/2000 residente a VALGREGHENTINO (LC)
BODEGA PAOLO	Componente dal 27/11/2014	Socio lavoratore dal 01/12/2014 residente a LECCO (LC)
MONICA GHISLANZONI	Componente dal 27/11/2014	Socio lavoratore dal 31/03/1999 residente a LECCO (LC)
FABIO COLOMBO	Componente dal 27/11/2014	Socio lavoratore dal 01/12/2014 residente a CALOLZIOCORTE (LC)

Nel corso del 2016 sono pervenute le dimissioni da Consigliere e la richiesta di recesso da socia volontaria della cooperativa di Tenzi Chiara. Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di portare all'Assemblea dei soci del 16 novembre 2016 la deliberazione di riduzione del numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione, in attesa del rinnovo cariche previsto con l'approvazione del bilancio d'esercizio al 31/12/2016.

Revisore contabile: BDO Italia Spa - Milano.

Attuale nomina: maggio 2014; variazione incarico a seguito fusione con delibera di Consiglio di Amministrazione del 01/12/2014 e successiva ratifica in assemblea

soci. In carica fino all'approvazione del bilancio del terzo esercizio successivo (anno 2016). Compenso annuo 2016 per revisore contabile € 5.100,00 + IVA

3.2 Struttura di governo

Si descrivono di seguito i principali organismi e figure di governo:

ASSEMBLEA DEI SOCI: E' costituita da tutti i soci, è il massimo organismo della Cooperativa. È l'organo guida e delinea la visione, la missione della Cooperativa e gli orientamenti strategici, cui devono sottostare tutti gli organismi inferiori.

Ha le seguenti funzioni: a) Nomina il Consiglio d'Amministrazione, eventuali sindaci, presidente del collegio sindacale e revisore contabile. b) Approva il bilancio, destina gli utili e delibera sui ristorni. c) Approva i regolamenti interni e i piani aziendali. d) Decide le principali linee di indirizzo della cooperativa.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (C.d.A.): E' l'organo decisionale attraverso il quale si concretizzano le strategie della Cooperativa, mediante l'organizzazione e l'allocatione delle risorse umane, finanziarie ed immobiliari. Ne sono membri gli amministratori eletti dall'Assemblea dei Soci. Il CdA nomina la figura del Presidente.

Ha i seguenti compiti: a) Cura l'esecuzione delle deliberazioni dell'assemblea. b) Compie tutti gli atti e le operazioni di ordinaria e straordinaria amministrazione disposti per legge e statuto. d) Definisce le strategie politiche e d'impresa della Cooperativa. e) Nomina le figure di responsabilità della Cooperativa.

Nel 2016 il Consiglio di amministrazione di Sineresi si è riunito 30 volte; l'Assemblea soci si è riunita 3 volte.

L'anno 2016 ha visto un grosso impegno da parte del consiglio e dei soci che sono stati chiamati ad approvare e di conseguenza ad adottare la dichiarazione di crisi aziendale ai sensi dell'articolo 7 del regolamento interno.

Il bilancio d'esercizio chiuso al 31/12/2015 (approvato nell'assemblea del 24 maggio 2016) ha messo in chiara evidenza che la Cooperativa sta attraversando un grosso momento di difficoltà, soprattutto dal lato della gestione economica che ha presentato un evidente squilibrio (- €362.381,00); i dati di bilancio hanno messo in luce la necessità di provvedere urgentemente da un lato alla riorganizzazione del personale dipendente (socio e non socio), e dall'altro alla definizione di azioni capaci di intervenire sui ricavi delle attività, anche attraverso l'avvio di nuove progettualità. Si è reso necessario quindi declinare in specifiche azioni anche misure temporanee di contenimento dei costi del personale, che prescindono dalla riorganizzazione delle risorse umane, al fine di contenere nel breve periodo gli effetti negativi sul risultato d'esercizio. Per questa ragione è stata

convocata un'assemblea (28 giugno 2016) per presentare e discutere le azioni del piano di ristrutturazione aziendale mirate a ridurre il costo del personale.

Di fronte alla situazione di crisi, il Consiglio di Amministrazione ha elaborato un piano di ristrutturazione che riguarda un orizzonte temporale di due esercizi (2016 e 2017) e che prevede tre ambiti di intervento:

- l'aumento dei ricavi;
- la riduzione dei costi tra i quali in particolare i costi del personale, poiché rappresentano circa l'83% dei costi della gestione caratteristica;
- l'implementazione di un sistema di controllo di gestione per il monitoraggio efficace dell'andamento economico dei servizi, con il coinvolgimento dei coordinatori d'Area e di Servizi.

Inoltre sono state previste delle misure di carattere straordinario di contenimento del costo del personale che richiedono apporti economici da parte dei soci lavoratori; è inoltre stata prevista la richiesta all'organismo competente dell'esonero dall'erogazione dell'E.R.T..

Le misure, in termini di risparmio dei costi del personale, hanno previsto:

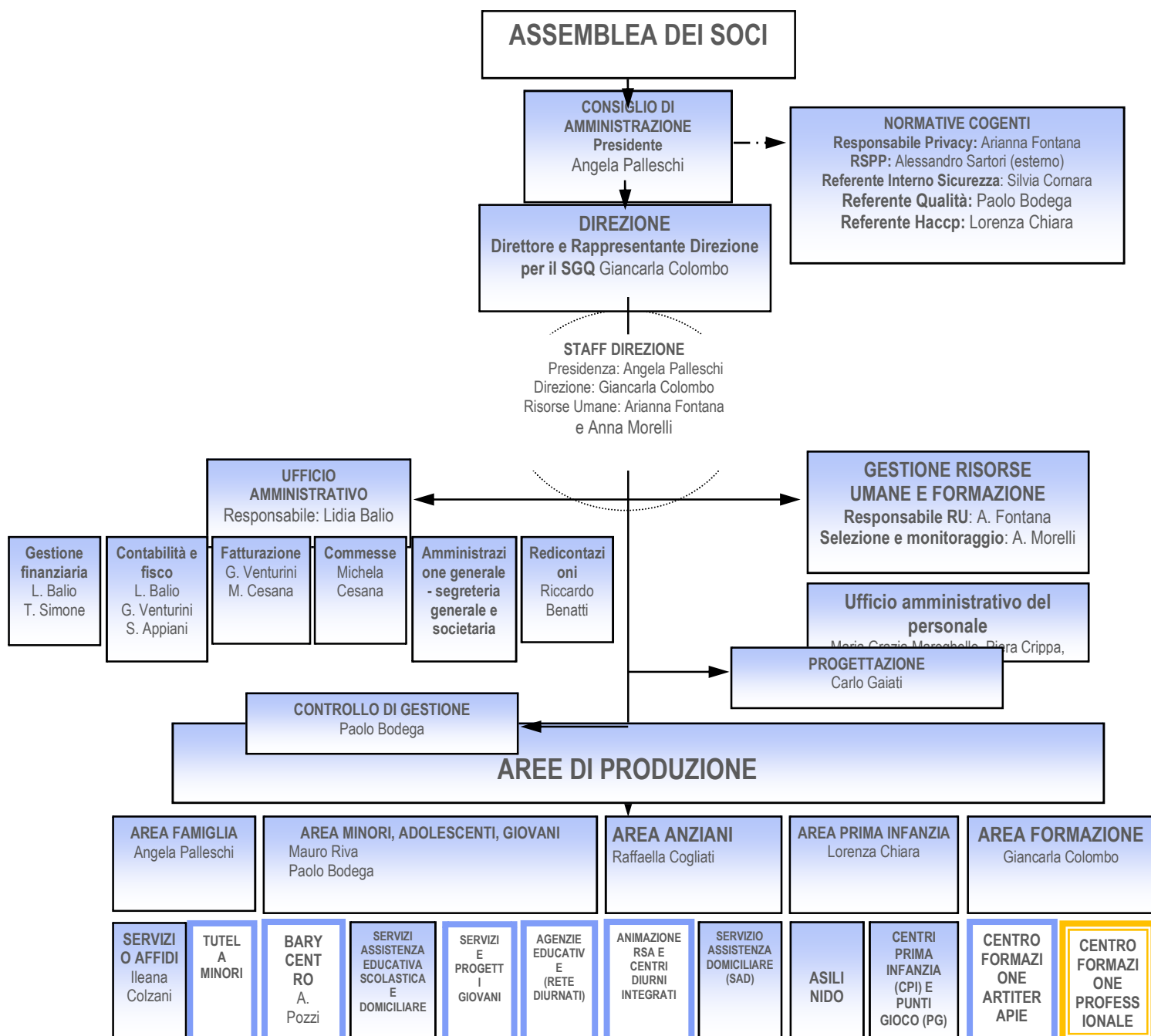
- la rinuncia al saldo ferie/permessi maturati sino al 31/12/2015 che residuano alla data del 31 maggio 2016;
- la non maturazione di quattro giorni di permessi ex festività in ciascuno degli esercizi 2016 e 2017;
- la non maturazione di due giorni di ferie in ciascuno degli esercizi 2016 e 2017;
- la rinuncia all'eventuale saldo di ferie e permessi ex festività maturati e non goduti alla chiusura degli esercizi 2016 e 2017;
- la non maturazione di quota parte della tredicesima mensilità in ciascuno degli esercizi 2016 e 2017, il cui ammontare verrà determinato in esito all'andamento della situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Cooperativa di ciascun esercizio interessato dallo stato di crisi, in relazione all'esigenza di contenere l'eventuale risultato economico negativo, al fine di non pregiudicare il patrimonio netto contabile della Società e comunque in misura non superiore al 50%.

L'adesione da parte dei soci ha visto una buona partecipazione e adesione al programma, difatti la deliberazione del piano di crisi ha visto, su n. 146 voti possibili, n. 119 voti favorevoli, n. 6 voti contrari e n. 21 voti di astensione.

L'assemblea dei soci è stata poi nuovamente convocata dal Consiglio di Amministrazione (16 novembre) per la valutazione dell'andamento della situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Società e la previsione di chiusura dell'esercizio 2016, anche al fine di stabilire l'applicazione della misura riguardante la tredicesima mensilità per l'esercizio 2016. In quella sede è stata presentata una rilevazione positiva dell'andamento della gestione economica nel corso

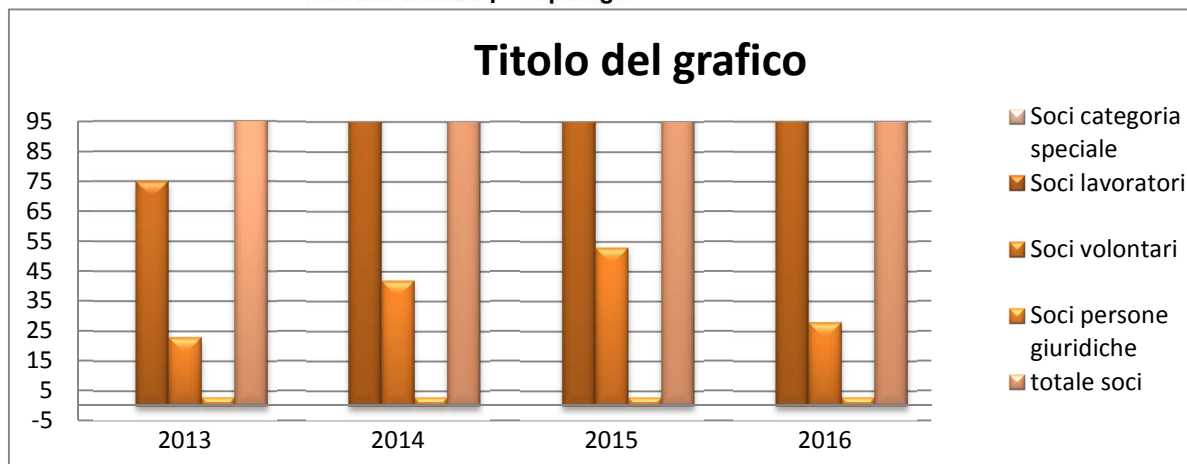
dell'esercizio 2016 che ha consentito Consiglio di Amministrazione di revocare l'applicazione per l'esercizio 2016 della misura consistente nella non maturazione di quota parte della tredicesima mensilità, che pertanto è stata erogata per intero ai soci lavoratori.

La struttura organizzativa della cooperativa al 31 dicembre 2016 è la seguente:



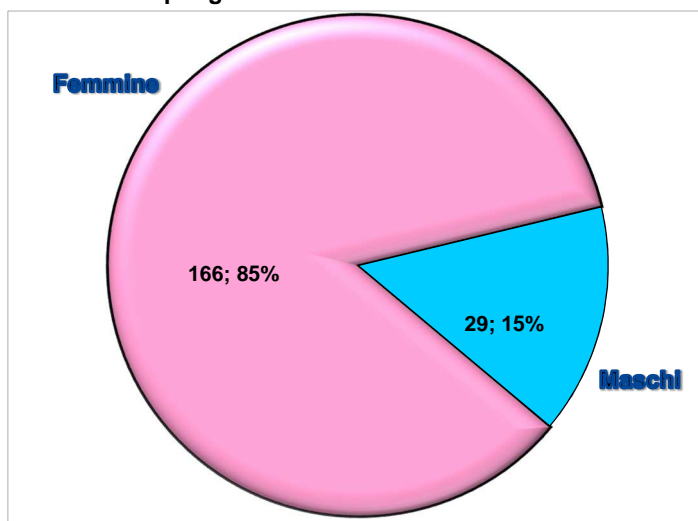
3.3 Composizione Base Sociale e Capitale Sociale

Grafico 1 – Andamento della base sociale per tipologia



Il grafico 1 conferma quanto la dimensione lavorativa sia la dimensione principale entro cui si elabora il percorso di maturazione della scelta associativa. Sineresi ha cercato di mantenere un investimento costante sui soci lavoratori fornendo occasioni nelle quali rielaborare la propria esperienza alla luce della qualità professionale messa in campo, ma anche della capacità di imprendere socialmente nel proprio quotidiano. Questo nonostante l'attuazione del piano di crisi aziendale che poteva bloccare un certo slancio di investimento nei confronti della cooperativa che, invece, in controtendenza con quanto ci si aspettava, ha registrato un buon passaggio da lavoratori a socio lavoratori (n. 6) che proprio in questa fase di difficoltà hanno deciso di contribuire con il loro apporto e partecipazione. La base sociale al 31/12/2016 risulta essere composta in ordine prevalentemente da soci lavoratori, seguono i soci volontari, in buona parte da intendersi come lavoratori dimessi e soci interessati a svolgere attività all'interno dei servizi e, infine, da tre soci giuridici storici e da nessun socio appartenente alla categoria socio speciale.

Grafico 2 – Soci lavoratori e volontari
Suddivisione per genere anno 2016



La conferma di una spiccata componente femminile, tratto caratterizzante del lavoro sociale, trova motivazione nella nostra cooperativa soprattutto dalla tipologia degli interventi. I servizi rivolti alla prima infanzia e ai minori, ma anche nelle attività per anziani, che rappresentano la fetta maggioritaria delle attività svolte, beneficiano infatti

dell'impiego di personale prevalentemente femminile.

Il ventaglio generazionale che compone la base sociale vede la presenza di giovani soci accanto a soci di lungo periodo, questione che chiede alla cooperativa di porre in atto politiche diversificate rispetto alla base sociale, capaci di accogliere e sollecitare sia i soci più giovani che i soci più anziani.

Le politiche del lavoro applicate dalla cooperativa favoriscono fortemente la dimensione di "socio-lavoratore dipendente subordinato" volta a una maggiore e migliore tutela delle condizioni lavorative delle persone. Tale scelta ha ricadute di qualità sul lavoro svolto poiché consente di capitalizzare il patrimonio professionale ed esperienziale del lavoratore potenziando di conseguenza la capacità professionale e imprenditiva di tutta la cooperativa. Stiamo parlando del capitale intellettuale, il sapere professionale, la capacità di progettare e innovare, la condivisione di una cultura e di valori comuni insieme alla strategia d'impresa concorrono a costituire quella che è l'imprenditorialità sociale che viene scelta e coltivata nella dimensione socio-lavoratore.

Altro elemento caratterizzante e costituente della società è il capitale sociale.

Il *Capitale Sociale* o *Capitale di Rischio* è il contributo alla Società da parte dei Soci, è indicativo delle risorse cui la società può contare da parte dei soci, in altre parole ha natura di fonte interna per lo sviluppo degli impieghi, ovvero delle attività e degli investimenti ed esercita una funzione di garanzia circa i mezzi vincolati alla società. Viene detto di rischio in quanto, in caso straordinarietà o cessazioni della attività è l'ultima parte ad essere rimborsata dopo tutte le passività secondo il loro privilegio e dunque maggiormente esposto a rischio.

Tabella 2 – Andamento composizione e consistenza capitale sociale

Andamento composizione e consistenza capitale sociale (valori assoluti e percentuali)					
	Soci lavoratori	Soci categoria speciale	Persone giuridiche	Soci volontari	TOTALE
2013	66.775 (81,26%)	€ 0 (0,00%)	€ 75 (0,09%)	€ 15.325 (18,65%)	€ 82.175
2014	€ 108.500 (87,39%)	€ 0 (0,00%)	€ 75 (0,06%)	€ 15.325 (15,55%)	€ 124.150
2015	€ 103.000 (91,30%)	€ 0 (0,00%)	€ 75 (0,06%)	€ 9.750 (8,64%)	€ 112.825
2016	€ 103.225 (88,45%)	€ 0 (0,00%)	€ 75 (0,06)	€ 13.400 (11,49%)	€ 116.700

Il capitale sociale ha visto un significativo aumento nel 2014 grazie al nuovo ingresso di soci per effetto della fusione. Il 2016 rispetto al 2015 vede un incremento di capitale nella categoria dei soci volontari e all'ingresso di nuovi soci lavoratori che hanno cominciato nell'anno 2016 il loro associamento con il relativo piano di rateizzazione, nuova misura prevista dal consiglio di amministrazione per il versamento della quota di sovrapprezzo prevista per l'associamento.

4. PORTATORI D'INTERESSE - STAKEHOLDER

Di seguito si riportano le informazioni che si riferiscono ai portatori d'interesse legati all'attività della Cooperativa.

4.1 Le Reti

Essere parte di un sistema di rete territoriale e favorirne lo sviluppo si traduce oggi attraverso:

La partecipazione a gruppi di lavoro e/o coordinamento territoriali:

Partecipazione alla programmazione territoriale:

- Attraverso la partecipazione alle conferenze territoriali del Terzo Settore individuate quale luogo privilegiato di scambio e rielaborazione.

Partecipazione a reti di enti e organizzazioni territoriali:

- *Tavolo Territoriale dei servizi prima infanzia accreditati del Distretto di Lecco*: Coordinato dal Comune di Lecco, intende favorire il raccordo tra i servizi per la prima infanzia accreditati del territorio del distretto di Lecco.
- *COPAN (Collegamento Progetti Animazione Anziani)*: Organismo di raccordo tra gli operatori dei progetti di animazione con e per gli anziani delle Case di Riposo (RSA), dei Centri Diurni Anziani (CDA) e dei Centri Diurni Integrati (CDI) della provincia di Lecco.

Servizi e progetti in collaborazione e/o partnership con altri soggetti del territorio (pubblici e del privato sociale)

Esperienze di coprogettazione

La cooperativa partecipa tramite Consolida a sei esperienze di co-progettazione nei Distretti di Lecco e Bellano. La cooperativa individua nella co-progettazione una formula concreta per declinare un approccio orientato alla valorizzazione delle specificità territoriali, alla costruzione di partnership flessibili, all'innovazione dei servizi, alla collaborazione virtuosa tra amministrazioni, privato e cittadini. A seguire si riporta il dettaglio:

- Coprogettazione tra il *Comune di Lecco* e Consorzio Consolida (dal 1 febbraio 2013 fino al 31 gennaio 2018).
- Coprogettazione tra Comune di *Valmadrera* e Consorzio Consolida (dal 16 dicembre 2013 al 15 dicembre 2018).
- Coprogettazione tra il Comune di *Mandello del Lario* e Consorzio Consolida (dal 1 gennaio 2011 fino al 31 dicembre 2020).
- Coprogettazione tra i Comune di *Ballabio* e Consorzio Consolida (dal 1 gennaio 2014 fino al 31 dicembre 2016).
- Coprogettazione tra i Comune di *Calolziocorte* e Consorzio Consolida (dal 1 settembre 2013 fino al 31 agosto 2016)

Esperienze di collaborazione e partnership con altre cooperative

Le sinergie con altre cooperative riguardano la pura collaborazione operativa e/o progettuale ma anche vere e proprie forme di partenariato e di condivisione del rischio d'impresa. Tra tutte si citano:

- Con la Cooperativa L'arcobaleno di Lecco (L'Arcobaleno Società Cooperativa Sociale Onlus): prosegue la partnership per la gestione dell'animazione presso i *Centri Diurni Integrati di Lecco, Galbiate, Cesana Brianza e Lomagna*.
- La costituzione in dicembre 2015 di *LIKE COMMUNITY*, società consortile in forma di società cooperativa sociale, tra Consorzio consolida, sette cooperative sociali del territorio e gli Istituti Riuniti Airoldi e Muzzi, per progettare e gestire sia a domicilio che mediante strutture di accoglienza temporanea o permanente servizi di cura e di assistenza a favore di anziani.

4.2 Volontari

Gli interventi della cooperativa sono fortemente connessi con il contesto comunitario in cui operano e promuovono il coinvolgimento di figure volontarie quale sostegno alla realizzazione delle attività ma anche quale occasione per maturare sensibilità alle problematiche sociali e favorire lo sviluppo di cittadinanza attiva.

Nel 2016 sono circa 130 i volontari coinvolti, considerando quelli che collaborano stabilmente nei servizi:

- Circa 40 volontari sono coinvolti nei progetti di supporto scolastico a minori in difficoltà. (Si citano gli adulti e i giovani che affiancano gli operatori nelle attività di doposcuola).
- Circa 50 volontari coinvolti nelle attività rivolte ai giovani nell'ambito del Centro Sociale di Costa Masnaga. (I volontari afferiscono all'Associazione *Miday*, nata da un gruppo di giovani che frequentano il Centro sociale).
- Circa 40 volontari coinvolti nelle attività con gli anziani, sia nelle RSA che nei centri diurni. (Si citano: il *Gruppo volontariato anziani* che supportano le attività del Centro Diurno Anziani di Mandello; *Auser provinciale* per le attività aggregative nel Comune di Bellano, *Associazioni Amici di Abbadia* per le attività aggregative nel Comune di Abbadia e i volontari del *Centro Parrocchiale La sosta* di Dervio).

4.3 Clienti

I clienti della cooperativa sono Enti pubblici, associazioni e organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, società private, singoli cittadini e altri.

Importante segnalare che negli ultimi anni la cooperativa sta sperimentando con alcuni Enti pubblici la formula contrattuale della cosiddetta "co-progettazione" che stabilisce un rapporto di partenariato volto a superare la sola logica del rapporto committente-gestore.

La formula contrattuale della co-progettazione per la cooperativa rivede anche il rapporto con l'Ente Pubblico che viene superato dal fatto che è il Consorzio Consolida il titolare del contratto e questo sposta buona parte del fatturato diretto pubblico alla categoria del privato. L'incidenza del fatturato con il Consorzio Consolida è pari al 59% del totale.

Anno	2012	2013	2014	2015	2016
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 2.632.356	€ 2.831.649	€ 5.964.212	€ 5.830.070	€ 6.125.803

4.4 Fornitori

La cooperativa, per l'ordinario svolgimento delle proprie attività, si avvale di numerosi fornitori che possono essere identificabili in due macro categorie a seconda della tipologia di acquisto espresso in "materiali-beni" oppure "servizi-consulenze".

A fronte dei numerosi e diversificati servizi in gestione e considerando le dimensioni attuali della cooperativa, non per ultimo anche lo stato di crisi che si è manifestato nel 2016, si è adoperata in maniera più consistente un'azione di razionalizzazione e ottimizzazione delle politiche di acquisto che puntino, oltre che alla qualità del prodotto e/o servizio acquistato, anche a condizioni di mercato più vantaggiose che vanno dallo stabilire un migliore rapporto contrattuale col fornitore, a un'adeguata scontistica, a condizioni di pagamento più agevoli.

4.5 Lavoro – Tipologia e costi

Le risorse umane costituiscono in qualsiasi organizzazione la componente fondamentale attraverso la quale si realizzano le finalità e gli obiettivi che l'organizzazione stessa si è data. In un'impresa sociale finalizzata alla gestione di servizi alla persona, l'azione di *cura delle risorse umane* è fondamentale per garantire la qualità dei servizi forniti e non soltanto è funzionale al raggiungimento di scopi organizzativi ma costituisce, essa stessa, una finalità dell'organizzazione. La gestione delle risorse umane, dalla selezione alla costruzione di percorsi di crescita professionale, dal clima relazionale alle condizioni di lavoro, non è questione unicamente tecnico-gestionale ma attiene più profondamente alla dimensione interna della Cooperativa. I Principali *criteri* ai quali si ispirano le strategie di cura delle risorse umane sono i seguenti:

- *rispetto della persona e valorizzazione delle sue caratteristiche* sia professionali che personali;
- cura dei contesti lavorativi nei quali la persona è inserita soprattutto per quanto riguarda il *clima relazionale* e le *condizioni di lavoro*;
- cura della *dimensione professionale* delle persone in termini di sviluppo delle competenze, ruolo, attitudini personali;
- cura della *dimensione motivazionale* nell'operatività quotidiana.

La tabella a seguire vuole dare evidenza al numero e alla tipologia di lavoratori impiegati al 31/12 negli ultimi cinque anni.

Tabella 3 – Andamento numero lavoratori e collaboratori soci e non soci

Anno	2016	2015	2014	2013	2012
Lavoratori dipendenti soci	167	167	176	74	71
Lavoratori dipendenti non soci	143	137	117	52	46
Collaboratori a progetto soci	0	0	0	0	0
Collaboratori a progetto non soci	0	3	0	0	0
Totali	310	307	293	126	117

Rimane nettamente prevalente la componente di lavoratrici donne tra le risorse umane impiegate dalla cooperativa nello svolgimento delle proprie attività, che vede come conseguenza preponderanti rapporti di lavoro part-time, indicativi dell'attenzione della cooperativa al tema della conciliazione dei tempi familiari e lavorativi.

Grafico 3 – Lavoratori - Genere anno 2016

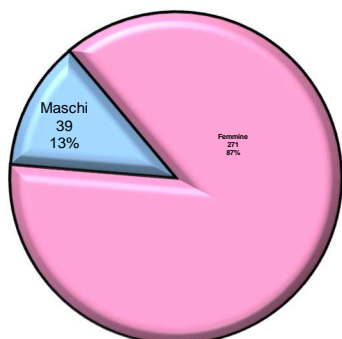
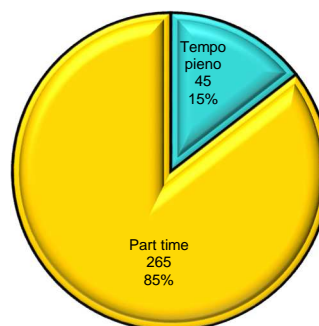


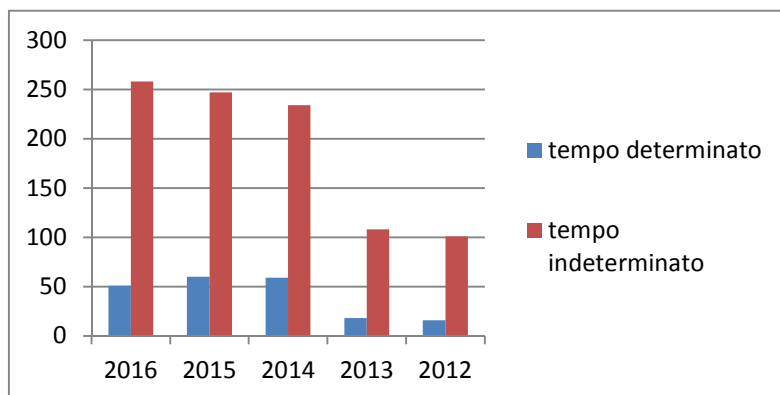
Grafico 4 - Lavoratori – TP e PT anno 2016



Un'analisi per classi di età evidenzia una fascia di prevalenza anagrafica tra i 31 e 50 anni (190 lavoratori) seguita da una fascia di età tra i 18 e 30 anni (75 lavoratori).

La politica del lavoro applicata dalla cooperativa tende fortemente a privilegiare la

Grafico 5 – Lavoratori - Tempi determinato. e indeterminato . anni 2021-2016



dimensione del **lavoratore dipendente**, o lavoratore subordinato, per favorire una maggiore tutela delle persone. Ciò ricade anche in termini qualitativi sul lavoro svolto, in quanto consente di capitalizzare il patrimonio professionale del

lavoratore e di dare continuità educativa a progetti e servizi.

Il grafico qui sopra è esplicativo di come nel corso del quinquennio i rapporti di lavoro siano andati pressoché consolidandosi in favore di una contrattualità subordinata a tempo indeterminato.

Il tema del costo del personale è stato oggetto di analisi durante il 2016 anche per l'applicazione della misura del piano crisi, dettagliata in precedenza, a fronte del fatto che il bilancio 2015 ha evidenziato un risultato economico negativo imputabile anche all'incremento dei costi del personale del 2015 con un'incidenza rispetto al volume dei ricavi delle vendite e delle prestazioni che raggiunge il 92% circa.

Nel 2016 il bilancio d'esercizio evidenzia un risultato economico positivo di Euro 143.915, a fronte della perdita dello scorso esercizio di Euro 362.381; in particolare nell'esercizio si è registrato un aumento dei ricavi della gestione caratteristica nella misura del 9,23% (nell'esercizio 2015 i ricavi avevano subito una riduzione del 2,25% rispetto all'esercizio precedente) e un incremento dei costi correlati solo nella misura del 2,08%.

Il costo del personale si è attestato a Euro 5.325.665 contro Euro 5.354.389 dell'esercizio precedente, con una riduzione dello 0,54% e con un'incidenza sul volume complessivo dei ricavi della gestione caratteristica del 79,88%, contro l'87,72% del 2015. In un contesto di crisi, la Società ha saputo incrementare i ricavi delle proprie attività che ha richiesto l'impiego di nuovi lavoratori.

Tabella 4 – Dettaglio composizione costo lavoro personale dipendente al 31/12/2016

	soci	non soci	totale al 31/12	totale % al 31/12
Retribuzioni lorde e premi	€ 2.402.479	€ 1.576.518	€ 3.978.997	74,6%
Oneri previdenziali e assistenziali	€ 677.476	€ 359.073	€ 1.036.549	19,4%
Quote tfr soci	€ 186.529	€ 112.417	€ 298.946	5,6%
Contrib c/ditta prev compl soci	€ 5.468	€ 790	€ 6.258	0,1%
Contrib c/ditta ass sanitaria int	€ 9.625	€ 5.285	€ 14.910	0,3%
Totale	€ 3.281.577	€ 2.054.083	€ 5.335.660	100,0%

4.6 Formazione

La formazione continua degli operatori discende dalla mission, dalle strategie politiche e dalle aree d'interesse della cooperativa ed ha in attenzione:

- lo studio e aggiornamento dei bisogni dei soggetti cui rivolge la sua azione (sapere);
- l'apprendimento di nuove metodologie e nuovi strumenti d'intervento che siano il più adeguate possibile all'evoluzione del bisogno stesso (saper fare);
- l'implementazione delle competenze professionali degli operatori che nei vari ambiti sono chiamati a gestire relazioni di cura e di sostegno alla soggettività nelle diverse aree di lavoro, dall'infanzia all'anziano (saper essere);
- la promozione delle capacità di sinergia e complementarità delle professioni in funzione di un lavoro integrato e di rete con i soggetti sociali (saper stare insieme).

La dimensione formativa nel 2016 vede un assetto e un riferimento istituzionale in queste figure:

- 1) nel *Responsabile delle risorse umane*, tra le cui funzioni è prevista il monitoraggio complessivo la pianificazione della formazione, in particolare in termini di tempi e risorse;
- 2) nel *Responsabile della formazione*, che ha la funzione di rilevare il bisogno, pianificare il piano formativo, monitorarlo e valutarne gli esiti;
- 3) nel *Coordinatore d'area* che, tra le altre, svolge una funzione di raccolta del bisogno formativo dell'area e si raccorda con il Responsabile della formazione per la predisposizione del piano formativo;
- 4) nell'*Operatore* che è tenuto a partecipare alle attività formative e di aggiornamento che vengono realizzate.

Nel 2016 la formazione ha riguardato temi trasversali di carattere pedagogico rivolti a tutti gli operatori delle aree, percorsi specifici in connessione con le esigenze dei singoli servizi, la normativa cogente (HACCP, D.Lgs. n.81/08, Sistema Qualità). Per i percorsi si è attinto, oltre che a risorse interne, ai percorsi del Piano formativo del consorzio Consolida e a progetti finanziati da enti diversi.

4.7 Certificazione di qualità

La cooperativa è certificata ISO 9001: 2008 per la progettazione e gestione di servizi socio assistenziali semiresidenziali e domiciliari rivolti a minori, giovani, disabili, anziani e di servizi di affido familiare, progettazione ed erogazione di servizi per la prima infanzia (centri prima infanzia e asili nido).

La certificazione di qualità definisce come guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione per garantire la produzione di beni/servizi di qualità. Scopo della sua applicazione è il continuo miglioramento orientato ad accrescere la soddisfazione del cliente (committenza e famiglie/bambini frequentanti i nostri servizi).



L'ente esterno che si occupa della verifica ispettiva periodica del nostro sistema è:

I principi fondamentali che caratterizzano la gestione dei nostri servizi sono:

Orientamento al cliente: la costante attenzione alle esigenze e alle aspettative dei nostri clienti, ossia i destinatari dei nostri servizi e contemporaneamente la committenza pubblica o privata.

Leadership: l'assunzione del sistema di gestione della qualità da parte della direzione della cooperativa con il riconoscimento e il coinvolgimento fondamentale delle figure di coordinamento dei servizi.

Coinvolgimento del personale: ciascuno contribuisce e agisce la qualità rispetto al ruolo e alle funzioni di cui si occupa.

Approccio sistemico alla gestione: i servizi sono governati all'interno di un sistema più ampio: la cooperativa. Essa mira al raggiungimento dei propri obiettivi ottimizzando le risorse di cui dispone attraverso la definizione di processi organizzativi correlati tra loro e gestiti efficacemente.

Miglioramento continuo: ciò che si fa è soggetto a monitoraggio, verifica e valutazione al fine di generare un miglioramento del servizio reso.

Decisioni basate sui dati di fatto: ossia la strutturazione di un sistema di raccolta e analisi dei dati sempre più raffinato e in evoluzione.

Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori: la cooperativa e i suoi fornitori sono interdipendenti, pertanto un rapporto di reciproco beneficio migliora la capacità di creare valore.

Approccio per processo: la cooperativa ha identificato i principali processi e le interazioni tra gli stessi per la gestione dei servizi. Tale approccio consente di mantenere un controllo costante sui legami e sulle interazioni tra i processi, nonché la valutazione di quanto realizzato e la tensione al continuo miglioramento.

4.8 Sicurezza e privacy

La Cooperativa garantisce la sorveglianza e la sicurezza sui luoghi di lavoro sulla base delle normative vigenti. A tutti i lavoratori soci e dipendenti viene garantita una breve informativa sui temi della sicurezza e una formazione periodica sui temi del primo soccorso, dell'antincendio o dei piani di evacuazione individuati dal Documento Valutazione Rischi previsto. Inoltre, la Cooperativa s'impegna a

garantire, nel rispetto delle normative vigenti, quanto previsto dai regolamenti in materia di sorveglianza sanitaria sottoponendo regolarmente tutti i lavoratori a visita medica periodica.

Le figure referenti in carica al 31/12/2016 sono:

Legale Rappresentante: Angela Palleschi

RSPP: Alessandro Sartori

Medico Competente: Dott. ssa Barbara Tedeschi -

RSL: Crippa Piera, Tessari Marta, Cornara Silvia.

I dati riservati dei soci e lavoratori della Cooperativa sono trattati nel pieno rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. 30 giugno 2003, n.196. Ogni lavoratore è informato e incaricato del trattamento dati all'atto dell'assunzione.

Titolare del Trattamento: Angela Palleschi

Responsabile del Trattamento: Arianna Fontana

5. ATTIVITA' SVOLTE E RISULTATI SOCIALI

A seguire si presenta il quadro delle attività svolte dalla cooperativa organizzato per le singole aree e settori d'intervento, con riferimento anche ai risultati raggiunti e alle possibili linee di sviluppo.

5.1 Area prima infanzia

L'area comprende la gestione di nove asili nidi, sette centri prima infanzia, tre punti gioco ed un centro per le famiglie. E' la seconda area in termini di fatturato ed ha visto un incremento significativo rispetto al 2015 (+ € 109.120), frutto in parte di investimenti pubblici nel settore della prima infanzia ma anche di una ripresa significativa della domanda. Dal 2006 la cooperativa aderisce al Consorzio PAN, un consorzio senza fini di lucro (tra Banca Intesa, Consorzio CGM, Federazione dell'Impresa Sociale di Compagnia delle Opere, Consorzio Drom di Legacoop) che ha l'obiettivo di supportare le imprese che offrono servizi per l'infanzia e le famiglie.

I servizi e progetti gestiti al 31/12/2016 sono i seguenti:

- Nido "E. Alessandrini" di Galbiate gestito in regime di coprogettazione con il Comune di Galbiate;
- Nido "La Coccinella" di Valmadrera gestito all'interno della coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Valmadrera;
- Nido "Girotondo" di Merate gestito in regime di appalto per conto del Comune di Merate;

- Nido “Lo Scoiattolo rosso” di Montevvecchia gestito in regime di concessione per conto del Comune di Montevvecchia;
- Nido “Arca di Noè” di Lecco gestito in regime di coprogettazione attraverso il Consorzio Consolida con il Comune di Lecco;
- Nido “Arcobaleno” di Lecco gestito in regime di coprogettazione attraverso il Consorzio Consolida con il Comune di Lecco;
- Nido “Insieme giocando” di Calolziocorte gestito in regime di coprogettazione attraverso il Consorzio Consolida con il Comune di Calolziocorte;
- Nido “Arcobaleno” di Cassago Brianza gestito in regime di concessione per conto del Comune di Cassago Brianza;
- Nido “Il pulcino” di Primaluna gestito in regime di concessione per conto del Comune di Primaluna;
- Centro Prima Infanzia “La Nave Gialla” di Galbiate, gestito in regime di coprogettazione con il Comune di Galbiate;
- Centro prima infanzia “Il bell’anatroccolo” di Pescate gestito in regime di appalto con il Comune di Pescate;
- Centro Prima infanzia "Il Villaggio degli Gnomi" di Garbagnate Monastero gestito in regime di appalto con il Comune di Garbagnate Monastero;
- Centro prima infanzia “Floridò” di Lecco gestito in regime di coprogettazione attraverso il Consorzio Consolida con il Comune di Lecco;
- Centro prima infanzia “Insieme giocando” di Calolziocorte gestito in regime di coprogettazione attraverso il Consorzio Consolida con il Comune di Calolziocorte;
- Centro Prima Infanzia “Primi Passi” di Suello gestito in regime di concessione con il Comune di Suello;
- Punti gioco di Mandello del Lario, Abbazia Lariana e Valmadrera in regime di convenzione con il Centro Italiano Femminile della Provincia di Lecco;
- Punto Gioco “La Banda del Pulcino” Valgrehentino gestito in regime di affidamento diretto per conto del Comune di Valgrehentino;
- Centro per la famiglia “Dire, Fare, Giocare” di Lecco gestito in regime di coprogettazione attraverso il Consorzio Consolida con il Comune di Lecco.

Risultati sociali e linee di sviluppo:

Gli sforzi nel 2016 si sono concentrati soprattutto sull’ottimizzazione della gestione e sul contenimento dei costi che hanno portato ad un incremento della marginalità. Le azioni adottate hanno riguardato l’applicazione della misura Nidi gratis, un progressivo aumento della domanda, la sperimentazioni di fasce flessibili, il controllo di gestione, il monitoraggio dei servizi in concessione e la creazione di piani economici sostenibili per Centri prima infanzia e i punti gioco. Le linee di

sviluppo si concentrano su alcune scadenze di appalti in previsione e la partecipazione a bandi per sviluppare nuove progettualità innovative.

5.2 Area formazione e consulenza

L'area formazione e consulenza è espressione dell'attenzione e dell'investimento che la cooperativa ha nei confronti di quanti operano in ambito sociale e per l'orientamento e la formazione di adolescenti e giovani in situazione di svantaggio sociale. I principali servizi gestiti sono il Centro Artiterapie e il Centro di Formazione Professionale Polivalente che mantengono la posizione consolidata negli anni sul mercato dell'offerta formativa.

- Centro di Formazione Professionale Polivalente di Lecco gestito in collaborazione con il Consorzio Consolida. All'interno del centro vengono realizzati, attraverso il concorso di risorse regionali (sistema dotale) e degli enti locali, percorsi di qualifica triennale per disabili e minori a rischio di emarginazione e percorsi di orientamento e accompagnamento al lavoro per pre-adolescenti ed adolescenti.
- Settore Centro Artiterapie: caratterizzato dalla gestione delle proposte formative negli ambiti di Arteterapia, Danzamovimentoterapia, Drammaterapia, Musicoterapia. Il Centro Artiterapie continua a mantenere un raggio d'azione nazionale rimanendo un costante riferimento per centinaia di allievi e proponendosi come privilegiato riferimento formativo, didattico e culturale sull'uso dell'arte in ambito sociale.

Risultati sociali e linee di sviluppo:

Si conferma la contrazione per il passaggio della funzione di orientamento e accompagnamento al lavoro in capo all'agenzia per il lavoro Mestieri (Mestieri Lombardia Consorzio di Cooperative Sociale scs) promossa dal Consorzio Consolida. Si conferma la tenuta del Centro di formazione professionale e del Centro Artiterapie che però vede un incremento con il mantenimento della posizione, ormai consolidata negli anni sul mercato dell'offerta formativa.

5.3 Settore Centro Sociale Madre Teresa di Calcutta di Costa Masnaga

Il Centro Sociale Madre Teresa di Calcutta è uno spazio polivalente che la cooperativa gestisce dal 2001 per conto del Comune di Costamasnaga. Insieme ad attività di carattere sociale, rivolte a giovani, anziani e famiglie, prevede la gestione di un bar aperto alla cittadinanza. Il 2016 ha registrato una diminuzione dei ricavi rispetto all'anno precedente (- €11.776) frutto della contrazione dei consumi ma anche del venir meno di contributi legati a specifiche progettualità connesse all'attività del Centro. Si conferma la necessità di un attento

monitoraggio dell'esperienza che sviluppa le attività di carattere sociale grazie ai corrispettivi del bar e richiede l'impegno costante della cooperativa nella ricerca di finanziamenti aggiuntivi.

Risultati sociali e linee di sviluppo:

E' l'area che mostra un decremento in quanto sono venute meno le progettualità specifiche a sostegno dell'attività sociale e si registra un lieve aumento dei costi di personale per garantire le attività sociali

Si conferma come necessario l'impegno costante della cooperativa nella ricerca di finanziamenti aggiuntivi.

5.4 Area anziani

L'attività principale dell'area è l'assistenza domiciliare (SAD) seguita dall'animazione presso le strutture per anziani (RSA, Centri Diurni e Centri Diurni Integrati). Si conferma un'area in espansione, con un incremento dei ricavi (+ € 82.798) legato a rinnovi contrattuali del servizio SAD e al consolidamento di interventi innovativi rivolti al sostegno a domicilio dell'anziano e al supporto del caregiver. Il 2016 è stato anche il primo anno di esercizio di Like Community, società consortile in forma di cooperativa sociale a cui Sineresi partecipa in qualità di socia, nata per la gestione del Centro Polivalente per anziani denominato Polo Frassoni (servizi semiresidenziali, sportello di orientamento, servizi domiciliari, alloggi protetti per anziani).

I principali servizi dell'area al 31/12/2016 sono i seguenti:

- Animazione presso "Casa di riposo di Introbio" gestita attraverso convenzione con l'Associazione ASA di Olginate;
- Animazione presso "Casa di riposo di Albese con Cassano" gestita attraverso convenzione con la Fondazione Ida Parravicini di Persia;
- Animazione presso i Centri Diurni Integrati di Lecco, Galbiate, Cesana Brianza e Lomagna gestita attraverso convenzione con la Cooperativa Sociale L'Arcobaleno di Lecco;
- Gestione del Centro di Aggregazione per Anziani di Costamasnaga gestito attraverso contratto con il Comune di Costamasnaga;
- Progetto aggregativo per anziani nel Comune di Ballabio gestito attraverso la coprogettazione tra il Consorzio Consolida e Comune di Ballabio;
- Progetto aggregativo per anziani nel Comune di Airuno gestito attraverso contratto con l'Azienda speciale Retesalute;
- Animazione presso Centro Diurno Anziani di Mandello del Lario gestito attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Mandello del Lario;

- Progetto aggregativo per anziani nei Comuni di Abbadia Larina, Bellano e Dervio gestito attraverso la coprogettazione Consorzio Consolida e Comunità Montana Valsassina, Valvarrone, Val d'Esino e Riviera;
- Servizio di Assistenza domiciliare (SAD) per diciannove Comuni dell'Ambito distrettuale di Bellano gestito attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comunità Montana Valsassina, Valvarrone, Val d'Esino e Riviera;
- Progetto di animazione territoriale "Villa Ciceri" presso il Comune di Valmadrera gestito attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Valmadrera;
- Servizi Integrati per la Domiciliarità del Comune di Lecco (attività educativa e psicologica) gestiti attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Lecco;
- Progetto "Con la famiglia è possibile" e "Progetto Living Land" finanziati da Fondazione Cariplo;
- Attività educative e psicologiche presso il "Polo Frassoni".

Risultati sociali e linee di sviluppo:

L'area ha subito una contrazione e una perdita di marginalità dovuta all'incidenza dei costi di trasferimento e al riconoscimento di ore indirette di area e di programmazione SAD. Le linee di sviluppo riguardano lo sviluppo del SAD e l'avvio di nuovi servizi, in particolare in partnership con altre realtà territoriali, per la rivisitazione dell'assistenza agli anziani (ad esempio LIKE COMMUNITY, società consortile in forma di società cooperativa sociale, tra Consorzio consolida, sette cooperative sociali del territorio (tra cui Sineresi) e gli Istituti Riuniti Airoidi e Muzzi, per progettare e gestire sia a domicilio che mediante strutture di accoglienza temporanea o permanente servizi di cura e di assistenza a favore di anziani).

Altra scelta strategia riguarda il monitoraggio e lo sviluppo di attività a partire dalla riforma sanitaria regionale e una selezione accurata riguardante le politiche territoriali sul SAD e la disponibilità della cooperativa.

5.6 Area minori e giovani

Si compone di progetti e di servizi molto differenti per destinatari, dimensioni e tipologia d'interventi che spaziano tra quelli di natura promozionale, preventiva, riparativa. I servizi prevalenti appartengono all'ambito della tutela e dell'assistenza domiciliare ai minori. E' la prima area in termini di fatturato che ha visto nel 2016 un notevole incremento dei ricavi (+€ 473.590), superiore al 20% rispetto all'anno precedente, legato soprattutto a tre elementi: l'incremento dei servizi di tutela, l'aumento delle attività estive rivolte ai minori, l'aumento dei contributi legati a

specifiche progettualità.

I principali interventi dell'area al 31/12/2016 sono i seguenti:

- Servizio Giovani del Comune di Lecco gestito attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Lecco;
- Servizio di Tutela minori e dei legami familiari del Comune di Lecco gestito attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Lecco;
- Servizio di Tutela minori dell'Ambito distrettuale di Lecco gestito attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Lecco;
- Servizio di Assistenza domiciliare minori e incontri protetti per Comuni dell'Ambito distrettuale di Lecco gestito attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Lecco;
- Servizio di tutela minori, assistenza educativa scolastica, assistenza domiciliare minori e incontri protetti gestiti attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comunità Montana Valsassina, Valvarrone, Val d'Esino e Riviera;
- Servizio di Assistenza educativa scolastica per Comuni di Galbiate, Malgrate, Molteno, Civate e Bulciago gestito attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Lecco;
- Assistenza Educativa Scolastica, Servizio Sociale di base, ADM del Comune di Olginate gestiti attraverso appalto con il Comune di Olginate;
- Assistenza Educativa Scolastica, Servizio Sociale di base, ADM e attività rivolte ad adolescenti e giovani presso il Comune di Mandello del Lario gestiti attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Mandello del Lario;
- Assistenza Educativa Scolastica, Servizio Sociale di base, ADM e attività rivolte ad adolescenti e giovani presso il Comune di Ballabio del Lario gestito attraverso la coprogettazione tra Consorzio Consolida e Comune di Ballabio;
- Progetti finanziati per attività di promozione e prevenzione rivolte ai giovani e in cui la cooperativa è coinvolta in qualità di partner (Living Land finanziato da Fondazione Cariplo, Indipendentemente finanziato dal Distretto di Lecco ex L 45/99; Piazza l'idea finanziato da Regione Lombardia nell'ambito del d.d.u.o N.2675; Rete territoriale per la conciliazione finanziato da Regione Lombardia; Sviluppo di un'offerta a rete per minori e famiglie finanziato da Fondazione Cariplo);
- Progetti pomeridiani rivolti ai minori in diversi Comuni del territorio (Bellano, Civate, Dervio, Galbiate, Lecco, Malgrate, Mandello del Lario, Pescate, Unione Comuni della Valletta, Valmadrera);

- Gestione di attività ricreative estive per conto dei Comuni di Abbadia Lariana, Bellano, Bosisio Calolziocorte, Lierna, Lecco, Olginate, Pescate.

Risultati sociali e linee di sviluppo:

Il 2016 ha visto un ulteriore ampliamento degli interventi che si è concretizzato con un incremento dei ricavi della cooperativa e un maggior fatturato dei servizi di educativa scolastica, assistenza domiciliare, servizi tutela e centro estivi. Oggi è l'area più consistente della cooperativa in termini di ricavi. La ricerca di nuovi finanziamenti ha portato nuovi contributi (Living Land, Sviluppo di un'offerta educativa per minori e famiglia e i Servizi di conciliazione). Si conferma come fondamentale la partecipazione a bandi che dovrebbe consentire nel 2017 un ulteriore sviluppo dell'area.

5.7 Area famiglia

Fanno parte di quest'area la gestione del Servizio Affidi Provinciale e alcuni interventi legati al sostegno alla genitorialità. Si tratta di un'area che non ha rilevanza in termini di ricavi ma che riveste un'importanza strategica per possibili sviluppi di cooperativa legati al sostegno alla famiglia nel suo complesso, soprattutto se in situazione di fragilità. Nel corso del 2016 la cooperativa ha avviato alcune nuove sperimentazioni che dovranno servire per implementare future attività, sia attraverso la ricerca di nuovi mercati sia con l'individuazione mirata di finanziamenti.

I principali servizi dell'area al 31/12/2016 sono i seguenti:

- Servizio affidi Provinciale cofinanziato dai tre Ambiti distrettuali della Provincia di Lecco;
- Progetto "Affido, la comunità cura il proprio futuro" finanziato da Fondazione Cariplo con capofila il Consorzio Erbeso Servizi alla Persona.
- Progetto "Violenza in famiglia" finanziato dall'associazione "L'altra metà del cielo" di Merate.

Risultati sociali e linee di sviluppo:

Oltre alla prosecuzione nella gestione del Servizio Affidi provinciale, la cooperativa ha sperimentato nel corso del 2016 percorsi di sostegno al ruolo e alla funzione genitoriale che si individua quale strada su cui investire in futuro, sia attraverso la ricerca di nuovi mercati sia con la ricerca mirata di finanziamenti.

6. DIMENSIONE ECONOMICA

6.1 Costruzione e distribuzione della ricchezza

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO	ANNO 2016
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	
A 1) Ricavi d/vendite e d/prestazioni	6.125.803
A 2) /A3 Variazioni rimanenze prodotti in corso di lavoraz., semil./finiti, lav. corso su ord.	0
A 4) Incrementi immobilizzi lavori interni	0
A 5) Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi c/esercizio	547.011
Totale valore della produzione	6.672.815
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	
B 6) Per materie prime, sussid, consumo	177.112
B 7) Per servizi	875.845
B 8) Per godimento beni di terzi	20.829
B 11) Variazioni materie prime, suss., ...	5.246
Valore aggiunto	5.593.783
B 9) Personale	5.271.004
Margine operativo lordo MOL	322.779
B 10) Ammortamenti e svalutazioni	62.726
B 12) Accantonamenti per rischi	0
B 13) Altri accantonamenti	0
B 14) Oneri diversi di gestione	89.191
Reddito operativo A-B	170.862
Risultato della gestione finanziaria	(26.089)
Risultato prima delle imposte	144.773
Imposte di esercizio	858
Utile (Perdita) di esercizio	143.915

DISTRIBUZIONE VALORE AGGIUNTO

Nella tabella a seguire è indicata la distribuzione della ricchezza economica prodotta dalla cooperativa nel corso del 2016.

La maggior parte del valore prodotto ha come riferimento i lavoratori, intesi nell'insieme sia come dipendenti che come collaboratori esterni di vario genere.

Tabella 5 – Distribuzione della ricchezza economica anno 2016

<u>Organizzazione / Impresa</u>	-	<u>€ 143.915</u>
Utile / Perdita d'esercizio	€ 143.915	
<u>Enti Pubblici</u>	-	<u>€ 20.402</u>
Tasse	€ 19.039	
Spese stipula contratti e convenzioni pubbliche	€ 1.363	
<u>Finanziatori</u>	-	<u>€ 26.413</u>
Finanziatori ordinari	€ 26.413	
<u>Forza lavoro</u>	-	<u>€ 5.544.458</u>
Dipendenti e collaboratori soci	€ 3.271.579	
Dipendenti e collaboratori non soci	€ 2.054.087	
Autonomi e occasionali soci	€ 39.778	
Autonomi e occasionali non soci	€ 173.965	
Amministratori e sindaci	€ 5.050	
<u>Sistema Cooperativo</u>	-	<u>€ 243.154</u>
Centrale Cooperativa	€ 9.385	
Fondo Mutualistico	€ 4.317	
Consorzio Consolida e Consorzio Unioncoop	€ 186.514	
Cooperative Sociali	€ 42.938	
<u>Soci</u>	-	<u>€ 0</u>
Ristorni	€ 0	
Base sociale	€ 0	
<u>Fornitori</u>	-	<u>€ 816.766</u>
Fornitori profit	€ 563.149	
Fornitori non profit	€ 253.617	

A seguire si riporta un elenco di dettaglio dei contributi in conto esercizio relativi al 2015 e al 2016.

Tabella 6 – Riepilogativo finanziamenti e contributi 2016 e 2015 per area

Contributi 2016	
AREA PRIMA INFANZIA	€ 156.475,23
AREA FORMAZIONE E CONSULENZA	€ -
SETTORE CENTRO SOCIALE	€ -
AREA ANZIANI	€ 23.668,57
SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA	€ 90.440,15
MINORI E GIOVANI	€ 275.430,05
COOPERATIVA	€ 1.140,66
TOTALI	€ 547.154,66

Contributi 2015	
AREA PRIMA INFANZIA	€ 104.532,70
AREA FORMAZIONE E CONSULENZA	€ -
SETTORE CENTRO SOCIALE	€ -
AREA ANZIANI	€ 64.163,30
SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA	€ 4.285,40
MINORI E GIOVANI	€ 76.238,53
COOPERATIVA	€ 1.717,02
TOTALI	€ 250.936,95

7. PROSPETTIVE FUTURE

Il recente rinnovo cariche che abbiamo vissuto a maggio 2017 rappresenta un primo passo nella direzione di attuare un cambiamento e una nuova strategia complessiva per perseguire gli obiettivi del triennio appena avviato.

Il mandato che abbiamo assunto è certamente caratterizzato dalla necessità di condurre la nostra impresa fuori dal piano di crisi e di chiudere il processo di fusione, per compiere Sineresi. Le sfide sono molteplici e su piani diversi.

Riprendendo il documento di mandato condiviso con i soci e costruito nelle sue linee sostanziali con il CdA uscente e il nuovo gruppo di amministratori, indichiamo di seguito gli obiettivi strategici che volgiamo raggiungere.

Gli obiettivi di mandato

Chiudere la fusione e compiere Sineresi è un obiettivo complesso ma realistico, che non si gioca su una dimensione unica. C'è la dimensione sostanziale dell'impresa, economica e del lavoro. C'è la dimensione altrettanto sostanziale del mutualismo, politica e della partecipazione sociale.

Sulla dimensione dell'impresa e del lavoro abbiamo di fronte sfide "interne" legate all'evoluzione organizzativa e sfide "esterne" dovute ai profondi cambiamenti del contesto dal punto di vista normativo e delle politiche sociali.

All'interno della cooperativa è necessario giungere ad un assetto definitivo dei livelli apicali, nella direzione di:

- ✓ Chiudere il piano di crisi aziendale 2016/2017, consolidando gli equilibri economici complessivi della nostra impresa.
- ✓ Completare l'assetto dei ruoli/responsabilità e oggetti di lavoro della Direzione, dell'Ufficio Amministrativo e delle Risorse Umane.
- ✓ Definire responsabilità e oggetti di lavoro dei coordinatori di area/servizi complessi, attraverso la delega e responsabilità diffuse.
- ✓ Curare la crescita professionale e l'appartenenza di una nuova generazione di coordinatori che sappiano nei prossimi anni assumersi la responsabilità di servizi e progetti.

Sul fronte esterno abbiamo, nel corso del 2017 e del 2018, la scadenza dei contratti di lavoro più importanti e strategici e uno scenario complessivo che cambia radicalmente. Oltre a queste fronti più tradizionali siamo coinvolti, attraverso le reti consortili, nella ricerca di nuovi fronti di mercato e di sviluppo.

I principali obiettivi indicabili oggi consistono nel:

- ✓ Mantenere il posizionamento che Sineresi ha assunto nelle coprogettazioni anche dentro i nuovi scenari che seguiranno dal 2018 in avanti nel rapporto con gli Enti Locali.
- ✓ Partecipare da protagonisti nelle progettualità più innovative e che guardano a nuovi soggetti come le imprese e i singoli cittadini, dentro i percorsi di ricerca e sviluppo avviati dal Consorzio Consolida.
- ✓ Proseguire nell'investimento e nell'orientamento su Like Community come strumento che può permetterci di sperimentare l'accesso al socio-sanitario, agganciato al nostro sistema e alla nostra rete.

Sulla dimensione sociale il compimento di Sineresi si traduce all'interno nella ridefinizione di forme di mutualismo tra i soci capaci di rivitalizzare e rinnovare lo scambio, all'esterno nella costruzione di una identità e di una azione della cooperativa capaci di una ricaduta sociale da misurare e comunicare efficacemente.

Sul fronte interno con i soci lavoratori è indispensabile riprendere il filo del dialogo e della partecipazione, affievolito dai problemi e dalle fatiche del piano di crisi. Dobbiamo tornare ad alzare lo sguardo, per non avere in visuale solo i problemi e immaginare e concretizzare soluzioni e prospettive di senso dell'essere soci proprietari e imprenditivi.

Le prime piste di lavoro:

- ✓ Individuare all'interno del CdA una specifica delega sul rapporto con la base sociale in capo ad alcuni Consiglieri per la costruzione di proposte e metodi di lavoro.
- ✓ Stimolare l'avvio di gruppi di lavoro di soci su temi ritenuti di maggior interesse e importanza, che portino alla definizione di nuove forme e strumenti di cura del socio lavoratore.
- ✓ Presidiare come CdA le aree e i servizi in cui operiamo, per valorizzare gli esiti e le ricadute sociali delle nostre attività e segnare la presenza della cooperativa, anche su un piano più complessivo e di ricomposizione dei significati del nostro essere impresa sociale.
- ✓ Sull'esterno nella interlocuzione con il nostro sistema e con il territorio in senso ampio, sta la sfida di sostenere l'idea e la pratica della cooperazione come modello di impresa che sa coniugare i propri obiettivi imprenditoriali con gli interessi generali e con il benessere della comunità. In un contesto

in cui il nostro sistema e modello è spesso associato solo a vicende e fatti di cronaca che gettano ombre pesanti, è necessario valorizzare e comunicare senza timori i nostri valori e il nostro quotidiano contributo alla costruzione di opportunità di futuro per tutti.

Infine un ringraziamento a tutti noi soci di Sineresi per quanto abbiamo saputo mettere in gioco in questo 2016, affrontando sfide inedite e fatiche straordinarie, con la tenacia, la gratuità e la corresponsabilità che contraddistinguono la cooperazione sociale che vogliamo essere oggi e domani.

STAMPATO IN PROPRIO