



**CSC Società Cooperativa Sociale**

# **Bilancio Sociale**

**Esercizio 2025**

---

## Indice

Lettera ai soci e ai portatori di interesse	4
Nota metodologica e modalità di approvazione, pubblicazione e diffusione del bilancio sociale	5
Riferimenti	5
Modalità di comunicazione	5
Data e modalità di approvazione	5
Informazioni generali sull'ente	6
Inquadramento e “carta d'identità” della cooperativa	6
Aree territoriali di operatività	7
Valori e finalità perseguite (missione dell'ente come da statuto)	7
Attività statutarie individuate e oggetto sociale (art. 1 L. 381/1991)	8
Collegamenti con altri enti del Terzo settore	10
Contesto di riferimento	10
Storia della cooperativa	10
Struttura, governo e amministrazione	14
Consistenza e composizione della base sociale	14
Sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi	14
Mappatura degli stakeholder	17
Persone che operano per l'ente	18
Lavoratori Art. 4 L. 381/91	18
Tipologie, consistenza e composizione del personale (retribuito o volontario)	18
Attività di formazione e di valorizzazione realizzate	21
Contratto di lavoro applicato ai lavoratori	22
Natura delle attività svolte dai volontari	23
Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e modalità e importi dei rimborsi ai volontari “emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati”	24

Obiettivi e attività	26
Finalità istituzionale	26
Obiettivi e traguardi relativi alla crescita e alla stabilizzazione delle linee di servizio	29
Indicatori di attività e di impatto sociale	32
Aree di attività e servizi erogati nel corso del 2025	35
Sedi operative e classificazione ATECO delle attività	35
Situazione economico-finanziaria	36
Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati	36
Dati sul patrimonio	36
Dati del conto economico	37
Distribuzione dell'utilità generata dall'attività della cooperativa	38
Valore economico distribuito ai lavoratori e ai soci	38
Altre informazioni non finanziarie	39
Contenziosi rilevanti ai fini della rendicontazione sociale	39
Rischi	39
Valutazione generale e prospettive	42
Monitoraggio svolto dall'organo di controllo	43

# Lettera ai soci e ai portatori di interesse

---

*Il 2025 è stato un anno di risultati importanti e di domande rimaste aperte. Entrambe le cose meritano di essere dette con chiarezza.*

*Sul piano economico, il valore della produzione ha raggiunto 1.895.137 €, con una crescita del 10,7% rispetto al 2024. L'utile netto è stato di 130.394 €, il migliore degli ultimi anni. Per la prima volta, dopo diversi anni, l'assemblea ha deliberato l'erogazione di ristorni ai soci, nella forma dell'aumento gratuito del capitale sociale. Sono dati di cui andare soddisfatti, e sarebbe sbagliato non riconoscerli.*

*Va però letto con attenzione il contesto che li ha prodotti. Una parte rilevante dei risultati dell'area Amministrazione digitale è ancora riconducibile al completamento dei progetti PNRR "PA Digitale 2026", avviati nel 2023 e che si concluderanno definitivamente nel corso di quest'anno. Quella stagione si chiude: a partire dal 2026 la cooperativa dovrà costruire un equilibrio economico del tutto diverso, senza quella spinta straordinaria che ha sostenuto l'intera cooperativa negli ultimi tre anni. Le competenze acquisite, le relazioni con i clienti consolidate, la qualifica AGID ottenuta: tutto questo è un patrimonio reale su cui lavorare. Ma che richiede scelte strategiche e organizzative difficili, che non possono essere rinviate.*

*L'area CUP sanitario ha confermato il suo peso centrale nella vita della cooperativa: oltre il 59% del fatturato, la grande maggioranza dei lavoratori impiegati, il principale strumento attraverso cui realizziamo la nostra missione di inserimento lavorativo. È anche l'area che ha vissuto e continua a vivere la pressione più intensa: il carico operativo crescente, le difficoltà del Servizio Sanitario Nazionale nel far fronte alla domanda di prestazioni, le condizioni economiche di un contratto d'appalto che non tiene il passo con la complessità reale del servizio. La trattativa per la revisione del corrispettivo è in corso ed è necessaria. Il suo esito sarà una delle variabili più decisive per la tenuta economica della cooperativa nei prossimi anni.*

*Sul piano della missione sociale, i 21 lavoratori svantaggiati impiegati al 31 dicembre 2025 rappresentano il 45,7% degli altri lavoratori — ampiamente al di sopra della soglia di legge del 30%, e in un anno in cui l'organico complessivo è cresciuto. Non ci sono state stabilizzazioni, perché non ce n'era bisogno: la cooperativa ha mantenuto tutti i percorsi già avviati e ha continuato a costruire le condizioni per nuovi inserimenti responsabili.*

*Il 2025 è anche l'anno in cui la cooperativa si è guardata dentro. L'assemblea ha rinnovato il Collegio sindacale, accolto sei nuovi soci — portando la base sociale da 14 a 19 persone — e condiviso un momento di team building che, nella sua semplicità, ha avuto il valore di un segnale: che vale la pena stare insieme, e che costruire coesione richiede cura deliberata.*

*Questo bilancio sociale si chiude in un momento di passaggio. Un mandato finisce, uno nuovo si apre. Ai soci che hanno condiviso questi anni — con le loro energie, le loro competenze, e anche le loro domande difficili — va il mio ringraziamento. A chi legge questo documento da fuori, a chi con CSC lavora o collabora o si affida: speriamo che questi numeri, e le parole che li accompagnano, restituiscano un'immagine fedele di chi siamo e di dove stiamo andando.*

Il Presidente  
Marco Ghirardelli

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

---

Il presente documento si riferisce all'esercizio 2025. I dati e le informazioni presentate nel presente documento relativi alla composizione sociale, alla governance, agli elementi patrimoniali e, in generale, tutti i dati che non sono riferibili ad un intervallo di tempo (l'intero esercizio 2025) ma che per loro natura offrano una "fotografia istantanea" ad una data precisa **sono riferiti alla data del 31 dicembre 2025**.

### Riferimenti

Il presente documento recepisce le indicazioni del DM 4 luglio 2019 tenendo conto del D.Lgs. 117/2017 ed 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).

### Modalità di comunicazione

Il presente documento è approvato dall'Assemblea dei Soci. Sarà distribuito ai soci stessi della cooperativa e, in fase successiva, agli altri portatori d'interesse (lavoratori non soci, finanziatori, committenti, fornitori, enti pubblici del territorio) e sarà pubblicato sul sito web di CSC Società Cooperativa Sociale, all'indirizzo [www.coopcsc.it](http://www.coopcsc.it).

### Data e modalità di approvazione

Il presente bilancio sociale è approvato dall'Assemblea dei Soci **nell'adunanza del 19 maggio 2026**.

## Informazioni generali sull'ente

CSC Società Cooperativa Sociale è una **cooperativa sociale di tipo B** (Art. 1 c. 1 lettera b della L. 381/1991) che, come tale, può svolgere attività diverse finalizzate all'inserimento lavorativo di persone appartenenti alle categorie definite dall'Art. 4 della L. 381/1991.

## Inquadramento e “carta d'identità” della cooperativa

Di seguito è presentata la “carta d'identità dell'organizzazione” al 31.12.2025:

<b>Denominazione</b>	<b>CSC Società Cooperativa Sociale</b>
<b>Indirizzo sede legale e operativa</b>	<b>Via Padre Marcolini n. 7 25040 CETO – BRESCIA</b>
<b>Qualificazione ai sensi del D.Lgs. 117/2017</b>	Impresa sociale (cooperativa sociale) (D.Lgs. 117/2017 Art. 1 e Art. 40)
<b>Tipologia di cooperativa sociale</b>	Cooperativa sociale di “tipo B” (L. 381/1991 – Art. 1, c.1 lettera b)
<b>Forma giuridica e modello di riferimento</b>	S.p.A.
<b>Trasformazioni avvenute nel tempo</b>	<p>La cooperativa si è inizialmente costituita nella forma della cooperativa di produzione e lavoro con la denominazione di “C.S.C. Cooperativa di Servizi Camuna a r.l.”, operante nel settore delle nuove tecnologie.</p> <p>Nel corso del 1997 la cooperativa si è trasformata in cooperativa sociale, con l'assorbimento di un ramo di azienda della cooperativa sociale Iris di Darfo Boario Terme. In tale occasione la ragione sociale è stata mutata in “CSC Cooperativa Sociale a r.l.”</p> <p>Nel 2004, con recepimento della L. 142/01 di riforma del diritto societario, la ragione sociale è stata variata in “CSC Società Cooperativa Sociale”.</p>
<b>Data di costituzione</b>	13.01.1990
<b>CF</b>	01567260987
<b>P.IVA</b>	01567260987
<b>N° iscrizione Albo Nazionale società cooperative</b>	A117904
<b>N° iscrizione Albo Regionale cooperative sociali</b>	305
<b>Tel</b>	0364 436406
<b>Fax</b>	0364 436407
<b>Indirizzo di Posta Elettronica Certificata</b>	coopcsc@pec.it
<b>Sito internet</b>	www.coopcsc.it
<b>Codice ATECO 2025</b>	62.20.10 – Attività di consulenza informatica

## Aree territoriali di operatività

Il territorio di riferimento per l'**azione sociale della cooperativa**, ossia per l'inserimento di lavoratori svantaggiati, è costituito dal territorio della **Valle Camonica e dell'Alto Sebino**.

Allo scopo di perseguire l'obiettivo sociale, la cooperativa opera commercialmente su un territorio più ampio comprendente l'intero territorio delle province di Brescia e Bergamo.

## Valori e finalità perseguite (missione dell'ente come da statuto)

È qui riportato l'art. 4 (scopo mutualistico) dello Statuto di CSC Società Cooperativa Sociale:

*“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.*

*La Cooperativa si ispira 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. Secondo quanto indicato nel sesto principio dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, la Cooperativa, per poter curare nel miglior modo gli interessi dei soci e della collettività, deve cooperare attivamente, in tutti i modi possibili, con gli altri enti cooperativi, imprese sociali ed organismi del Terzo Settore, su scala locale, nazionale ed internazionale.*

*Lo scopo che i soci della Cooperativa intendono perseguire è quello di ottenere, tramite la gestione in forma associata e con la prestazione della propria attività lavorativa, continuità di occupazione e le migliori condizioni economiche, sociali, professionali.*

*Ai fini del raggiungimento degli scopi sociali e mutualistici, la Cooperativa, in relazione alle concrete esigenze produttive, instaura con i soci lavoratori rapporti di lavoro nelle diverse tipologie previste dalla legge, ovvero in qualsiasi altra forma consenta la legislazione italiana.*

*Le modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative dei soci sono disciplinate da un apposito regolamento approvato ai sensi dell'art. 6 della Legge n. 142 del 3 aprile 2001.*

*La Cooperativa intende realizzare lo scopo mutualistico avvalendosi prevalentemente, nello svolgimento delle attività, delle prestazioni lavorative dei soci.*

*A tal fine la Cooperativa, in relazione alle concrete esigenze produttive, instaura con i soci lavoratori rapporti di lavoro:*

- *subordinato nelle varie tipologie possibili, anche formative, compatibili con lo stato di socio;*

- autonomo;
- professionale;
- di collaborazione a progetto;
- di agenzia;
- formativo, finalizzato all'instaurazione di un rapporto di lavoro subordinato, autonomo o di collaborazione;
- di qualsiasi altra forma, anche di nuova introduzione nell'ordinamento italiano, purché compatibile con lo stato di socio.

La Cooperativa può svolgere la propria attività anche con terzi non soci.

## Attività statutarie individuate e oggetto sociale (art. 1 L. 381/1991)

L'art. 5 (oggetto sociale) dello statuto di CSC Società Cooperativa Sociale ne definisce in tal modo la principale finalità:

*“La Cooperativa persegue l'obiettivo di ideare ed introdurre, al suo interno e negli enti pubblici e privati, modelli e metodi di organizzazione del lavoro efficienti che, sfruttando le opportunità fornite dalle tecnologie dell'informazione, consentano di costruire occasioni di impiego anche per i soggetti socialmente deboli.”*

L'art. 5 specifica che CSC Società Cooperativa Sociale, in quanto cooperativa sociale di tipo B persegue i propri obiettivi sociali svolgendo attività di diversa natura:

*“La Cooperativa intende realizzare i propri scopi sociali attraverso lo svolgimento di attività diverse agricole, industriali, commerciali o di servizi finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e in particolare in misura non inferiore al 30% (trenta per cento) dei lavoratori impiegati in attività produttive ai sensi della Legge n. 381 del 1991.”*

Nonostante sia evidente che l'automazione e l'informatizzazione tendono a sostituire le attività *labour-intensive* che storicamente hanno maggiormente fornito impiego alle persone più deboli, CSC Società Cooperativa Sociale crede invece che, proprio **grazie alle tecnologie**, si possano **ideare servizi e modalità di organizzazione del lavoro** che possano, in un'ottica di medio termine, offrire **occasioni di impiego per le persone svantaggiate**. In controtendenza con le attuali dinamiche del mercato del lavoro, CSC si propone due ulteriori importanti obiettivi: cercare di ottenere per i propri lavoratori **continuità di occupazione** e cercare di offrire il **miglior bilanciamento** delle condizioni di lavoro e di vita, con specifica attenzione alla possibilità di trovare un degno e onesto impiego senza la necessità di allontanarsi dal territorio di Valle Camonica:

*“Lo scopo che i soci della Cooperativa intendono perseguire è quello di ottenere, tramite la gestione in forma associata e con la prestazione della propria attività lavorativa, continuità di*

occupazione e le migliori condizioni economiche sociali e professionali.” (Art. 4 dello statuto sociale)

### Attività effettivamente svolte

In premessa all’elencazione delle attività all’oggetto sociale, l’art. 5 dello statuto sociale specifica:

*“La Cooperativa, con riferimento ai requisiti e agli interessi dei soci, intende realizzare i propri scopi sociali attraverso lo svolgimento delle seguenti attività per conto di soggetti sia pubblici sia privati: [...]”*

L’elenco delle attività previste dall’oggetto sociale è ampio.

La cooperativa svolge attività e servizi di vario tipo, in ogni caso caratterizzati da un significativo impiego di strumenti e tecnologie informatiche e telematiche. Poiché le tecnologie dell’informazione e della comunicazione accelerano i processi di trasformazione di servizi e prodotti, ne consegue che il mercato di riferimento della cooperativa non è stabile. La cooperativa deve quindi, in generale, cercare di bilanciare sul medio periodo il proprio impegno tra attività afferenti alle diverse fasi del loro ciclo di vita: servizi stabili, servizi in fase di sperimentazione e servizi in fase di evoluzione e trasformazione.

Le aree di servizio sulle quali la cooperativa ha operato nel 2025 sono:

- Area **“CUP sanitario”**: servizi di prenotazione e fornitura di call center telefonico, prenotazione e accettazione amministrativa agli sportelli, servizi amministrativi di back-office;
- Area **“Amministrazione digitale delle PA”**: servizi per l’attuazione della transizione digitale nelle pubbliche amministrazioni, suddivisi in diverse sottoaree:
  - a carattere prettamente tecnologico: creazione e messa a disposizione di software web per le PA, servizi sistemistici internet e servizi di supporto;
  - a carattere prevalentemente amministrativo/giuridico: formazione e consulenza in materia di trasparenza amministrativa e protezione dei dati e servizi di supporto;
  - a carattere misto: creazione di siti web, content-management e servizi redazionali, accompagnamento e consulenza in materia di accessibilità e usabilità;
  - relativi alla gestione e produzione di cartografia digitale e servizi di supporto agli uffici tecnici.

## Collegamenti con altri enti del Terzo settore

CSC Società Cooperativa Sociale:

- aderisce al **Consorzio SolCo Camunia**, in cui riveste il ruolo di socio persona giuridica, con una partecipazione di € 10.000;
- detiene partecipazioni a carattere solidaristico in altre cooperative del territorio della Valle Camonica aderenti al Consorzio Sol.Co Camunia, nelle quali riveste il ruolo di socio persona giuridica:

○ Margherita società cooperativa sociale onlus	€ 11.440
○ Sorriso società cooperativa sociale onlus	€ 17.992
○ Detto Fatto cooperativa sociale onlus	€ 3.000
○ Il Leggio società cooperativa sociale	€ 10.000
- aderisce al Forum del Terzo Settore (forum territoriale di Valle Camonica);
- aderisce ad alcune organizzazioni e consorzi del movimento cooperativo;
- mantiene relazioni con altre cooperative di altri territori che, seppure non in modo continuativo, hanno consentito negli anni passati proficue collaborazioni.

## Contesto di riferimento

L'azione svolta dalla cooperativa sul territorio della Valle Camonica, è operata in sinergia e in stretto raccordo con il Consorzio SolCo Camunia, in particolare in riferimento al rapporto con le Pubbliche Amministrazioni operanti sull'intero territorio valligiano (Comunità Montana di Valle Camonica, Consorzio Comuni BIM di Valle Camonica, Azienda Territoriale per i Servizi alla Persona di Valle Camonica, ASST Valcamonica).

## Storia della cooperativa

### Le origini

CSC nasce nel 1990 come cooperativa di produzione e lavoro, per iniziativa di un gruppo di giovani professionisti della Valle Camonica. L'idea fondativa era che le nuove tecnologie potessero creare opportunità di sviluppo economico anche in un territorio geograficamente periferico. Nei primi anni Novanta la cooperativa costruisce uno dei primi centri italiani specializzati nella realizzazione di sistemi informativi territoriali e nella produzione di cartografia digitale.

Nel 1997 avviene la trasformazione che definisce ancora oggi l'identità della cooperativa: CSC incorpora il ramo d'azienda dei servizi informatici della cooperativa di inserimento lavorativo IRIS, aderisce al Consorzio Sol.Co Camunia e si trasforma in cooperativa sociale di tipo B. Da quel momento

la missione è chiara: ideare servizi e metodi di organizzazione del lavoro che, grazie alle tecnologie dell'informazione, consentano di costruire occasioni di impiego anche per le persone svantaggiate del territorio.

### **2000-2010: crescita e consolidamento**

Nel 1998 CSC avvia con il Consorzio Comuni BIM di Valle Camonica il programma VOLI – Vallecamonica OnLine: un progetto di accompagnamento dei comuni del territorio nella transizione digitale, premiato nel 2001 al COM-PA di Bologna come migliore esperienza italiana per le aggregazioni di piccoli comuni nell'innovazione e nella comunicazione pubblica. Negli anni successivi la cooperativa consolida la propria posizione come fornitore di servizi digitali per le pubbliche amministrazioni delle province di Brescia e Bergamo e acquisisce nel 2003 l'immobile della sede sociale di Ceto.

Intorno al 2005 CSC promuove, con il Consorzio Sol.Co Camunia e gli enti territoriali, la nascita della cooperativa Il Leggio, specializzata in servizi culturali e bibliotecari: un esempio di come la cooperativa abbia contribuito a generare nuova imprenditorialità sociale nel territorio, riconosciuto nel 2006 con il Premio Cultura di Gestione di Federculture.

Nel 2006 CSC apre un secondo fronte produttivo: grazie alla collaborazione con la cooperativa sociale Bottega Informatica di Brescia avvia la gestione del Centro Unico di Prenotazione per l'ASL e per l'Ospedale di Valle Camonica. Il CUP è un servizio ad alta intensità di lavoro, compatibile con l'inserimento di persone svantaggiate e con una committenza pubblica stabile: si affianca coerentemente ai servizi tecnologici, aggiungendo una seconda leva per la realizzazione della missione sociale.

### **2011-2019: la specializzazione**

Nel biennio 2011-2012 CSC abbandona progressivamente le attività a basso valore aggiunto nell'area dei servizi alle PA e si specializza su amministrazione digitale, trasparenza, accessibilità e protezione dei dati. È in questo periodo che nasce il brand CKube – dapprima come nome della piattaforma digitale integrata sviluppata per dipendenti e amministratori delle PA, poi come denominazione dell'intera area di servizi.

Le linee di servizio si sviluppano per successive specializzazioni: la trasparenza amministrativa nasce nel 2013 a margine dello sviluppo del modulo CKube per la gestione della sezione “Amministrazione Trasparente”, e cresce negli anni fino a diventare un servizio strutturato di formazione, audit e supporto normativo rivolto alle PA. La linea GIS prende avvio nel 2015 in collaborazione con gli enti comprensoriali della Valle Camonica, sviluppa competenze proprie e allarga progressivamente il proprio raggio d'azione a clienti esterni al territorio. La linea sulla protezione dei dati nasce nel 2017-2018, in vista dell'entrata in applicazione del GDPR europeo, e si struttura rapidamente come servizio di DPO esterno grazie alla collaborazione con una giurista specializzata in informatica giuridica.

Sul fronte CUP, nel 2015 CSC si aggiudica la prima gara ad evidenza europea per la gestione del servizio di prenotazione sanitaria, concorrendo contro operatori di dimensioni molto maggiori. Il contratto copre il triennio 2016-2018, viene rinnovato per il triennio 2019-2021 ed è prorogato al 2022 nelle more della nuova gara.

### **2020-2022: la pandemia, l'accessibilità e il rinnovo del CUP**

La pandemia del 2020 colpisce le due aree in modo asimmetrico: l'area CKube regge grazie al lavoro agile, mentre il settore CUP affronta lo stress di operare in un contesto ospedaliero sotto pressione straordinaria, aggravato dall'incertezza sulla nuova gara in avvicinamento.

In quegli anni prende forma la linea sull'accessibilità digitale: nata da una segnalazione di AGID su alcune non conformità nei siti web comunali realizzati con la piattaforma CKube, si sviluppa grazie alla collaborazione con una cooperativa veronese specializzata nel settore e genera fin dall'inizio un intreccio virtuoso con la missione sociale della cooperativa, includendo percorsi di inserimento lavorativo dedicati a persone con disabilità visiva. La linea si struttura progressivamente in servizi di audit sull'accessibilità dei siti delle PA e di formazione al personale impegnato nella produzione di contenuti digitali.

Nell'autunno 2022 CSC si aggiudica la nuova gara per il CUP, per il quadriennio 2023-2026 con opzione di rinnovo per un ulteriore quadriennio. Il contesto in cui si avvia il nuovo contratto è però più difficile del previsto: l'offerta era stata formulata nella primavera del 2022 in piena fiammata inflazionistica, e il successivo rinnovo del CCNL delle cooperative sociali – con aumenti del costo del lavoro fino al 14% rispetto al 2022 – aggrava ulteriormente la pressione sui margini del servizio.

### **2023-2025: due sfide contemporanee**

Il triennio che si chiude è stato il più impegnativo nella storia recente della cooperativa, per la coincidenza di due grandi opportunità che hanno richiesto un impegno straordinario su entrambi i fronti.

Nell'area CKube, una campagna commerciale efficace nel 2023 porta all'acquisizione di numerosi progetti finanziati nell'ambito del programma PNRR "PA Digitale 2026". Nel triennio CSC realizza per i propri comuni clienti le integrazioni con le principali piattaforme nazionali – PDND, SPID, PagoPA – e porta a completamento i nuovi siti web istituzionali secondo le specifiche AGID, ottenendo la qualifica di soggetto aggregatore per i servizi SPID. Nel 2025 la linea sulla trasparenza amministrativa compie un salto di qualità con l'avvio di un servizio strutturato e continuativo – formazione, audit tematici, supporto alle scadenze OIV – erogato nel corso del 2025 e dei primi mesi del 2026 a circa sessanta pubbliche amministrazioni locali. Sempre nel 2025, in prossimità dell'entrata in applicazione del Regolamento europeo sull'accessibilità dei prodotti e dei servizi, la cooperativa avvia una fase

sperimentale di apertura della linea accessibilità al mercato privato, i cui risultati saranno valutati a fine 2026.

Nell'area CUP, la pressione operativa si somma alle difficoltà economiche del contratto. Nel 2024 CSC avvia formalmente il confronto con la stazione appaltante per la revisione del corrispettivo, ottenendo a inizio 2025 un primo riconoscimento parziale – nella misura del 10% a partire dal 1° gennaio – come avvio di un percorso di riequilibrio economico del servizio.

Il 2025 è anche l'anno in cui la cooperativa rafforza la propria coesione interna: sei nuovi soci vengono accolti nella compagine sociale – che passa da 14 a 19 persone – il Collegio sindacale viene rinnovato e un momento collettivo di team building segnala l'intenzione di investire consapevolmente nella cultura organizzativa. Sul piano delle collaborazioni esterne, CSC avvia una rete operativa con la cooperativa Il Leggio – con cui il legame risale alla sua stessa nascita, vent'anni prima – nell'ottica di integrare competenze complementari nell'offerta di servizi alle pubbliche amministrazioni del territorio.

## Struttura, governo e amministrazione

### Consistenza e composizione della base sociale

La composizione della base sociale al 31.12.2025, suddivisa per tipologia di soci e di genere è la seguente:

Tipologia di soci	Maschi		Femmine		Totale	
	N.ro	Perc.	N.ro	Perc.	N.ro	Perc.
Cooperatori - Lavoratori (non L. 381/91)	5	26,32%	9	47,37%	14	73,68%
Cooperatori - Lavoratori L. 381/91	3	15,79%	1	5,26%	4	21,05%
Cooperatori - Volontari	1	5,26%	-	0,00%	1	5,26%
Sovventori	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>Totale soci persone fisiche</b>	<b>9</b>	<b>47,37%</b>	<b>10</b>	<b>52,63%</b>	<b>19</b>	<b>100,00%</b>
Soci persone giuridiche					-	0,00%
					<b>Totale soci</b>	<b>19</b>
						<b>100,00%</b>

Nel corso del 2025 si sono registrati un recesso e l'ingresso nella base sociale di sei nuovi soci cooperatori.

### Sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi

#### Consiglio di amministrazione

La società è amministrata da un Consiglio di amministrazione composto da un numero di consiglieri variabile da tre a nove, eletti dall'assemblea dei soci con mandato triennale. Gli amministratori non possono rimanere in carica per un numero di mandati superiore a quello previsto dalla legge. L'assemblea può conferire deleghe a uno o più amministratori, stabilendone l'eventuale compenso.

Alla data del 31.12.2025, il Consiglio di amministrazione risulta composto da 9 membri di cui un presidente e un vicepresidente.

### Composizione del Consiglio di amministrazione

Al 31.12.2025, il Consiglio di amministrazione, rinnovato dall'Assemblea dei soci in data 23.05.2023 con incarico fino ad approvazione del bilancio d'esercizio 2025, è costituito da nove membri e risulta così composto:

Nome e cognome	Carica	Data di prima nomina	Durata dell'incarico	Residente a	Altre cariche
Diego BELTRACCHI	Consigliere	18.05.2016	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2025	Capo di Ponte (BS)	
Davide FRANZONI	Consigliere – Vicepresidente del CdA	21.05.2009	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2025	Ossimo (BS)	
Marco GHIRARDELLI	Consigliere – Presidente del CdA	03.07.1998	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2025	Breno (BS)	Consigliere del Consorzio <i>Sol.Co. Camunia</i>
Stefania MARIOTTI	Consigliere	18.05.2016	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2025	Malonno (BS)	
Eliseo ORSATTI	Consigliere	20.10.1992	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2025	Vezza d'Oglio (BS)	Consigliere della cooperativa <i>Il leggio società cooperativa sociale</i> – Membro del Consiglio provinciale di <i>Confcooperative Brescia</i>
Donatella POLICARDO	Consigliere	08.05.2006	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2025	Vezza d'Oglio (BS)	
Christian RAMUS	Consigliere	18.05.2016	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2025	Edolo (BS)	Presidente del Consorzio <i>Sol.Co. Camunia</i> – Membro del Consiglio provinciale di <i>Confcooperative Brescia</i>
Raffaella SCOLARI	Consigliere	23.05.2023	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2025	Breno (BS)	
Cristina TURLA	Consigliere	23.05.2023	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2025	Rogno (BG)	

### Numero di CdA

Nell'anno 2025 il Consiglio di amministrazione della cooperativa si è riunito sette volte e la partecipazione media è stata del 87,3%.

### Organi di controllo (Collegio sindacale – con funzione di revisione legale dei conti)

Al 31.12.2025 risulta in carica il Collegio sindacale, nominato dall'Assemblea dei soci il 23.06.2025, al quale è anche attribuito l'incarico del controllo contabile. L'organo è così composto:

Nome e cognome	Carica	Data di prima nomina	Durata dell'incarico	Residente a
Samanta APOLONIA	Sindaco effettivo	23.06.2025	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2027	Ceto (BS)
Ezechia BALDASSARI	Sindaco effettivo	06.11.2019	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2027	Lovere (BG)
Silvia MONCHIERI	Presidente del Collegio Sindacale	06.11.2019	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2027	Piancogno (BS)
Antonella RIVADOSSI	Sindaco supplente	06.11.2019	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2027	Borno (BS)
Renato TOMMEI	Sindaco supplente	06.11.2019	Fino ad approvazione del bilancio di esercizio 2027	Sovere (BG)

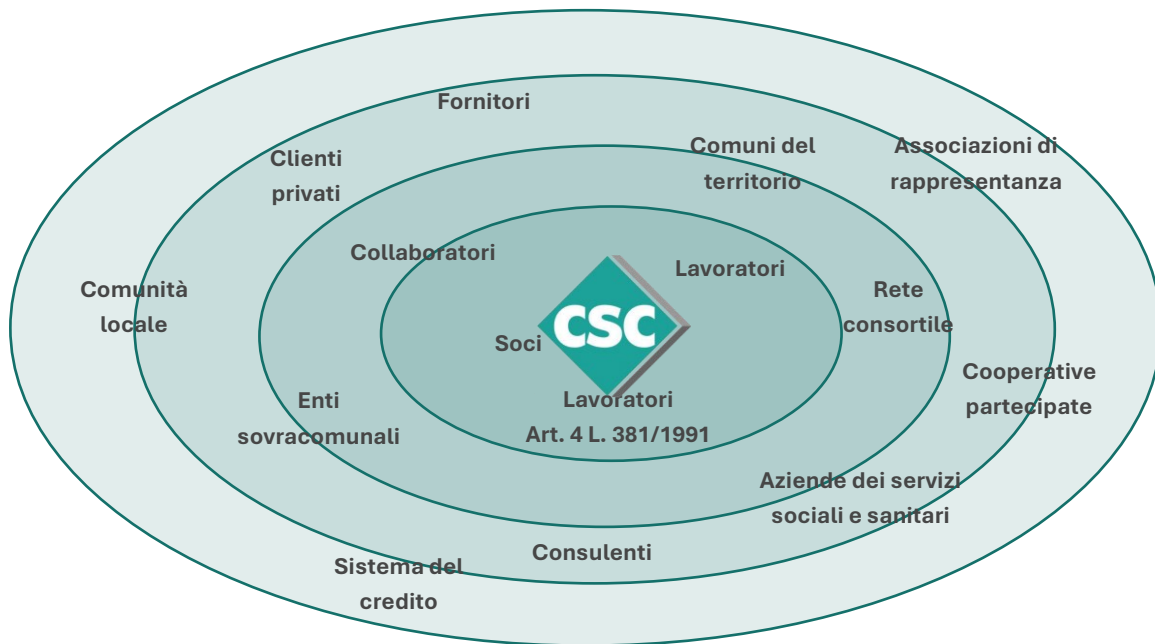
### Partecipazione dei soci all'Assemblea

Si riportano i dati relativi alla partecipazione dei soci negli ultimi tre anni:

Anno	Tipo assemblea	Data	Punti all'OdG	Perc. di partecip.
2025	Ordinaria	23.06.2025	Approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2024; deliberazioni inerenti e conseguenti; Approvazione bilancio sociale 2024 e deliberazioni conseguenti; Nomina del Collegio Sindacale e determinazione del relativo compenso; Nomina dell'organo di revisione legale e determinazione del relativo compenso; Evento sociale di team building – autunno 2025.	71,4%
2024	Ordinaria	14.05.2024	Approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023; deliberazioni inerenti e conseguenti; Approvazione bilancio sociale 2023 e deliberazioni conseguenti.	69,2%
2023	Ordinaria	23.05.2023	Approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2022; deliberazioni inerenti e conseguenti; Approvazione bilancio sociale 2022; Determinazione numero membri del Consiglio di amministrazione, nomina Consiglio di amministrazione e deliberazioni conseguenti.	92,3%

## Mappatura degli stakeholder

La natura stessa della cooperativa e gli ambiti in cui agisce ne fanno un soggetto intorno al quale si intrecciano numerose relazioni messe in atto da “portatori di interesse” (o “stakeholder”) la cui natura e la cui distanza dalla struttura possono essere molto diverse. Il grado di intensità della relazione è rappresentato nel seguente grafico:



Sono portatori di interessi molto vicini:

- i soci;
- i lavoratori Art. 4 L. 381/1991;
- gli altri lavoratori, per i quali la cooperativa, a vari livelli, risponde al bisogno di occupazione.

Sono inoltre stakeholder:

- i soggetti interessati all'azione sociale della cooperativa (enti sovracomunali, comuni del territorio, aziende dei servizi sociali e sanitari);
- i clienti dei servizi erogati dalla cooperativa (prevalentemente pubblici);
- il Consorzio SolCo Camunia, gli altri soggetti della rete consortile locale, le cooperative ed associazioni partecipate dalla cooperativa;
- le associazioni di rappresentanza (Federsolidarietà, Confcooperative);
- gli altri soggetti coinvolti nella filiera economica dei processi (collaboratori, consulenti, fornitori, istituti di credito).

## Persone che operano per l'ente

### Lavoratori Art. 4 L. 381/91

Al 31.12.2025, erano impiegati nella cooperativa **21 lavoratori appartenenti alle categorie definite dall'Art. 4 della L. 381/91**; a quella data la cooperativa impiegava anche **altri 46 lavoratori** (45 dipendenti e un parasubordinato). Alla data del 31.12.2025, i comuni di residenza dei lavoratori ex Art. 4 L. 381/91 impiegati nella cooperativa erano i seguenti:

Braone	1
Breno	4
Cevo	1
Cividate Camuno	1
Costa Volpino	1
Darfo Boario Terme	5
Malegno	1
Malonno	2
Niardo	1
Ono San Pietro	1
Ossimo	1
Pian Camuno	1
Piancogno	1

### Lavoratori Art. 4 L. 381/91: tipologie di svantaggio

Al 31.12.2025, tutti i lavoratori Art. 4 L. 381/91 della cooperativa appartenevano alla categoria degli **invalidi fisici, psichici o sensoriali**.

## Tipologie, consistenza e composizione del personale (retribuito o volontario)

### Personale retribuito

#### Tipologia di rapporto di lavoro

Tipologia di rapporto (al 31.12.2025)	Totale	
	N.ro	Perc.
Dipendenti a tempo indeterminato	56	83,58%
Dipendenti a tempo determinato	10	14,94%
Parasubordinati	1	1,49%
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>100,0%</b>

### Soci e non soci

Tipologia	Maschi		Femmine		Totale	
	N.ro	Perc.	N.ro	Perc.	N.ro	Perc.
Lavoratori soci	8	11,94%	10	14,93%	18	26,87%
Lavoratori non soci	3	4,48%	46	68,66%	49	73,13%
<b>Totale</b>	<b>11</b>	<b>16,42%</b>	<b>56</b>	<b>83,58%</b>	<b>67</b>	<b>100,00%</b>

### Composizione

	N.ro	Perc.
<b>Totale lavoratori subordinati occupati al 31.12.2025</b>	<b>66</b>	<b>100,0%</b>
• di cui maschi	11	16,42%
• di cui femmine	56	83,58%
• di cui under 35	17	25,37%
• di cui over 50	11	16,42%

### Cessazioni di rapporto di lavoro nel 2025

	N.ro	Perc.
<b>Totale cessazioni nel corso del 2025</b>	<b>4</b>	<b>100,0%</b>
• di cui maschi	1	25,00%
• di cui femmine	3	75,00%
• di cui under 35	4	100,00%
• di cui over 50	–	–
• di cui L. 381/1991	1	25,00%

### Assunzioni nel 2025

	N.ro	Perc.
<b>Totale assunzioni nel corso del 2025</b> (compreso il passaggio da tirocinante a occupato)	<b>9</b>	<b>100,0%</b>
• di cui maschi	–	–
• di cui femmine	9	100,00%
• di cui under 35	4	44,44%
• di cui over 50	1	11,11%
• di cui L. 381/1991	–	–

### Stabilizzazioni nel 2025

	N.ro	Perc.
<b>Totale stabilizzazioni nel corso del 2025</b> (da tempo determinato a tempo indeterminato)	-	-
• di cui maschi	-	-
• di cui femmine	-	-
• di cui under 35	-	-
• di cui over 50	-	-
• di cui L. 381/1991	-	-

### Comuni di residenza – provenienza geografica (lavoratori in forza al 31.12.2025)

Area geografica	Lav. Art. 4 L. 381/1991	Altri lavoratori	Totale
Alta Valle Camonica (Incudine, Monno, Vezza d'Oglio, Vione, Temù, Ponte di Legno)	-	1	<b>1</b>
Edolo e dintorni (Corteno Golgi, Edolo, Sonico, Malonno, Paisco Loveno)	2	4	<b>6</b>
Val Savio e Sellero (Berzo Demo, Cedegolo, Savio dell'Adamello, Cevo, Sellero)	1	5	<b>6</b>
Media Valle Camonica (Capo di Ponte, Cimbergo, Ceto, Cerveno, Ono San Pietro, Braone, Paspardo)	2	8	<b>10</b>
Breno e dintorni (Breno, Losine, Niardo, Cividate Camuno, Malegno)	7	15	<b>22</b>
Altopiano del Sole (Borno, Ossimo, Lozio)	1	1	<b>2</b>
Valgrigna (Bienno, Berzo Inferiore, Esine, Piancogno)	1	4	<b>5</b>
Bassa Valle Camonica (Darfo Boario Terme, Angolo Terme, Pian Camuno, Artogne, Gianico)	6	4	<b>10</b>
Alto Sebino Bresciano e Bergamasco (Pisogne, Rogno, Costa Volpino)	1	2	<b>3</b>
Altri territori	-	2	<b>2</b>
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>46</b>	<b>67</b>

### Cittadinanza

Tutti i lavoratori in forza alla cooperativa al 31.12.2025 sono cittadini italiani.

### Anzianità lavorativa

Alla data del 31.12.2025, l'anzianità lavorativa media dei lavoratori dipendenti della cooperativa era pari a **7,96 anni**, sostanzialmente invariata rispetto al dato dell'anno precedente (7,98 anni di servizio).

## Personale volontario

### Composizione

Volontari attivi nel corso del 2025	Totale	
	N.ro	Perc.
Soci volontari	1	100,00%
Volontari in Servizio Civile	–	–
Altri volontari	–	–
<b>Totale</b>	<b>1</b>	<b>100,0%</b>

## Attività di formazione e di valorizzazione realizzate

Nel 2025 il personale di CSC ha ricevuto complessivamente 411 ore di formazione frontale e 2.307 ore di formazione in affiancamento e supporto allo sviluppo delle competenze, comprensive di tirocini extracurricolari.

Delle 46 ore di formazione frontale erogate al personale svantaggiato (16 nell'area CKube e 30 nell'area CUP), 2 persone dell'area CUP e 1 dell'area CKube hanno partecipato ai percorsi formativi. Alle stesse è stata erogata anche formazione in affiancamento: 140 ore per 1 persona nell'area CUP e 40 ore per 1 persona nell'area CKube.

### Area CUP sanitario

Nel 2025 sono state erogate 268 ore di formazione frontale e 1.737 ore di formazione in affiancamento e supporto, per un totale di 2.005 ore. I percorsi hanno coinvolto 15 persone, di cui 14 donne e 2 appartenenti alle categorie L. 381/91. I principali corsi frontali hanno riguardato: introduzione al call center (88 ore su 11 persone), GDPR (33 ore), CUP sanitario (33 ore), parte medica (96 ore su 6 persone), cassa e accettazione (96 ore su 4 persone), prelievi (127 ore su 4 persone), scelta e revoca (114 ore su 2 persone) e informatica di base (18 ore su 6 persone). Il tirocinio extracurricolare di supporto alle pratiche di prenotazione CUP ha impegnato 10 persone per 1.400 ore complessive.

### Area Amministrazione digitale (CKube)

Nell'area CKube sono state erogate 143 ore di formazione frontale e 204 ore in affiancamento, per un totale di 347 ore. Otto persone sono state coinvolte, di cui 4 donne e 2 appartenenti alle categorie L. 381/91. I contenuti formativi hanno coperto un ampio spettro tematico: accessibilità digitale (Web Accessibility Expert, Accessibility Days 2025, documentazione accessibile, PDF accessibili, disabilità motoria e web), GDPR (ruolo del DPO con riferimento all'intelligenza artificiale, archiviazione e gestione ticket), transizione digitale delle PA, e tematiche specifiche sulla disabilità e sugli ausili assistivi (ipovisione, tecnologie assistive, riforma della disabilità). Parte della formazione è stata erogata nell'ambito della linea di servizio sull'accessibilità, in fase di sperimentazione nel mercato privato.

### Area GIS

Nell'area GIS è stato erogato un tirocinio extracurricolare di supporto e affiancamento della durata di 366 ore, rivolto a 1 persona di genere femminile non appartenente alle categorie L. 381/91. Non sono state erogate formazioni frontali specifiche per questa area nel 2025.

## Contratto di lavoro applicato ai lavoratori

### CCNL

Il personale dipendente della cooperativa è assunto e inquadrato secondo il CCNL delle cooperative sociali (“CCNL per le lavoratrici e i lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo sociali”).

### Tipologie contrattuali e flessibilità

#### Dipendenti a tempo indeterminato

	Full-time	Part-time	Totale
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b> (al 31.12.2025)	<b>9</b>	<b>47</b>	<b>56</b>
• di cui maschi	6	2	8
• di cui femmine	3	45	48
• di cui under 35	2	13	15
• di cui over 50	2	8	10
• di cui L. 381/1991	1	18	19

#### Dipendenti a tempo determinato

	Full-time	Part-time	Totale
<b>Dipendenti a tempo determinato</b> (al 31.12.2025)	<b>–</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
• di cui maschi	–	2	2
• di cui femmine	–	8	8
• di cui under 35	–	4	4
• di cui over 50	–	2	2
• di cui L. 381/1991	–	2	2

### Parasubordinati

	Totale
<b>Parasubordinati</b> (al 31.12.2025)	<b>1</b>
• di cui maschi	1
• di cui femmine	–
• di cui under 35	–
• di cui over 50	1
• di cui L. 381/1991	–

## Natura delle attività svolte dai volontari

Ai sensi dell'art. 8 dello statuto sociale, la cooperativa ammette la presenza di soci volontari, che prestano la loro attività gratuitamente. In data 4 maggio 2015, l'Assemblea dei soci della cooperativa ha approvato il *Regolamento dei soci volontari*, con il quale sono stati disciplinati, in particolare, le tipologie di attività e prestazioni che possono essere rese alla cooperativa dai soci volontari. Le figure dei soci volontari persone fisiche della cooperativa, di cui all'art. 2 della L. 381/1991, previste dal Regolamento si possono così distinguere:

- il singolo individuo che svolga prestazioni personali, gratuite, spontanee e contingenti all'interno della struttura organizzativa;
- il libero professionista che esegua prestazioni d'opera gratuite legate alle proprie conoscenze professionali;
- l'amministratore che metta a disposizione le proprie competenze ed esperienze svolgendo gratuitamente tale ruolo all'interno della struttura cooperativa;
- il consulente che a titolo gratuito dedichi parte del proprio tempo allo studio ed ai progetti volti al miglioramento dell'assetto organizzativo, economico, finanziario e sociale della Cooperativa.

L'unico socio volontario attivo nel 2025 appartiene al profilo c) dell'elenco precedente.

## **Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e modalità e importi dei rimborsi ai volontari “emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati”**

### **Amministratori**

Per l'attuale mandato, ossia sino ad approvazione del bilancio d'esercizio 2025, l'Assemblea dei soci ha fissato in 38.000 € annui il compenso complessivo massimo per i membri del Consiglio di amministrazione per il mandato 2023-2025. Nel corso del 2025, il compenso effettivamente corrisposto è stato pari a 36.002 €.

### **Collegio sindacale**

Il compenso complessivamente erogato al Collegio sindacale, anche per lo svolgimento della funzione di revisione legale dei conti, nel corso del 2025, è stato pari a 10.809 €.

### **Dirigenti**

Non presenti.

### **Associati**

Non presenti.

## **Rapporto tra retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'ente**

Il rapporto tra la retribuzione complessiva full-time lorda minima e massima tra i lavoratori dipendenti, nel 2025 è stato pari al 58,3%.

## **Ristorni ai soci cooperatori**

La distribuzione di eventuali ristorni ai soci è effettuata nei modi e nel rispetto dello Statuto sociale nonché dei criteri indicati dal *Regolamento assembleare sui ristorni ai soci*, approvato dall'Assemblea dei soci.

In riferimento all'esercizio 2025, vengono erogati ristorni ai soci per l'importo complessivo di 8.400 €, nella forma dell'aumento gratuito del capitale sociale. In conformità con lo Statuto sociale, l'importo ristornato è contabilizzato secondo il metodo B previsto dagli emendamenti all'OIC 28, ossia nella forma di distribuzione dell'utile di esercizio.

### **Modalità di regolamentazione, importo dei rimborsi complessivi annuali e numero di volontari che ne hanno usufruito**

I rapporti con i soci volontari sono disciplinati dallo specifico *Regolamento dei soci volontari* approvato dall'Assemblea dei soci. Con i soci volontari non si instaurano forme di rapporto retribuito o remunerato a fronte delle prestazioni rese in cooperativa. Ai soci volontari si applicano le norme in materia di assistenza contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. A favore del socio volontario è comunque stipulata una polizza assicurativa, con costo a carico della cooperativa, per la copertura dei rischi derivanti da infortuni direttamente connessi all'attività di volontariato prestata in cooperativa. Ai soci volontari spetta il rimborso delle spese sostenute e documentate, che siano state preventivamente autorizzate dalla direzione della cooperativa. Nel corso del 2025 non sono stati riconosciuti rimborsi ai soci volontari.

## Obiettivi e attività

---

### Finalità istituzionale

La cooperativa sociale di tipo B ha come finalità principale l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate, ai sensi dell’art. 1, comma 1, lett. b) e dell’art. 4 della legge 381/1991. A tal fine, promuove attività economiche produttive principalmente in due aree distinte, entrambe coerenti con la missione:

- Servizi di **prenotazione, accoglienza e servizi amministrativi in ambito sanitario pubblico**: area “CUP sanitario”;
- Servizi per la **transizione digitale delle Pubbliche Amministrazioni**: area “Amministrazione digitale delle PA”.

### Risultati ottenuti nel 2025 in riferimento alla finalità istituzionale

Nel 2025 CSC ha mantenuto 21 lavoratori svantaggiati ai sensi della L. 381/91, pari al 45,7% degli altri lavoratori dipendenti — una quota ampiamente superiore alla soglia di legge del 30% e conseguita in un anno in cui l'organico complessivo è cresciuto. Diciannove di questi lavoratori sono impiegati con contratto a tempo indeterminato, a conferma della stabilità dei percorsi di inclusione avviati negli anni precedenti.

Nel corso dell'anno sono state erogate ai lavoratori svantaggiati 46 ore di formazione frontale e 180 ore di formazione in affiancamento, distribuite tra l'area CUP e l'area CKube. Per un lavoratore svantaggiato dell'area CUP è stato registrato un avanzamento di livello contrattuale. I dati di dettaglio sulla formazione sono riportati nella sezione "Attività di formazione e di valorizzazione realizzate"; l'andamento pluriennale dell'indicatore principale di inclusione è riportato nella sezione "Indicatori di attività e di impatto sociale".

### Classificazione delle linee di servizio e impatto sull’inserimento lavorativo

Per garantire un’efficace integrazione tra la propria **attività economica** e la **finalità sociale di inserimento lavorativo** di persone svantaggiate ai sensi dell’art. 4 della L. 381/1991, le attività svolte dalla cooperativa sono **classificabili** in tre categorie:

#### *a. Servizi stabili*

Servizi che, grazie al consolidamento tecnico, commerciale e organizzativo raggiunto nel tempo, consentono alla cooperativa di **inserire in modo stabile, significativo e responsabile** lavoratori svantaggiati. Tali servizi presentano un grado di strutturazione sufficiente a garantire:

- la **suddivisione chiara dei compiti** all’interno dei team di lavoro,
- l’**affiancamento e la supervisione** delle persone inserite,
- una **sostenibilità economica tale** da permettere **percorsi anche di medio-lungo periodo**.

### *b. Servizi in fase di sperimentazione o sviluppo*

Attività che la Cooperativa sta testando o strutturando nel tempo, al fine di valutarne:

- la **sostenibilità economica e gestionale**,
- l'**interesse effettivo del mercato pubblico o privato**,
- la **compatibilità con le finalità sociali** della cooperativa.

In questi servizi, l'impiego diretto di personale svantaggiato è **inizialmente limitato**, ma si prevede che **cresca progressivamente** in seguito al consolidamento del modello di business. La cooperativa monitora tali sviluppi, adottando approcci cauti ma proattivi per favorire l'inclusione anche in questi ambiti.

### *c. Servizi in fase di evoluzione o transizione*

Linee di servizio che, per ragioni soprattutto di origine esterna (es. cambiamenti normativi, evoluzione tecnologica, cambiamento del mercato o ridefinizione delle strategie degli enti committenti, esaurimento di cicli economici), si trovano in una **fase critica o evolutiva del loro ciclo di vita**. In tali contesti la cooperativa deve operare azioni di ridefinizione, che possono comportare:

- la **revisione del modello di business**;
- il **ridisegno dei processi di erogazione e dell'assetto organizzativo-operativo**;
- l'eventuale **riconversione professionale del personale coinvolto**;
- la **verifica delle condizioni per mantenere o adattare l'inserimento di soggetti svantaggiati**.

La cooperativa presta in questi casi una particolare attenzione al **rischio di esclusione**, cercando di tutelare la continuità occupazionale del personale svantaggiato già assunto e, nel caso e ove possibile, di costruire nuovi contesti abilitanti.

## **Finalità della classificazione**

Questa classificazione ha un duplice obiettivo:

1. **Orientare le scelte strategiche** della Cooperativa in modo coerente con la propria natura di impresa sociale;
2. **Valutare e pianificare nel tempo** l'effettiva capacità delle diverse linee di attività di **accogliere e valorizzare** l'apporto di lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate.

Attraverso tale modello, la cooperativa si impegna a coniugare **innovazione, sostenibilità economica e inclusione sociale**, riconoscendo che non sempre i servizi sono immediatamente adatti all'inserimento protetto, ma che un'impresa sociale ha il dovere di **costruire nel tempo le condizioni** perché lo diventino.

## Classificazione delle linee di servizio per l'anno 2025

### Servizi stabili nel 2025

Nel 2025 tra i “servizi stabili” sono rientrati:

- l'intera area “**CUP sanitario**”: servizi di call-center CUP, gestione di sportelli accettazione e prenotazione ospedalieri, servizi amministrativi connessi;
- alcune linee dell'area Amministrazione digitale delle PA:
  - la linea di servizio “**Rassegne stampa e informazione tecnica**”: rassegne stampa tecniche e locali alle PA, redazionali informativi a carattere tecnico;
  - la linea di servizio “**Servizi di supporto**”: supporto alla clientela PA per l'utilizzo di piattaforme tecnologiche, posta elettronica, ecc.;
  - la linea di servizio “**Privacy – GDPR**”: consulenza, supporto e formazione ad amministrazioni e società in materia di protezione di dati personali, compreso il servizio di Responsabile della protezione dei dati personali (DPO);
  - i servizi “**GIS**”: supporto alle pubbliche amministrazioni per la produzione di cartografia digitale e la gestione di sistemi informativi territoriali e catastali;
- i servizi amministrativi.

### Servizi in fase di sperimentazione o sviluppo nel 2025

A fine 2025 la cooperativa ha avviato un'azione di sperimentazione di una nuova linea di servizio relativa a servizi di consulenza a soggetti economici privati in riferimento al tema dell'accessibilità digitale. Gli esiti della sperimentazione saranno valutati a fine 2026.

### Servizi in fase di evoluzione o transizione nel 2025

I “servizi in fase di evoluzione o transizione” operati nel 2025 sono state le restanti linee di servizio afferenti all'area “**Amministrazione digitale delle PA**”, comprendenti:

- servizi e attività di carattere prettamente informatico:
  - erogazione di servizi a favore della PA (fornitura di software in modalità ASP, servizi di posta elettronica, integrazioni con le piattaforme nazionali, ecc.);
  - sviluppo di applicazioni web per la PA (sistemi CMS per siti web istituzionali, applicazioni web verticalizzate per le pubblicazioni obbligatorie della PA, servizi web interattivi con autenticazione, ecc.);
- servizi e attività di carattere prevalentemente consulenziale, di formazione e di supporto, anche a carattere amministrativo/normativo, finalizzati all'accompagnamento delle PA su alcuni aspetti della “Amministrazione digitale”:

- formazione e consulenza al personale delle PA in materia di trasparenza amministrativa e norme collegate (d.lgs. 33/2013);
- formazione e consulenza alle PA in materia di accessibilità web (L. 4/2004 e d.lgs. 82/2005);
- formazione e consulenza alle PA nella strutturazione, gestione dei contenuti dei siti web istituzionali e usabilità;
- attività connesse di supporto e assistenza alla clientela su finanziamenti PNRR.

## Obiettivi e traguardi relativi alla crescita e alla stabilizzazione delle linee di servizio

In quanto cooperativa di tipo B, CSC può realizzare la propria finalità sociale solo a condizione che i servizi offerti alla clientela siano sostenibili e siano apprezzati. È quindi necessario che, oltre agli obiettivi direttamente riferiti all'inserimento lavorativo, l'azione della cooperativa sia orientata a fidelizzare la clientela, a consolidare le linee di servizio, a innovare la propria offerta, a sviluppare le competenze del proprio personale. Il conseguimento di tali obiettivi, indiretti rispetto alla missione sociale, è primario e cruciale.

### Area CUP sanitario

Nel 2025 CSC ha ottenuto il riconoscimento della revisione del corrispettivo contrattuale nella misura del 10%, con decorrenza dal 1° gennaio 2025. La revisione è stata motivata dall'incremento straordinario del costo del lavoro conseguente al rinnovo del CCNL delle cooperative sociali — che prevede aumenti fino al 14% rispetto al 2022 distribuiti su più scaglioni — e dalla crescita strutturale della domanda sul servizio di prenotazione telefonica CUP, che ha comportato un aumento dei carichi operativi non previsto nel capitolato originario.

Nel corso dell'anno, preso atto che il turnover del personale aveva assunto carattere strutturale, la cooperativa ha definito un protocollo operativo per la gestione ordinaria e continuativa del ciclo selezione — formazione iniziale — inserimento del nuovo personale. L'obiettivo è trasformare un'attività che fino ad allora veniva gestita in modo reattivo all'emergenza in un processo stabile, con standard definiti e responsabilità chiare. Il protocollo è stato applicato nel corso del 2025 ai nuovi inserimenti nell'area.

Le attività di formazione al personale in forza sono proseguite e si sono intensificate: nell'anno sono state erogate 268 ore di formazione frontale e 1.737 ore di formazione in affiancamento, per un totale di oltre 2.000 ore, coinvolgendo 15 persone. I contenuti hanno coperto le principali aree di competenza del servizio: accoglienza e relazione con l'utenza, procedure tecnico-sanitarie, informatica applicata, cassa e accettazione, prelievi e scelta e revoca del medico.

### *Elementi di criticità*

Il riconoscimento della revisione prezzi, pur significativo, non ha consentito di riportare il servizio in equilibrio economico: il risultato netto di gestione dell'area CUP nel 2025 è stato negativo per circa 65.000 €.

Sul piano operativo, nel corso del 2025 la stazione appaltante ha introdotto procedure aggiuntive e modifiche organizzative nel sistema delle prenotazioni sanitarie — in risposta alla crescente pressione sulle liste d'attesa — che hanno generato aggravii operativi rilevanti, in parte non coperti dall'attuale perimetro contrattuale. Questo ha ulteriormente amplificato le difficoltà già registrate nel 2024: sovraccarichi operativi, frequente revisione dei turni, aumento del turnover e insoddisfazione diffusa tra il personale per le condizioni di lavoro.

È in corso un confronto con la stazione appaltante per la revisione del corrispettivo e la ridefinizione del perimetro delle attività oggetto dell'appalto, alla luce della crescita quantitativa e qualitativa delle prestazioni effettivamente richieste rispetto a quelle originariamente previste. L'esito di questo negoziato è determinante per la sostenibilità economica del servizio e per la tenuta delle condizioni di lavoro del personale impiegato nell'area.

### **Area Amministrazione digitale delle PA**

Il 2025 ha portato risultati concreti su alcune linee di servizio dell'area, in particolare sulla trasparenza amministrativa e sul completamento dei progetti PNRR. Su altri fronti — la tenuta tecnologica, la struttura organizzativa interna, la definizione di un modello sostenibile per le linee consuntive — il processo di trasformazione è ancora aperto e richiederà scelte precise nel prossimo mandato. Il quadro è quindi misto: avanzamenti reali su alcune linee, fragilità che non possono essere ignorate su altre.

### *Progetti PNRR PA Digitale 2026*

Anche nel 2025 i progetti finanziati nell'ambito del programma PNRR "PA Digitale 2026" hanno rappresentato la componente principale dei ricavi dell'area, con un contributo di circa 256.000 €. Le attività hanno riguardato sia il completamento dei progetti avviati negli anni precedenti — in particolare sulla misura 1.4.4 relativa all'integrazione con i sistemi di identità digitale SPID e CIE — sia la gestione delle attività di supporto post-asseverazione previste contrattualmente per alcune linee di finanziamento. Con la chiusura di questi contratti nel corso del 2025, il ciclo straordinario PNRR si è concluso. A partire dal 2026 l'area deve consolidare la propria offerta sui servizi ordinari, valorizzando le competenze acquisite, le qualifiche AGID ottenute e le relazioni con i clienti consolidate nel triennio.

### *Linea GDPR*

Nel 2025 è stato mantenuto il posizionamento commerciale, con l'acquisizione di alcuni nuovi clienti esterni al territorio della Valle Camonica e con la progressiva crescita delle competenze interne. È in

corso una riflessione sul modello di servizio, finalizzata a valutare se e come evolvere l'offerta in relazione ai nuovi obblighi introdotti dalla normativa sull'intelligenza artificiale e alle crescenti aspettative dei clienti in materia di protezione dei dati.

### *Linea GIS*

Nel 2025 si è proceduto in sostanziale continuità con il 2024. Nonostante la dimensione organizzativa della linea si sia ridotta rispetto agli anni precedenti, le competenze tecniche del gruppo operativo sono cresciute e il rapporto con la clientela si è consolidato. Si è rafforzata la collaborazione con un'azienda pubblica di servizi della provincia di Brescia esterna al territorio della Valle Camonica, per la realizzazione di mappe catastali e progetti RIM rivolti a comuni dell'area del Garda bresciano. Sono emersi incoraggianti segnali di sviluppo commerciale su altri territori.

### *Linea Trasparenza Amministrativa*

Il 2025 ha segnato per questa linea un passaggio importante: dalla proposta di servizi formativi episodici alla definizione di un modello strutturato e continuativo.

Nell'ambito del programma pluriennale VOLI per gli enti comprensoriali e i comuni della Valle Camonica, CSC ha erogato nel primo semestre 2025 un'azione articolata di formazione, accompagnamento e audit sulla sezione "Amministrazione Trasparente" dei siti istituzionali di 51 comuni e unioni di comuni. Il servizio si è articolato in sessioni formative in videoconferenza, audit sistematici per ciascun ente su specifiche sottosezioni, e supporto individuale per le azioni correttive, calibrato in modo da portare ogni ente alla conformità agli standard ANAC in coincidenza con la scadenza annuale per le attestazioni degli OIV. Un intervento parallelo, in forma di formazione in presenza e audit dedicati, ha coinvolto gli enti comprensoriali del territorio — Consorzio BIM e Comunità Montana di Valle Camonica.

La sperimentazione su un contesto così ampio ha confermato la solidità del modello e la sua replicabilità. Nel secondo semestre del 2025 una versione adattata del servizio è stata acquisita da un primo gruppo di comuni clienti al di fuori del territorio-base della cooperativa. A fine 2025 il modello è stato rivisto in chiave pluriennale, con l'obiettivo di strutturare un servizio continuativo orientato al miglioramento progressivo delle organizzazioni comunali: maggiore coinvolgimento sistematico delle figure del RPCT, ridefinizione della fase di supporto alle attestazioni OIV, momenti ricorrenti di aggiornamento normativo. Il modello rivisto costituisce la base per la proposta commerciale 2026.

### *Linea Accessibilità*

A fine 2025 CSC ha avviato una fase sperimentale di estensione della linea Accessibilità al mercato privato, in vista dell'entrata in applicazione del Regolamento europeo sull'accessibilità dei prodotti e dei servizi digitali. Il CdA ha deliberato un approccio prudente e circoscritto: riconoscendo che la cooperativa dispone di solide competenze tecniche in materia ma non ha esperienza nei mercati

privati, la sperimentazione è finalizzata anzitutto alla comprensione delle dinamiche commerciali di quel segmento e alla definizione di un formato di servizio adeguato. Le attività avviate — presenza agli Accessibility Days 2025, prime campagne su LinkedIn, sviluppo di un marchio e di un sito dedicati alla linea — sono strumentali a questo obiettivo esplorativo. I risultati della sperimentazione saranno valutati dal CdA a fine 2026.

### *Elementi di criticità*

Nel corso del 2025 sono emerse con maggiore chiarezza alcune fragilità strutturali dell'area. Non si tratta di problemi nuovi, ma di questioni che la pressione straordinaria dei progetti PNRR nel triennio ha reso più visibili e che ora, esaurita quella spinta, si presentano con piena evidenza.

Sul piano tecnologico, la componente di sviluppo software e gestione dell'infrastruttura ha mostrato difficoltà nel far fronte alla complessità crescente dei progetti: risorse limitate, ritardi nella pianificazione e nella consegna, difficoltà nell'adeguamento agli standard di sicurezza richiesti dalla normativa. Su quest'ultimo punto vale una precisazione rilevante per i soci: CSC è classificata come "soggetto importante" ai sensi della Direttiva NIS2. Questa classificazione comporta obblighi specifici di sicurezza informatica, con scadenze di adeguamento tecnico e organizzativo, che non possono essere ignorate e che richiedono investimenti e attenzione organizzativa dedicata nel prossimo mandato.

Sul piano organizzativo, la coesistenza all'interno dell'area di una componente tecnologica — orientata allo sviluppo software e alla gestione dell'infrastruttura — e di una componente consulenziale e di servizio al cliente — che gestisce i rapporti con le PA e le attività a maggiore valore aggiunto — ha generato tensioni crescenti sulla gestione delle priorità, sull'allocazione delle risorse e sulle tempistiche. Queste tensioni si sono accentuate nei momenti di sovraccarico operativo e non hanno ancora trovato una soluzione organizzativa stabile. Definire una struttura che consenta alle due componenti di operare in modo coordinato, con ruoli e responsabilità chiari, è una delle priorità del prossimo mandato.

## **Indicatori di attività e di impatto sociale**

A partire dalla classificazione delle linee di servizio adottata dalla cooperativa, è possibile rappresentare e monitorare il **livello di inclusione sociale** realizzato o potenziale, e l'**impatto** delle attività in termini di inserimento lavorativo.

**Indicatori di attività e capacità di inclusione sociale per tipologia di servizio**

Categoria di servizi	Indicatore	Dato 2025
<b>Tutte le linee di servizio</b>	% lavoratori svantaggiati impiegati rispetto agli altri lavoratori (*) (al 31.12.2025)	<b>45,7%</b>
	N.ro lavoratori svantaggiati impiegati (al 31.12.2025)	21
	N.ro lavoratori svantaggiati impiegati stabilmente (a tempo indeterminato – al 31.12.2025)	19
	N.ro lavoratori svantaggiati impiegati temporaneamente o in fase di formazione o affiancamento (al 31.12.2025)	2
	N.ro di lavoratori svantaggiati assunti nell'anno (trasformazioni da nuovi tirocini – assunzioni dirette nell'anno 2025)	0
<b>Servizi stabili</b>	% lavoratori svantaggiati impiegati rispetto agli altri lavoratori (al 31.12.2025)	<b>48,7%</b>
	N.ro lavoratori svantaggiati impiegati (al 31.12.2025)	19
	N.ro lavoratori svantaggiati impiegati stabilmente (a tempo indeterminato – al 31.12.2025)	19
	N.ro di lavoratori svantaggiati assunti nell'anno (trasformazioni da nuovi tirocini – assunzioni dirette nell'anno 2025)	0
<b>Servizi in fase di sperimentazione e sviluppo / evoluzione o transizione</b>	% lavoratori svantaggiati impiegati rispetto agli altri lavoratori (al 31.12.2025)	<b>33,3%</b>
	N.ro lavoratori svantaggiati impiegati a qualsiasi titolo nelle linee di servizio (al 31.12.2025)	2
	N.ro lavoratori svantaggiati impiegati stabilmente (a tempo indeterminato – al 31.12.2025)	-
	N.ro lavoratori svantaggiati impiegati temporaneamente o in fase di formazione o affiancamento (al 31.12.2025)	2
	N.ro di lavoratori svantaggiati assunti nell'anno (trasformazioni da nuovi tirocini – assunzioni dirette nell'anno 2025)	0

(\*) In base all'Art.4 c.2 L. 381/1991, tale indicatore deve risultare non inferiore al 30%.

**Indicatori trasversali di impatto e qualità del percorso di inclusione**

Area	Indicatore	Dato 2025
Integrazione lavorativa	N.ro progressioni contrattuali di lavoratori svantaggiati (da part-time a full-time, da tempo det. a tempo ind. o da tirocinio a contratto)	1
Sostenibilità	Indice di stabilità e successo degli inserimenti (% tasso di permanenza oltre 12 mesi dei lavoratori svantaggiati)	95,2%
Formazione	N.ro di ore di formazione frontale e on-the-job (N.ro tot. ore di formazione ricevute dal personale svantaggiato)	226
Formazione	Media di formazione pro-capite per i lavoratori svantaggiati (N.ro tot. ore di formazione / n.ro lavoratori svantaggiati)	10,8
Personalizzazione	N.ro di nuovi tutoraggi avviati nell'ambito di progetti d'inclusione (N.ro tutor a cui è stato affidato il compito di supportare l'avvio e l'inserimento)	1
Personalizzazione	N.ro di ore di monitoraggio (N.ro ore di monitoraggio sugli inserimenti dei lavoratori svantaggiati)	35,5

### Andamento dell'indicatore principale negli ultimi anni

Si riporta di seguito l'andamento dell'indicatore relativo alla percentuale di lavoratori Art. 4 L. 381/91 rispetto agli altri lavoratori, che risulta sempre rispettare il vincolo ex Art. 4 c.2 L. 381/1991 (non inferiore al 30%).

	2021	2022	2023	2024	2025
A - Lavoratori Art. 4 L. 381/1991	17	15	21	22	21
B - Altri lavoratori	42	40	44	40	46
<b>% lavoratori svantaggiati impiegati rispetto agli altri lavoratori (A/B)</b>	<b>40,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>47,7%</b>	<b>55,0%</b>	<b>45,7%</b>

### Letture integrata e strategica degli indicatori

La combinazione tra **fasi di vita dei servizi** e **indicatori sociali** consente alla Cooperativa di:

- valutare l'**efficacia attuale** dell'inserimento;
- pianificare lo **sviluppo futuro** in modo socialmente responsabile;
- **monitorare i rischi occupazionali e di tenuta** legati a servizi in transizione;
- orientare investimenti formativi, tecnici e organizzativi **a supporto della missione sociale**.

L'obiettivo non è solo "contare" il numero di inserimenti, ma **qualificare** e **valorizzare** la funzione sociale della cooperativa in modo integrato con la propria strategia d'impresa.

## Aree di attività e servizi erogati nel corso del 2025

I servizi effettivamente erogati e offerti dalla Cooperativa alle imprese e alle amministrazioni pubbliche nel corso del 2025 sono così riassumibili:

Settore e servizi	Quota sul fatturato 2025
<b>Area CUP Sanitario</b>	<b>59,7%</b>
<b>Area Amministrazione digitale per le PA (e marginalmente per altri soggetti)</b>	<b>40,3%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>di cui per progetti PNRR PA Digitale 2026 e altri progetti digitali</i></li> <li>• <i>di cui per servizi di consulenza e formazione per l'amministrazione digitale</i></li> <li>• <i>di cui per servizi e progetti GIS</i></li> <li>• <i>di cui per servizi continuativi a prevalente contenuto tecnologico</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>18,3%</b></li> <li><b>8,2%</b></li> <li><b>3,3%</b></li> <li><b>10,5%</b></li> </ul>

## Sedi operative e classificazione ATECO delle attività

Nel 2025 il personale della cooperativa ha svolto molteplici attività, riconducibili, a diverso titolo, all'impiego degli strumenti informatici, operando sia nella sede principale di Ceto, sia in quella secondaria di Breno.

<b>Attività principale svolta nella sede principale (ATECO 2025)</b>	62.20.10 – Attività di consulenza informatica
<b>Attività principale svolta nella sede secondaria (ATECO 2025)</b>	82.20.00 – Attività dei call center
<b>Ulteriori attività svolte (ATECO 2025)</b>	62.10.00 – Attività di programmazione informatica 62.09.09 – Altre attività dei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica nca 85.59.20 – Corsi di formazione e corsi di aggiornamento professionale 63.10.10 – Fornitura di infrastrutture informatiche, hosting e attività connesse 71.12.40 – Attività di cartografia e aerofotogrammetria

Nel corso del 2025, una parte significativa del personale impegnato nel settore CUP Sanitario ha operato prevalentemente presso le strutture dei clienti, mentre una parte significativa delle attività degli altri settori è stata svolta nella modalità del “lavoro agile” (o “smart working”).

## Situazione economico-finanziaria

### Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati

#### Ricavi e loro provenienza

	2021	2022	2023	2024	2025
Contributi pubblici	7.735	11.534	1.627	23.329	<b>76.249</b>
Contributi privati	-	-	-	-	-
Ricavi da enti e società pubbliche per servizi sociali, socio-sanitari e socio-educativi (*)	-	-	-	-	-
Ricavi da enti e società pubbliche per servizi di altra natura	1.409.219	1.468.637	1.476.454	1.797.790	<b>1.803.822</b>
Ricavi da altri soggetti per servizi – altri ricavi e proventi	2.301	1.851	3.662	7.810	<b>15.067</b>
Ricavi da Privati-Cittadini inclusa quota cofinanziamento (*)	-	-	-	-	-

(\*) Non pertinente in quanto la Cooperativa non è di tipo A

### Dati sul patrimonio

#### Composizione del patrimonio

	2021	2022	2023	2024	2025
Capitale sociale	95.630	95.680	76.276	76.326	<b>76.576</b>
Riserve	744.205	745.651	777.717	745.470	<b>769.657</b>
Utile/perdita di esercizio	1.492	33.057	(32.246)	45.483	<b>130.394</b>
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>841.327</b>	<b>874.388</b>	<b>821.747</b>	<b>867.279</b>	<b>976.627</b>

#### Impiego del patrimonio: immobilizzazioni (al netto dei rispettivi fondi di ammortamento)

	2021	2022	2023	2024	2025
Immobilizzazioni finanziarie	51.327	51.327	51.327	62.327	<b>65.757</b>
Immobilizzazioni immateriali	547	515	483	1.625	<b>1.267</b>
Immobilizzazioni materiali	240.673	221.652	213.582	219.171	<b>203.318</b>
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>292.547</b>	<b>273.494</b>	<b>265.392</b>	<b>283.123</b>	<b>270.342</b>

## Composizione del capitale sociale

	2021	2022	2023	2024	2025
Capitale sociale sottoscritto da soci cooperatori lavoratori	95.114	95.164	76.760	75.810	<b>76.060</b>
Capitale sociale sottoscritto da soci cooperatori volontari	516	516	516	516	<b>516</b>
Capitale sociale sottoscritto da soci cooperatori fruitori (*)	-	-	-	-	-
Capitale sociale sottoscritto da soci persone giuridiche	-	-	-	-	-
Capitale sociale sottoscritto da soci sovventori/finanziatori	-	-	-	-	-
<b>Totale capitale sociale</b>	<b>95.630</b>	<b>95.680</b>	<b>76.276</b>	<b>76.326</b>	<b>76.576</b>

(\*) Non pertinente in quanto la Cooperativa non è di tipo A

## Dati del conto economico

### Valore della produzione

	2021	2022	2023	2024	2025
Ricavi delle vendite e prestazioni	1.411.520	1.470.488	1.480.116	1.805.600	<b>1.809.652</b>
Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione	-	-	118.897	(118.897)	-
Contributi in conto esercizio	7.735	11.534	1.627	23.329	<b>76.249</b>
Altro	11.812	5.633	2.382	1.366	<b>9.237</b>
<b>Valore della produzione</b>	<b>1.431.067</b>	<b>1.487.655</b>	<b>1.603.022</b>	<b>1.711.398</b>	<b>1.895.137</b>
<i>Variazione sull'anno precedente</i>	<i>5,3%</i>	<i>4,0%</i>	<i>7,8%</i>	<i>6,8%</i>	<b><i>10,7%</i></b>

### Risultato di gestione e utile/perdita

	2021	2022	2023	2024	2025
Risultato netto di esercizio	1.492	33.057	(32.246)	45.483	<b>130.394</b>
Eventuali ristorni a conto economico	-	-	-	-	-
<b>Risultato di gestione (A-B del conto ec. bil. CEE)</b>	<b>10.654</b>	<b>38.197</b>	<b>(35.622)</b>	<b>33.149</b>	<b>123.821</b>

## Costo del lavoro

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Costo del lavoro (B9 del conto ec. Bil. CEE)</b>	1.103.143	1.148.251	1.236.693	1.279.833	<b>1.347.896</b>
<b>Peso sul totale del valore della produzione</b>	77,1%	77,2%	77,1%	74,8%	<b>71,1%</b>

## Incidenza pubblico/privato sul valore della produzione 2025

	2025	
<b>Incidenza fonti pubbliche</b>	1.889.307	<b>99,7%</b>
<b>Incidenza fonti private</b>	5.830	<b>0,3%</b>

## Distribuzione dell'utilità generata dall'attività della cooperativa

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Utile lordo</b>	6.780	37.826	(32.246)	46.170	<b>132.325</b>
<b>Componente destinata alla fiscalità pubblica (imposte)</b>	5.288	4.769	-	687	<b>1.931</b>
<b>Utile netto</b>	1.492	33.057	(32.246)	45.483	<b>130.394</b>
<b>Componente destinata al rafforzamento della capitalizzazione (tramite ristorno ai soci cooperatori in forma di aumento gratuito del capitale sociale)</b>	-	-	-	-	<b>8.400</b>
<b>Componente destinata al sostegno del movimento cooperativo (fondi mutualistici ex L. 59/92)</b>	45	992	-	1.365	<b>3.912</b>
<b>Componente destinata al patrimonio indivisibile della cooperativa (riserve indivisibili)</b>	1.447	32.065	(32.246)	44.118	<b>118.082</b>

## Valore economico distribuito ai lavoratori e ai soci

Una volta garantito l'equilibrio economico e patrimoniale-finanziario, uno degli indicatori più significativi dell'efficacia dell'azione svolta dalla cooperativa a vantaggio della comunità territoriale nella creazione di lavoro, è il valore economico complessivamente distribuito ai lavoratori, soci e non soci, nel corso dell'esercizio.

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Retribuzioni lorde</b>	849.307	877.110	959.245	1.000.383	<b>1.056.909</b>
<b>Contributi sociali e integrativi</b>	176.750	173.097	202.833	195.632	<b>206.535</b>
<b>Accantonamenti TFR</b>	77.086	98.044	74.615	83.818	<b>84.451</b>
<b>Totale</b>	<b>1.103.143</b>	<b>1.148.251</b>	<b>1.236.693</b>	<b>1.279.833</b>	<b>1.347.896</b>

## Altre informazioni non finanziarie

---

### Contenziosi rilevanti ai fini della rendicontazione sociale

Nel 2025 non si sono verificati contenziosi.

### Rischi

#### Rischi finanziari

La cooperativa ha un buon grado di liquidità e di copertura patrimoniale e il rischio finanziario nel breve termine può dirsi limitato.

#### Rischi legati alla tenuta del modello di business e alla conseguente capacità di creare e mantenere opportunità di lavoro inclusivo

CSC opera su due fronti produttivi distinti, ciascuno con una propria struttura di rischio. Considerarli separatamente è necessario per capire dove si concentrano le vulnerabilità reali.

**Area CUP sanitario.** Il servizio rappresenta oltre il 59% del fatturato 2025 e impiega la grande maggioranza dei lavoratori svantaggiati. È dunque il principale strumento attraverso cui la cooperativa realizza la propria missione. La sua struttura economica è quella dell'appalto a committente unico: un unico cliente di grandi dimensioni, un contratto pluriennale con corrispettivo definito a monte, e una dinamica dei costi – in primo luogo il costo del lavoro – che segue la propria traiettoria indipendentemente dalle condizioni del contratto. Il rinnovo del CCNL delle cooperative sociali ha fatto crescere i costi strutturalmente, mentre la complessità operativa del servizio è aumentata in modo non proporzionale rispetto a quanto previsto nel capitolato d'appalto. La trattativa in corso per la revisione del corrispettivo è necessaria: il suo esito inciderà in modo determinante sulla sostenibilità economica del servizio nei prossimi anni e, di conseguenza, sulla capacità della cooperativa di mantenere gli attuali livelli di inserimento lavorativo. Un esito sfavorevole non implicherebbe solo un ulteriore peggioramento del risultato economico: implicherebbe una pressione sulla tenuta occupazionale dell'area, con ricadute dirette sulle persone svantaggiate inserite.

**Area Amministrazione digitale.** In questa area il profilo di rischio ha caratteri strutturali più complessi, che riguardano la traiettoria di lungo periodo più che la contingenza immediata. Il 2025 ha chiuso il ciclo straordinario dei progetti PNRR "PA Digitale 2026", che negli ultimi tre anni hanno garantito ricavi rilevanti e hanno sostenuto in modo determinante i risultati economici della cooperativa. A partire dal 2026 questa spinta viene meno, e la cooperativa deve trovare un equilibrio economico diverso, costruito sulla capacità ordinaria delle linee di servizio. Il patrimonio accumulato – competenze

tecniche, qualifiche AGID, relazioni con i clienti consolidate – è reale e non va sottovalutato. Ma le sfide strutturali che il settore affronta richiedono scelte che non possono essere ulteriormente rinviate.

Il mercato dei servizi digitali per le piccole e medie amministrazioni pubbliche locali si sta ridisegnando sotto la pressione di fattori convergenti: l'innalzamento degli standard tecnici richiesti dalla normativa (Piano Triennale per l'informatica nella PA, requisiti NIS2 in vigore dal 2026, qualificazioni ACN), la crescente aggressività dei grandi operatori nazionali che stanno penetrando anche il segmento dei piccoli comuni, e la fine del ciclo di incentivi PNRR che aveva temporaneamente livellato il campo di gioco. Le dimensioni di CSC – che sono anche un punto di forza in termini di flessibilità e radicamento territoriale – costituiscono un elemento di debolezza strutturale in questo contesto: non consentono economie di scala, richiedono che ogni figura sia al tempo stesso operativa e strategica, e rendono più costoso e più difficile il mantenimento di competenze tecnologiche ai livelli che il mercato oggi richiede.

All'interno dell'area, la coesistenza di una componente a forte contenuto tecnologico (sviluppo software, sistemistica, integrazioni con le piattaforme nazionali) e di una componente prevalentemente consulenziale e formativa (trasparenza, privacy, accessibilità) genera un rischio specifico: che le due anime si sviluppino in modo sempre più autonomo, perdendo la complementarità che aveva rappresentato l'elemento differenziante dell'offerta di CSC rispetto ai concorrenti. Uno sviluppo puramente consulenziale, sganciato dalla base tecnologica, esporrebbe la cooperativa a una concorrenza molto più ampia, nella quale le cooperative sociali di piccole dimensioni non hanno vantaggi strutturali evidenti.

### **Rischi strutturali e organizzativi**

La cooperativa affronta oggi una fase di transizione organizzativa che è al tempo stesso una necessità e un'opportunità. Riconoscerla come tale – anziché trattarla come un'emergenza da gestire – è il presupposto per affrontarla con efficacia.

**La dualità non gestita.** Il rischio organizzativo più profondo non riguarda singole aree o singole persone: riguarda la governance di un'organizzazione che nel tempo è diventata strutturalmente duale – due aree produttive con logiche operative, culture del lavoro e rapporti con la cooperativa significativamente diversi – senza che questa dualità sia mai stata pienamente riconosciuta e gestita come tale. L'area CUP impiega oltre quaranta persone che lavorano prevalentemente nelle sedi del cliente, con un rapporto con la cooperativa spesso vissuto come distante. L'area CKube è composta da un numero sensibilmente inferiore di figure ad alta specializzazione, che operano prevalentemente in modalità agile. Queste non sono semplici differenze operative: si traducono in aspettative diverse sulla cooperativa, in percezioni diverse della missione, e in culture del lavoro che faticano a trovare un terreno comune. Il team building del 2025 è stato un segnale positivo; costruire coesione richiede però un lavoro sistematico e continuativo, non occasionale.

**L'area CUP: il circolo vizioso del turnover.** Nel corso del triennio 2023-2025, l'area CUP ha vissuto un sovraccarico operativo strutturale, generato da fattori in gran parte esterni: la crescente difficoltà del Servizio Sanitario Nazionale nel far fronte alla domanda di prestazioni, l'introduzione di procedure aggiuntive da parte dell'azienda sanitaria per gestire le liste d'attesa, e le condizioni economiche di un contratto d'appalto che non ha tenuto il passo con la complessità reale del servizio. Questo sovraccarico ha alimentato un aumento del turnover: l'uscita di operatori formati e capaci aumenta il carico sulle figure rimanenti, riduce la qualità media del servizio, aumenta i costi di formazione, e rende più difficile mantenere la qualità degli inserimenti lavorativi per le persone svantaggiate. È un meccanismo auto-rafforzante che richiede interventi su più livelli: economico (la trattativa sul corrispettivo), organizzativo (strutture di coordinamento adeguate), e culturale (riconoscimento del valore del lavoro svolto).

**L'area CKube: la frammentazione e il nodo strategico irrisolto.** L'impegno straordinario richiesto dai progetti PNRR nel triennio 2023-2025 ha messo sotto pressione un'area già strutturalmente esposta, con un numero ridotto di persone chiamate a gestire contemporaneamente un portafoglio di servizi eterogeneo, scadenze ravvicinate e standard tecnici crescenti. Il completamento dei progetti PNRR offre ora una finestra di opportunità per affrontare il nodo strategico che era rimasto sullo sfondo: definire una traiettoria riconoscibile per l'area, che chiarisca il ruolo rispettivo della componente tecnologica e di quella consulenziale, e che costruisca le condizioni organizzative per inserimenti lavorativi responsabili anche in questo contesto. La rete con la cooperativa Il Leggio, avviata nel 2025, è un segnale interessante nella direzione di un'integrazione di competenze complementari: vale la pena verificare se può diventare un modello.

**Il nodo della governance operativa.** In un'organizzazione della dimensione attuale – oltre sessanta dipendenti, due aree produttive con logiche distinte, una pluralità di linee di servizio – è necessario che esistano e funzionino livelli distinti e con adeguata segregazione di responsabilità e mansioni: un organo di governo che definisce gli indirizzi strategici e controlla che la gestione ne sia coerente; e una direzione operativa, separata, che gestisce, coordina, decide nel quotidiano e risponde all'organo di governo. Quando questi livelli si sovrappongono o coincidono, il controllo non può funzionare – perché chi gestisce non può controllare se stesso – e la conoscenza organizzativa tende a concentrarsi su poche figure, rendendo la cooperativa dipendente dalla loro presenza e dalla loro disponibilità.

Nel corso del mandato che si chiude, questa distinzione non è stata costruita in modo pienamente funzionante. La gestione operativa di entrambe le aree – la conduzione dei rapporti con i clienti principali, la gestione delle criticità, le decisioni sulle priorità strategiche delle singole linee di servizio – è ricaduta in modo eccessivo su chi ricopriva anche le funzioni di governo. L'assenza di una figura di direzione dell'area CKube con sufficiente autorità tecnica e organizzativa ha aggravato questa situazione: in mancanza di una direzione intermedia, la gestione delle tensioni interne e dei conflitti di

priorità tra linee di servizio è rimasta sospesa tra il livello apicale e i singoli operatori, senza trovare una collocazione stabile.

Il mandato che si apre è chiamato a colmare questo deficit. Costruire una struttura direzionale adeguata non significa aggiungere livelli burocratici: significa creare le condizioni perché il Consiglio di amministrazione possa esercitare effettivamente la propria funzione di indirizzo e controllo, e perché la gestione operativa disponga di figure identificate, con autorità chiara e responsabilità definite. È una condizione necessaria – non sufficiente, ma necessaria – per affrontare con efficacia le sfide che entrambe le aree produttive si troveranno ad affrontare nei prossimi anni.

## Valutazione generale e prospettive

Il 2025 si chiude con risultati economici solidi e con alcuni avanzamenti reali sul piano della missione sociale e dello sviluppo dei servizi. È anche l'anno in cui alcune fragilità strutturali — già presenti ma tenute in secondo piano dalla stagione straordinaria del PNRR — si sono manifestate con chiarezza, rendendo impossibile ignorarle ulteriormente.

La cooperativa entra nel 2026 con una base patrimoniale e finanziaria più robusta degli anni recenti, con una base sociale più ampia, e con segnali incoraggianti su alcune linee di servizio, che hanno dimostrato la capacità di evolvere verso modelli più strutturati e replicabili. Queste sono le premesse su cui costruire.

Le priorità del prossimo mandato sono chiare: trovare un equilibrio economico sostenibile per l'area CUP, nell'esito della trattativa con la stazione appaltante; definire una traiettoria strategica riconoscibile per l'area CKube, affrontando i nodi organizzativi e tecnologici che il triennio PNRR ha lasciato irrisolti; costruire una struttura di direzione operativa che consenta alla cooperativa di essere governata, e non solo gestita.

## Monitoraggio svolto dall'organo di controllo

---

Come risulta dalla relazione unitaria del Collegio sindacale nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, l'attività di vigilanza è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle Norme di comportamento del collegio sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

L'attività di vigilanza si è articolata su:

- 1) vigilanza ai sensi dell'art. 2403 e ss. C.C.
- 2) vigilanza specifica in relazione alla natura cooperativa della società.

Attività di vigilanza ai sensi dell'art. 2403 e ss. c.c.

Nell'ambito di tali attività, come riscontrabile dalla relazione unitaria al bilancio 2025 il Collegio sindacale:

- ha vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.
- ha partecipato alle assemblee dei soci ed alle riunioni del Consiglio di amministrazione, in relazione alle quali, sulla base delle informazioni disponibili, non rilevando violazioni della legge e dello statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.
- ha acquisito dagli Amministratori, durante le riunioni svolte, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società;
- ha acquisito conoscenza ed ha vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento;
- ha acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di propria competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni e l'esame dei documenti aziendali;
- non ha ricevuto denunce dai soci ex art. 2408 c.c.

- nel corso dell'esercizio non ha rilasciato pareri previsti dalla legge.
- nel corso dell'esercizio non ha effettuato segnalazioni all'organo di amministrazione ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 25-octies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e non sono pervenute segnalazioni da parte dei creditori pubblici qualificati ex art. 25-novies d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.
- nel corso dell'attività di vigilanza non ha riscontrato altri fatti significativi tali che dovesse menzionare nella relazione unitaria al bilancio.

Vigilanza specifica in relazione alla natura cooperativa della società.

Nell'ambito di tali attività, come riscontrabile dalla relazione unitaria al bilancio 2025 il Collegio sindacale:

- 1) in relazione alla natura mutualistica della società ha verificato criteri e modalità operative seguite nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico, riscontrando che:
  - a. nella gestione amministrativa della Cooperativa è rispettata la previsione contenuta nell'art. 2545 c.c. circa la conformità dei criteri seguiti nella gestione sociale, per il conseguimento dello scopo mutualistico e gli stessi criteri sono adeguatamente illustrati dagli Amministratori nella Nota Integrativa facente parte integrante del bilancio di esercizio;
  - b. relativamente a quanto disposto dall'art. 2528 c.c. gli Amministratori, nella Nota Integrativa, hanno illustrato le ragioni delle determinazioni assunte con riguardo all'ammissione dei nuovi Soci;
  - c. relativamente a quanto disposto dall'art. 2513 c.c. gli Amministratori hanno documentato e quantificato la condizione di scambio mutualistico con i Soci relativamente all'esercizio 2025, nella Nota Integrativa. Ciononostante, la Cooperativa, in virtù del disposto dell'art. 111-septies delle Disposizioni di attuazione e transitorie del Codice civile, in quanto Cooperativa Sociale che rispetta le norme di cui alla legge 8 novembre 1991 n. 381, è da considerarsi a mutualità prevalente indipendentemente dal rispetto delle condizioni di prevalenza di cui all'art. 2513 del Codice civile.
  - d. È avvenuto il recepimento degli esiti della vigilanza ai sensi del d.lgs. n. 220/2002 e gli Amministratori hanno provveduto a informare i soci circa gli esiti della più recente revisione cooperativa o ispezione straordinaria nel rispetto dei modi e delle tempistiche previste dall'art. 15 l. n. 59/1992.

- 2) In relazione a diversi obblighi posti a carico delle società cooperative, ha riscontrato che:
- a. la Cooperativa è iscritta nell'apposito Albo Nazionale delle società cooperative presso il M.I.S.E., sezione cooperative a mutualità prevalente di diritto, categoria cooperative sociali, con l'attività esercitata "cooperative di produzione e lavoro" al n° A17904 a far data dal 04/02/2005 e all'Albo Regionale delle Cooperative Sociali;
  - b. gli Amministratori hanno provveduto alla redazione del Bilancio Sociale e che tale documento contiene le informazioni essenziali previste dalle Linee Guida adottate con D.M. 04/07/2019;
  - c. sono stati effettuati i controlli inerenti il rispetto della percentuale del 30% dei lavoratori svantaggiati sul totale dei lavoratori della Cooperativa, ai sensi dell'art. 4 comma 2 della l. n. 381/1991, e gli Amministratori hanno effettuato i controlli sulla coerenza dello svantaggio certificato con l'art. 4 comma 1 della l. n. 381/91 e sulla regolare vigenza dei certificati stessi.
  - d. il Collegio Sindacale dà atto che i criteri utilizzati nella ripartizione dei "ristorni" così come le modalità di assegnazione e distribuzione degli stessi documentati dagli Amministratori risultano rispondenti alle norme di legge in materia, al Regolamento dei Ristorni e ai principi contabili.

**CSC Società Cooperativa Sociale**

# **Bilancio Sociale**

## **Esercizio 2025**

---

**CSC Società Cooperativa Sociale – Via Padre Marcolini, 7 – 25040 Ceto (BS)**

Tel. 0364/436406 – Fax 0364/436407 – E-mail: [info@coopcsc.it](mailto:info@coopcsc.it) – PEC: [coopcsc@pec.it](mailto:coopcsc@pec.it)

Codice Fiscale e Registro Imprese BS n. 01567260987 - R.E.A. BS N. 323122

Albo Società Cooperative - Camera di Commercio di Brescia – Sez. "Cooperative a mutualità prevalente di diritto" – Cat. "Cooperative sociali", con attività esercitata "Cooperative di produzione e lavoro" – Iscriz. n. A117904 del 04.02.2005

Iscritta all'albo regionale delle cooperative sociali sez. B al n° 305 - Onlus di diritto ai sensi del D.Lgs. 460/97