



Bilancio Sociale 2025

Numeri, Persone e Comunità.

Società Cooperativa Sociale ETS

BILANCIO SOCIALE BORGORETE 2025

INDICE:

LETTERA DI PRESENTAZIONE DELLA PRESIDENTE	pag 4
1. NOTA METODOLOGICA	pag 6
1.1 Riferimenti normativi	pag 6
1.2 Finalità del Bilancio Sociale	pag 6
1.3 Perimetro di rendicontazione	pag 6
1.4 Fonti informative utilizzate	pag 7
2. INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE	pag 7
2.1 Denominazione e forma giuridica	pag 7
2.2 Sede legale e sedi operative	pag 7
2.3 Natura e finalità dell'ente	pag 8
3. IDENTITÀ, MISSIONE E VALORI	pag 8
3.1 Missione	pag 8
3.2 Visione	pag 9
3.3 Valori di riferimento	pag 9
3.4 Reti e appartenenze	pag 10
3.5 Ambiti principali di attività	pag 11
4. SISTEMA DI GOVERNO E ASSETTO ISTITUZIONALE	pag 12
4.1 Il modello di governance	pag 12
4.2 Organi sociali	pag 13
4.3 Riunioni e attività degli organi sociali	pag 15

5. LA BASE SOCIALE E LA MUTUALITÀ	pag 16
5.1 La cooperativa come comunità di socie e soci	pag 16
5.2 Consistenza della base sociale	pag 16
5.3 Dinamica della base sociale	pag 17
5.4 Mutualità e partecipazione cooperativa	pag 18
5.5 Comitato Soci	pag 19
6. PERSONE, LAVORO E ORGANIZZAZIONE	pag 20
6.1 Le persone di Borgorete	pag 20
6.2 Caratteristiche dell'occupazione	pag 21
6.3 Qualità del lavoro e politiche del personale	pag 22
6.4 Organizzazione interna	pag 25
6.5 Cultura organizzativa e lavoro di équipe	pag 26
7. STAKEHOLDER E RELAZIONI CON IL TERRITORIO	pag 27
7.1 I portatori di interesse	pag 27
7.2 Relazioni istituzionali e di rete	pag 28
7.3 Ascolto e coinvolgimento degli stakeholder	pag 29
7.4 Comunicazione e trasparenza	pag 30
8. ATTIVITÀ SVOLTE E VALORE SOCIALE GENERATO	pag 31
8.1 Un anno di attività al servizio delle persone e delle comunità	pag 31
8.2 Dati sintetici di attività 2025	pag 31
9. LE AREE DI INTERVENTO	pag 32
9.1 Area Disabilità	pag 33
9.2 Area Minori, Adolescenti e Giovani	pag 33
9.3 Area Infanzia e Servizi Educativi	pag 33
9.4 Area Salute Mentale	pag 34

9.5 Area Dipendenze, Marginalità e Fragilità Sociali	pag 34
9.6 Area Emergenza Sociale e Accoglienza	pag 34
9.7 Housing Sociale e Autonomia Abitativa	pag 35
9.8 Lavoro, Inclusione e Attivazione	pag 35
9.9 Progettazione Sociale, Innovazione e Sviluppo	pag 35
10. ELEMENTI QUALIFICANTI DEL MODELLO BORGORETE	pag 36
11. PRIMI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL VALORE SOCIALE GENERATO	pag 37
12. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	pag 39
12.1 Premessa	pag 39
12.2 Principali dati economici dell'esercizio 2025	pag 40
12.3 Il costo del lavoro	pag 41
12.4 Provenienza delle risorse economiche	pag 42
12.5 Analisi sintetica dell'equilibrio economico	pag 43
13. MUTUALITÀ E VALORE COOPERATIVO	pag 45
14. TRASPARENZA, CONTROLLO E RESPONSABILITÀ	pag 47
15. RISCHI, CRITICITÀ E FATTORI DI ATTENZIONE	pag 48
16. PROSPETTIVE E LINEE DI SVILUPPO	pag 50
17. CONCLUSIONI	pag 52

LETTERA DI PRESENTAZIONE DEL CONSIGLIO

Care Socie, cari Soci,
Gentili Stakeholder,

presentiamo il Bilancio Sociale 2025 di Borgorete Società Cooperativa Sociale ETS, uno strumento di trasparenza, rendicontazione e dialogo con la nostra comunità di riferimento.

Per una cooperativa sociale, il bilancio sociale non rappresenta soltanto un adempimento normativo, ma costituisce soprattutto l'occasione per raccontare in modo integrato il senso del proprio operare: non solo ciò che è stato realizzato sul piano economico, ma il valore sociale generato, le relazioni costruite, le fragilità accolte, le comunità coinvolte e le prospettive di sviluppo che si aprono.

Anche il 2025 è stato un anno complesso, caratterizzato da un contesto economico e sociale non semplice: l'aumento strutturale dei costi, la pressione sul costo del lavoro, l'incertezza del quadro macroeconomico e l'emergere di bisogni sociali sempre più articolati e intensi hanno continuato a mettere alla prova il sistema del welfare e, con esso, le organizzazioni che quotidianamente vi operano. In questo scenario, Borgorete ha continuato a svolgere il proprio ruolo di impresa sociale di comunità, mantenendo un equilibrio economico positivo, consolidando la propria presenza territoriale e rafforzando la propria capacità di risposta nei confronti delle persone e delle comunità.

Nel corso del 2025 la Cooperativa ha registrato una crescita significativa in termini di attività, ore lavorate, volume economico e servizi erogati, confermando la propria capacità di adattarsi ai cambiamenti e di generare risposte sociali integrate, mantenendo sempre al centro la persona, i suoi bisogni e la qualità delle relazioni. Il valore della produzione ha superato gli 8,1 milioni di euro, con un risultato di esercizio positivo, in un quadro di crescita dei costi che ha richiesto grande attenzione gestionale e capacità di governo.

Ma i numeri, da soli, non bastano a raccontare Borgorete.

Dietro i dati ci sono le persone: le 254 lavoratrici e lavoratori, le 178 socie e soci, le migliaia di persone beneficiarie dei servizi, le istituzioni pubbliche, i partner territoriali, le comunità locali, le famiglie, le reti del Terzo Settore. Ci sono i legami che si costruiscono quotidianamente nei servizi educativi, socio-sanitari, assistenziali, territoriali, nei progetti di inclusione, nelle emergenze sociali, nei percorsi di accompagnamento e nelle esperienze di comunità.

Questo Bilancio Sociale vuole quindi essere non soltanto uno strumento di rendicontazione, ma anche una fotografia di ciò che Borgorete continua ad essere: una cooperativa sociale radicata nel territorio, orientata alla comunità, capace di coniugare mutualità, professionalità, impresa sociale e innovazione.

Con questo spirito lo affidiamo alle socie e ai soci, ai lavoratori, alle istituzioni, ai partner e a tutte le persone che, in modi diversi, condividono il cammino di Borgorete.

Il Consiglio di Amministrazione
Borgorete Società Cooperativa Sociale ETS

1. NOTA METODOLOGICA

1.1 Riferimenti normativi

Il presente Bilancio Sociale è redatto in conformità alle disposizioni previste dal Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, recante *Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore*, nonché nel rispetto della normativa di riferimento relativa alle cooperative sociali e agli Enti del Terzo Settore (ETS).

Il documento rappresenta lo strumento attraverso cui Borgorete intende rendicontare in maniera trasparente e accessibile:

- l'identità e le finalità dell'ente;
- le modalità di governo e organizzazione;
- le attività svolte;
- i risultati economici e sociali conseguiti;
- il valore generato per i diversi portatori di interesse;
- le criticità affrontate e le prospettive future.

1.2 Finalità del Bilancio Sociale

Attraverso questo Bilancio Sociale Borgorete intende:

- rafforzare la trasparenza nei confronti dei propri stakeholder;
- rendicontare il valore sociale prodotto, oltre ai risultati economici;
- promuovere una cultura della responsabilità sociale e mutualistica;
- offrire uno strumento di conoscenza e confronto alle socie e ai soci, ai lavoratori, agli enti pubblici, ai partner e alla comunità;
- valorizzare il ruolo della cooperativa come attore territoriale di welfare, sviluppo sociale e comunitario.

1.3 Perimetro di rendicontazione

Il presente documento si riferisce all'esercizio sociale chiuso al 31 dicembre 2025 e comprende:

- le attività istituzionali della cooperativa;

- i servizi gestiti direttamente;
- i progetti e le attività sviluppate in partenariato;
- gli aspetti economici, patrimoniali e organizzativi dell'ente;
- i principali dati relativi alle persone, ai beneficiari e ai portatori di interesse.

Il perimetro di rendicontazione coincide, salvo diversa specificazione, con quello del bilancio civilistico della Cooperativa.

1.4 Fonti informative utilizzate

La redazione del presente Bilancio Sociale si basa principalmente sulle seguenti fonti:

- **Bilancio di esercizio 2025**
Documento contabile che restituisce il quadro economico, patrimoniale e finanziario della cooperativa, utile a rappresentarne la sostenibilità e l'andamento complessivo.
- **Relazione sulla gestione 2025**
Documento di sintesi che accompagna il bilancio e descrive l'andamento gestionale, i risultati raggiunti, le criticità emerse e le principali linee di sviluppo.
- **Dati gestionali e organizzativi interni**
Informazioni raccolte dai sistemi interni relative al funzionamento della cooperativa, all'organizzazione dei servizi e ai principali indicatori di attività.
- **Documentazione assembleare e societaria**
Verbali, delibere e documenti istituzionali che restituiscono gli orientamenti della governance e le principali decisioni assunte dagli organi sociali.
- **Report sintetici relativi alla base sociale e al personale**
Dati e analisi riguardanti composizione, caratteristiche e andamento della compagine sociale e delle risorse umane della cooperativa.
- **Dati relativi ai beneficiari dei servizi e alle aree operative**
Informazioni quantitative e qualitative sui destinatari degli interventi, sui servizi erogati e sugli ambiti di attività in cui la cooperativa opera.

2. INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

2.1 Denominazione e forma giuridica

Borgorete Società Cooperativa Sociale ETS



BorgoRete - Soc. Coop. Soc.
Sede legale: via F.lli Cairoli, 24 - 06125 Perugia
Sede Amm.: str. Ospedalone S. Francesco 5, 06135 Perugia
Tel. 075/5997905 e-mail segreteria@borgorete.it
pec borgorete@legalmail.it CF e P.I. 00589560549
Iscri. Albo Società Coop. a Mutualità Prevalente n. A146423

La Cooperativa è una società cooperativa sociale iscritta al Registro delle Imprese e qualificata come Ente del Terzo Settore (ETS), operante secondo i principi della mutualità, della cooperazione e dell'impresa sociale.

2.2 Sede legale e sedi operative

Sede legale

Via Fratelli Cairoli n. 24 – Perugia

Sede amministrativa

Strada Ospedalone San Francesco nn. 7-9 – Collestrada (Perugia)

La Cooperativa opera inoltre attraverso sedi e unità locali dislocate in diversi territori regionali e interregionali, tra cui:

- Perugia (diverse sedi operative)
 - Città di Castello
 - Passignano sul Trasimeno
 - Spoleto
 - Matelica
-

2.3 Natura e finalità dell'ente

Borgorete è una cooperativa sociale che opera perseguendo finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, mettendo al centro le persone, le famiglie, le comunità e i territori in cui interviene. La sua azione si sviluppa attraverso attività di interesse generale orientate non solo a rispondere ai bisogni esistenti, ma anche a leggere e intercettare quelli emergenti, cogliendo i cambiamenti sociali e trasformandoli in occasioni di cura, inclusione e sviluppo comunitario.

La Cooperativa si riconosce e agisce come impresa sociale di comunità, capace di attivare risorse territoriali, costruire risposte innovative e progettare servizi sociali, educativi e socio-sanitari che integrano intervento professionale e sviluppo di legami sociali. In questa prospettiva, Borgorete promuove dignità, partecipazione e inclusione, favorendo reti di collaborazione tra istituzioni, cittadini e soggetti del Terzo Settore, e valorizzando la cooperazione non soltanto come forma organizzativa, ma come esperienza concreta di mutualità, corresponsabilità e costruzione condivisa di benessere collettivo.

3. IDENTITÀ, MISSIONE E VALORI

3.1 Missione

Borgorete opera per contribuire alla crescita e alla qualità della vita delle comunità locali attraverso la progettazione e la gestione di servizi e interventi sociali, educativi, assistenziali e socio-sanitari, mettendo al centro la persona nella sua unicità e nelle sue relazioni. L'obiettivo è promuovere percorsi di inclusione, autonomia, partecipazione e benessere, accompagnando persone e comunità nella costruzione di risposte capaci di generare opportunità, legami e sviluppo sociale.

L'azione della Cooperativa si fonda su un approccio integrato e comunitario, che coniuga la presa in carico delle fragilità con la capacità di attivare risorse, relazioni e contesti di prossimità. Accanto all'intervento diretto sulle situazioni di bisogno, Borgorete promuove infatti la costruzione di comunità, il rafforzamento delle reti territoriali e la cittadinanza sociale, nella convinzione che il benessere individuale e quello collettivo siano strettamente connessi e possano crescere solo attraverso corresponsabilità, partecipazione e cooperazione.

3.2 Visione

La Cooperativa immagina comunità più inclusive, solidali e capaci di prendersi cura delle persone, in cui nessuno resti ai margini e in cui il welfare non sia soltanto una risposta ai bisogni o una riparazione delle fragilità, ma diventi uno spazio generativo di crescita collettiva, corresponsabilità e sviluppo umano. Una comunità, in questa visione, non è semplicemente il luogo in cui si vive, ma un tessuto vivo di relazioni, legami e opportunità, capace di accogliere, sostenere e valorizzare ogni persona.

Borgorete guarda a un'idea di società in cui il benessere individuale e quello collettivo si alimentano reciprocamente, e in cui la cura non è affidata soltanto ai servizi, ma diventa una responsabilità condivisa tra cittadini, istituzioni, organizzazioni e territori. Una comunità che sa prendersi cura è infatti una comunità che cresce, che genera fiducia, che trasforma le fragilità in occasioni di incontro e che riconosce nelle differenze non un limite, ma una ricchezza.

In questa prospettiva, la Cooperativa immagina un welfare che assomiglia più a un ponte che collega persone e possibilità, che a una semplice rete di protezione; un welfare capace di accompagnare, attivare e costruire futuro. Un welfare che non si limita a rispondere alle emergenze, ma che semina legami, autonomia, partecipazione e speranza, contribuendo a costruire comunità più giuste, più umane e più capaci di affrontare insieme le sfide del presente e del futuro.

3.3 Valori di riferimento

L'azione di Borgorete si ispira a un insieme di valori che costituiscono il fondamento culturale e operativo della Cooperativa:

Centralità della persona

Ogni intervento parte dal riconoscimento della dignità, unicità e capacità delle persone.

Mutualità e cooperazione

La Cooperativa considera il lavoro e la partecipazione come forme di corresponsabilità e costruzione collettiva.

Approccio di comunità

Borgorete opera non solo *per* le persone, ma *con* le comunità e dentro i territori.

Inclusione e giustizia sociale

La Cooperativa promuove percorsi di accesso, diritti, autonomia e contrasto alle disuguaglianze.

Professionalità e qualità

L'intervento sociale è inteso come pratica competente, riflessiva, multidisciplinare e orientata al miglioramento continuo.

Partecipazione

La cooperazione è vissuta come esperienza di protagonismo diffuso, ascolto e coinvolgimento.

3.4 Reti e appartenenze

Borgorete aderisce, o ha aderito nel corso della propria storia, a reti, consorzi e organismi del Terzo Settore che rappresentano per la Cooperativa luoghi di confronto, coprogettazione, sviluppo di competenze e costruzione di opportunità condivise. Tra questi si segnalano il Consorzio ABN, storica realtà di riferimento dell'economia sociale umbra e rete di cooperazione orientata allo sviluppo di progettualità innovative e alla promozione dell'impresa sociale; il Consorzio Auriga, attivo nel rafforzamento di servizi e iniziative in ambito sociale e territoriale; il Consorzio Nova, esperienza

consortile orientata alla collaborazione tra soggetti cooperativi e del Terzo Settore; Umbria Home & Care, rete impegnata nello sviluppo di servizi di welfare, assistenza e cura alla persona; e il CNCA – Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza, importante rete nazionale che riunisce organizzazioni impegnate nei campi dell'inclusione sociale, della tutela dei diritti, della prevenzione del disagio e della promozione di pratiche innovative di comunità.

L'appartenenza e il dialogo con queste reti rappresentano per Borgorete non soltanto un elemento di posizionamento istituzionale, ma una concreta opportunità di crescita, scambio di competenze e costruzione di progettualità condivise a livello locale, regionale e nazionale. Attraverso tali relazioni, la Cooperativa rafforza infatti la propria capacità di leggere i cambiamenti sociali, sperimentare risposte innovative e contribuire allo sviluppo di politiche e pratiche di welfare più integrate e generative.

Accanto a queste collaborazioni, Borgorete sviluppa e coltiva relazioni strutturate con enti pubblici, servizi socio-sanitari, istituzioni scolastiche e universitarie, organizzazioni del Terzo Settore, amministrazioni locali e comunità territoriali, in una logica di rete che considera la collaborazione tra soggetti diversi una condizione essenziale per costruire risposte efficaci, sostenibili e capaci di produrre impatto sociale. In questa prospettiva, la Cooperativa si riconosce come parte di un ecosistema comunitario più ampio, in cui il valore sociale nasce dall'incontro tra competenze, responsabilità condivise e capacità di generare legami.

3.5 Ambiti principali di attività

Nel 2025 Borgorete ha operato in una pluralità di aree di intervento, tra cui:

- disabilità
- minori e giovani
- salute mentale
- dipendenze
- infanzia
- emergenza sociale
- tratta e marginalità
- housing sociale
- accompagnamento al lavoro
- progettazione sociale
- servizi educativi e territoriali
- nuove sperimentazioni in area anziani

4. SISTEMA DI GOVERNO E ASSETTO ISTITUZIONALE



4.1 Il modello di governance

Borgorete adotta un modello di governo coerente con i principi della cooperazione sociale, fondato sulla partecipazione democratica delle socie e dei soci, sulla responsabilità collegiale degli organi di amministrazione e su un sistema di gestione improntato alla trasparenza, al controllo e alla condivisione delle responsabilità. La governance della Cooperativa non rappresenta soltanto un assetto organizzativo e statutario, ma costituisce uno degli strumenti attraverso cui viene custodita e orientata la missione

sociale dell'ente, mantenendo in equilibrio la dimensione mutualistica, partecipativa e solidaristica con quella gestionale, economica e imprenditoriale.

L'assetto di governo è infatti finalizzato a garantire un presidio strategico capace di accompagnare lo sviluppo della Cooperativa nel tempo, assicurandone sostenibilità, solidità organizzativa e capacità di leggere i cambiamenti sociali e i bisogni emergenti dei territori. Allo stesso tempo, esso promuove la partecipazione attiva della base sociale, valorizzando il ruolo delle socie e dei soci come parte viva del progetto cooperativo e non soltanto come soggetti formalmente aderenti. In questa prospettiva, il governo della Cooperativa è chiamato a tenere insieme visione e operatività, missione sociale e sostenibilità economica, capacità di innovazione e presidio organizzativo.

Il sistema di governance di Borgorete si ispira ai principi di democraticità, trasparenza, corresponsabilità e mutualità, riconoscendo nella partecipazione e nel confronto elementi essenziali della vita cooperativa. A questi si affiancano i principi di rendicontazione e miglioramento continuo, intesi come impegno costante a monitorare, valutare e orientare l'azione della Cooperativa in modo responsabile, chiaro e coerente con i propri valori. In questo senso, la governance non è soltanto un insieme di organi e procedure, ma un presidio di senso, capace di tenere la rotta tra gestione, partecipazione e impatto sociale.

4.2 Organi sociali

Gli organi sociali della Cooperativa rappresentano l'architettura istituzionale attraverso cui Borgorete esercita la propria governance, garantendo partecipazione democratica, indirizzo strategico e presidio della gestione. In coerenza con i principi della cooperazione sociale, il sistema degli organi è costruito per assicurare un equilibrio tra rappresentanza della base sociale, capacità decisionale e responsabilità amministrativa, valorizzando il confronto, la collegialità e la trasparenza nei processi di governo.

L'Assemblea dei Soci rappresenta il principale organo di espressione della base sociale ed è il luogo democratico in cui prende forma la partecipazione cooperativa. In Assemblea, socie e soci esercitano il proprio diritto di indirizzo, confronto e deliberazione sulle principali scelte che riguardano la vita della Cooperativa, contribuendo in modo diretto alla definizione del suo percorso. A questo organo spettano funzioni fondamentali, tra cui l'approvazione del bilancio di esercizio, la nomina degli organi sociali e la deliberazione sugli atti previsti dallo statuto, oltre a rappresentare uno spazio essenziale di partecipazione, condivisione e corresponsabilità cooperativa. L'Assemblea non è dunque soltanto un adempimento statutario, ma il luogo in cui si esprime in modo più pieno la dimensione democratica della Cooperativa.

Il **Consiglio di Amministrazione**, composto da **7 membri**, è l'organo cui è affidata la responsabilità dell'amministrazione e del governo strategico della Cooperativa. Il CdA esercita funzioni di indirizzo, programmazione e gestione, assicurando il presidio dell'equilibrio economico-finanziario, il monitoraggio

dell'andamento delle attività e la coerenza tra le scelte gestionali e la missione sociale dell'ente. In particolare, il Consiglio definisce gli orientamenti strategici, approva gli atti di gestione di propria competenza e accompagna lo sviluppo della Cooperativa, mantenendo uno sguardo attento sia alla sostenibilità organizzativa ed economica, sia alla capacità di rispondere ai bisogni emergenti dei territori e delle comunità.

Al 31 dicembre 2025, il Consiglio di Amministrazione di Borgorete risulta così composto: Cristiana Marchetti, Presidente, in carica dal 2013 al 2025; Simona Bruno, Vicepresidente, in carica dal 2016; Roberto Bonifazi, Consigliere di amministrazione, in carica dal 2022; Federico Giubboni, Consigliere di amministrazione, in carica dal 2022; Michele Pastorelli, Consigliere di amministrazione, in carica dal 2019; Carlo Alberto Rossetti, Consigliere di amministrazione, in carica dal 2007; Stefano Santaniello, Consigliere di amministrazione, in carica dal 2019. La composizione del CdA restituisce un equilibrio tra figure di lunga esperienza e componenti entrati più recentemente, contribuendo a mantenere una governance che combina continuità, memoria organizzativa e progressivo rinnovamento. In particolare, quattro dei sette componenti si trovano al primo o secondo mandato triennale, portando un contributo di innovazione e ricambio generazionale accanto alla presenza di figure storiche che hanno accompagnato nel tempo l'evoluzione della Cooperativa.

All'interno di Borgorete, la gestione segue una logica cooperativa fondata sulla partecipazione attiva, sulla corresponsabilità e sulla valorizzazione delle competenze e dei talenti presenti nella base sociale. Il governo della Cooperativa non si esaurisce infatti nel solo Consiglio di Amministrazione, ma si sviluppa attraverso una struttura di gestione più ampia e diffusa, che coinvolge complessivamente circa venti socie e soci nella conduzione generale dell'ente. La maggior parte di queste persone opera con un impegno part-time, scelta organizzativa che risponde sia all'esigenza di contenere i costi generali, sia alla volontà di garantire una presenza trasversale e diffusa nei diversi servizi, mantenendo un forte collegamento tra livelli decisionali e dimensione operativa.

I membri del Consiglio di Amministrazione, oltre al ruolo di indirizzo strategico e di governo, esercitano anche specifiche responsabilità gestionali o amministrative, contribuendo direttamente alla conduzione di aree e funzioni della Cooperativa. A supporto del CdA operano inoltre 12 persone nominate dallo stesso Consiglio, con compiti di coordinamento dei settori operativi o di direzione di aree trasversali particolarmente rilevanti, come il personale, la progettazione e lo sviluppo, mentre 3 dipendenti sono impegnate in funzioni di tipo amministrativo, contabile e di segreteria, assicurando il presidio tecnico e organizzativo delle attività di supporto.

Un elemento significativo riguarda anche la composizione del gruppo dirigente sotto il profilo della rappresentanza di genere: circa due terzi del gruppo di gestione è composto da donne, dato che riflette in modo coerente l'equilibrio presente nell'intera base sociale della Cooperativa e conferma un modello di governance caratterizzato da una significativa presenza femminile nei ruoli di responsabilità.

Nel suo insieme, il modello di governo di Borgorete si caratterizza dunque per una struttura diffusa, partecipata e non rigidamente verticistica, in cui il CdA rappresenta il centro di indirizzo e responsabilità

formale, ma opera dentro una logica di gestione cooperativa più ampia, fondata sulla distribuzione delle responsabilità, sul coinvolgimento delle competenze interne e sulla costruzione condivisa delle scelte organizzative. Un modello che, pur richiedendo costante coordinamento e capacità di tenere insieme complessità diverse, rappresenta uno degli elementi distintivi dell'identità cooperativa di Borgorete.

Nel loro insieme, questi organi concorrono a dare forma a un sistema di governo che tiene insieme partecipazione, rappresentanza, responsabilità e visione, assicurando che la Cooperativa possa crescere in modo solido e coerente con i propri valori mutualistici e con la propria finalità sociale.

Organo di controllo / revisione

Nel rispetto della normativa vigente, la Cooperativa si avvale degli organismi di controllo previsti dalla disciplina cooperativa e civilistica, a presidio della corretta gestione amministrativa, contabile e statutaria.

Organo di controllo (Collegio Sindacale)

La Cooperativa è dotata di un Collegio Sindacale composto da 3 membri effettivi – Tommaso Buonincontri (Presidente), Ombretta Petracca e Luca Buono – e da 2 membri supplenti, Vitaliano Menconi e Romana Stievano, nominati dall'Assemblea dei Soci. L'incarico ha durata triennale, come previsto dalla normativa e dallo statuto, salvo diversa deliberazione assembleare.

Revisione legale dei conti

Al Collegio Sindacale è attribuita anche la funzione di Revisione Legale dei Conti, in conformità a quanto previsto dall'art. 2409-bis del Codice Civile e dalla disciplina vigente.

Principali funzioni

L'organo di controllo vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento. Attraverso la revisione legale dei conti, verifica inoltre la regolare tenuta della contabilità, la corretta rilevazione dei fatti di gestione e la corrispondenza del bilancio alle risultanze contabili, contribuendo al presidio della trasparenza, della sostenibilità e della regolarità complessiva della gestione cooperativa.

4.3 Riunioni e attività degli organi sociali

Nel corso del 2025 gli organi sociali della Cooperativa hanno assicurato continuità di governo, presidio strategico e accompagnamento costante alla vita dell'ente attraverso riunioni periodiche e momenti strutturati di confronto e deliberazione. Tali attività hanno rappresentato uno strumento essenziale per orientare le scelte della Cooperativa, monitorarne l'andamento e garantire coerenza tra gestione operativa, sostenibilità organizzativa e perseguimento della missione sociale.

Nel corso dell'anno, gli organi di governo sono stati chiamati ad affrontare e deliberare su una pluralità di temi rilevanti, tra cui l'approvazione degli atti societari previsti dalla normativa e dallo statuto, il monitoraggio dell'andamento economico, finanziario e gestionale della Cooperativa, nonché la verifica periodica dello stato di avanzamento delle attività e dei servizi gestiti. Particolare attenzione è stata inoltre dedicata allo sviluppo di nuove progettualità, alla programmazione strategica e all'individuazione di opportunità di crescita e consolidamento dell'ente.

Le riunioni degli organi sociali hanno rappresentato anche un importante luogo di confronto sulle politiche organizzative e di gestione del personale, sulle scelte di investimento e sui processi di sviluppo della Cooperativa, contribuendo a mantenere un presidio costante sia sugli aspetti amministrativi e gestionali, sia sulle prospettive di innovazione e sostenibilità futura. In questo senso, l'attività degli organi sociali ha svolto una funzione non soltanto deliberativa, ma di accompagnamento strategico e di governo complessivo della Cooperativa.

5. LA BASE SOCIALE E LA MUTUALITÀ

5.1 La cooperativa come comunità di socie e soci

Borgorete è, prima di tutto, una cooperativa di persone. Prima ancora che un'organizzazione che gestisce servizi e progetti, è infatti una comunità di socie e soci che condividono un'idea di impresa fondata sulla mutualità, sulla partecipazione e sulla responsabilità collettiva. La base sociale rappresenta il nucleo vivo e identitario della Cooperativa, il luogo in cui si esprime in modo più autentico il senso dell'essere cooperativa: non soltanto lavorare insieme, ma costruire insieme un progetto comune, orientato a generare valore sociale per le persone e per i territori.

La base sociale costituisce quindi un elemento centrale dell'identità di Borgorete, in quanto esprime e rende concreta la partecipazione democratica, intesa come possibilità di contribuire alle scelte e agli indirizzi della Cooperativa; la corresponsabilità, come condivisione di diritti, doveri e responsabilità rispetto alla vita dell'organizzazione; e la condivisione della missione, che unisce le persone non soltanto in un rapporto lavorativo, ma in un comune orientamento valoriale e progettuale.

In una cooperativa sociale come Borgorete, essere soci significa infatti prendere parte a un'esperienza che tiene insieme lavoro, appartenenza e progetto cooperativo, riconoscendo nella cooperazione non solo una forma giuridica o organizzativa, ma una modalità concreta di stare dentro un'impresa sociale come protagonisti. La base sociale diventa così il luogo della costruzione collettiva, dello scambio, del confronto e della partecipazione, contribuendo a dare solidità e senso al progetto cooperativo.

In questa prospettiva, la Cooperativa riconosce nella propria base sociale non soltanto una componente statutaria, ma una vera e propria energia generativa, capace di alimentare identità, visione e futuro. Perché una cooperativa cresce non soltanto attraverso i servizi che realizza, ma attraverso le persone che la abitano, la rendono viva e ne condividono responsabilmente il cammino.

5.2 Consistenza della base sociale

Al 31 dicembre 2025 la Cooperativa registra una base sociale composta da 178 socie e soci, confermando una struttura partecipativa ampia e articolata, che rappresenta il nucleo mutualistico dell'organizzazione. La composizione della base sociale evidenzia una prevalenza di soci lavoratori, a conferma del forte legame tra dimensione occupazionale, appartenenza cooperativa e partecipazione alla vita dell'impresa sociale.

Nel dettaglio, la base sociale risulta così composta:

- **159 soci lavoratori**, che rappresentano la componente largamente prevalente della compagine sociale e costituiscono il cuore operativo e mutualistico della Cooperativa;
- **19 soci volontari e ordinari**, che contribuiscono alla vita cooperativa apportando partecipazione, sostegno e condivisione del progetto sociale;
- **0 soci finanziatori**, categoria statutariamente prevista ma non presente al 31 dicembre 2025.

Rispetto all'esercizio precedente, il numero complessivo delle socie e dei soci passa da 188 a 178 unità, registrando una lieve riduzione della base sociale complessiva. Il dato evidenzia in particolare una sostanziale stabilità della componente dei soci lavoratori (159 unità sia nel 2024 che nel 2025), mentre si riduce il numero dei soci volontari e ordinari, che passano da 28 a 19, e viene meno la presenza di 1 socio finanziatore registrato nell'anno precedente.

La composizione della base sociale conferma comunque il carattere fortemente mutualistico e partecipativo della Cooperativa, nella quale la componente dei soci lavoratori continua a rappresentare l'asse centrale dell'esperienza cooperativa, esprimendo in modo diretto il legame tra lavoro, partecipazione e condivisione del progetto imprenditoriale e sociale di Borgorete.

5.3 Dinamica della base sociale

Nel corso del 2025 la base sociale ha registrato movimenti in entrata e in uscita coerenti con l'andamento organizzativo della Cooperativa e con l'evoluzione delle attività e dei servizi gestiti.

In particolare, nel corso dell'anno si sono registrati:

- 8 nuovi ingressi nella compagine sociale;
- 3 recessi da parte di socie e soci;
- nessuna richiesta di ammissione respinta.

Il saldo finale della movimentazione sociale risulta pertanto positivo, confermando la capacità della Cooperativa di continuare ad attrarre nuove adesioni e di mantenere viva la propria dimensione mutualistica e partecipativa.

L'ingresso di nuove socie e nuovi soci rappresenta un elemento significativo non soltanto sul piano numerico, ma anche rispetto alla continuità del progetto cooperativo e alla possibilità di rinnovare progressivamente competenze, energie e partecipazione interna. Parallelamente, i recessi registrati nel corso dell'anno si collocano dentro un andamento fisiologico e coerente con la complessità del settore sociale e con le trasformazioni che oggi attraversano il mondo del lavoro cooperativo.

La Cooperativa continua infatti a riconoscere nella partecipazione sociale uno degli elementi centrali della propria identità, promuovendo forme di coinvolgimento attivo, corresponsabilità e partecipazione democratica alla vita organizzativa. In questa prospettiva, l'ammissione di nuove socie e nuovi soci avviene nel rispetto dei principi mutualistici e della capacità della Cooperativa di garantire continuità occupazionale, sostenibilità gestionale e qualità delle relazioni interne.

Al 31 dicembre 2025, il 63% del personale risulta costituito da socie e soci lavoratori, dato che conferma la permanenza di una forte impronta mutualistica all'interno della Cooperativa.

5.4 Mutualità e partecipazione cooperativa

La Cooperativa promuove e valorizza forme strutturate di partecipazione interna, riconoscendo nella partecipazione della base sociale un elemento essenziale per rafforzare il senso di appartenenza, la corresponsabilità e il protagonismo delle socie e dei soci nella vita cooperativa. In Borgorete, la partecipazione non è intesa soltanto come esercizio formale dei diritti statutari, ma come pratica concreta di coinvolgimento, confronto e costruzione condivisa del progetto cooperativo. Una cooperativa, infatti, non vive soltanto nelle decisioni che assume, ma nella qualità delle relazioni che riesce a costruire al proprio interno.

A questo scopo, nel corso dell'anno sono stati attivati e consolidati diversi strumenti e occasioni di partecipazione, tra cui le Assemblee sociali, quali luoghi democratici di indirizzo e confronto, i momenti di dialogo con il Consiglio di Amministrazione, gli spazi informativi interni e i canali di comunicazione strutturata, come newsletter e aggiornamenti periodici, finalizzati a favorire una circolazione più ampia e trasparente delle informazioni. A questi si affiancano gruppi di lavoro tematici, occasioni di approfondimento e coprogettazione su temi specifici, nonché momenti pubblici di vita cooperativa, capaci di rafforzare il senso di comunità e la dimensione relazionale dell'esperienza cooperativa.

Borgorete considera infatti la partecipazione non soltanto come un principio statutario, ma come una leva di crescita organizzativa e culturale, capace di alimentare identità, fiducia e coinvolgimento. Anche nel corso del 2025, la Cooperativa ha promosso occasioni di riflessione condivisa sulla propria identità cooperativa, sul tema della crescita e del ricambio della base sociale e sul rafforzamento del senso mutualistico come tratto distintivo dell'impresa sociale. Momenti che hanno rappresentato non solo spazi di confronto, ma anche opportunità per interrogarsi sul presente e sul futuro della Cooperativa, nella consapevolezza che una cooperativa cresce davvero quando le persone che la compongono si riconoscono parte attiva del suo percorso.

In questa prospettiva, alcuni momenti della vita cooperativa hanno assunto anche un valore simbolico e identitario particolarmente significativo. Le iniziative dedicate alla riflessione sulla base sociale e sull'identità cooperativa, ad esempio, hanno consentito di riportare al centro una domanda semplice ma decisiva: *che cosa significa oggi essere soci di una cooperativa sociale?*

Non di rado, proprio nei momenti più informali – una restituzione pubblica, una festa cooperativa, un confronto aperto tra soci di servizi diversi – emerge quella dimensione che spesso i documenti non riescono a raccontare fino in fondo: il senso di appartenenza che nasce quando persone con ruoli, storie e professionalità differenti si riconoscono parte di un progetto comune. Perché, come accade in ogni cooperativa autentica, la partecipazione non è solo un meccanismo organizzativo: è il luogo in cui una comunità si riconosce, si racconta e continua a costruire il proprio futuro insieme.

5.5 Comitato Soci

La Cooperativa si è dotata di un Comitato Soci quale strumento di partecipazione e raccordo interno, pensato per rafforzare il dialogo tra la base sociale e gli organi di governo, favorire l'ascolto dei bisogni e contribuire ad animare la vita cooperativa oltre i momenti assembleari formali. Nelle intenzioni, il Comitato rappresenta uno spazio intermedio e dinamico, capace di intercettare istanze, raccogliere proposte, promuovere iniziative mutualistiche e alimentare quel senso di appartenenza che costituisce uno dei tratti distintivi dell'esperienza cooperativa.

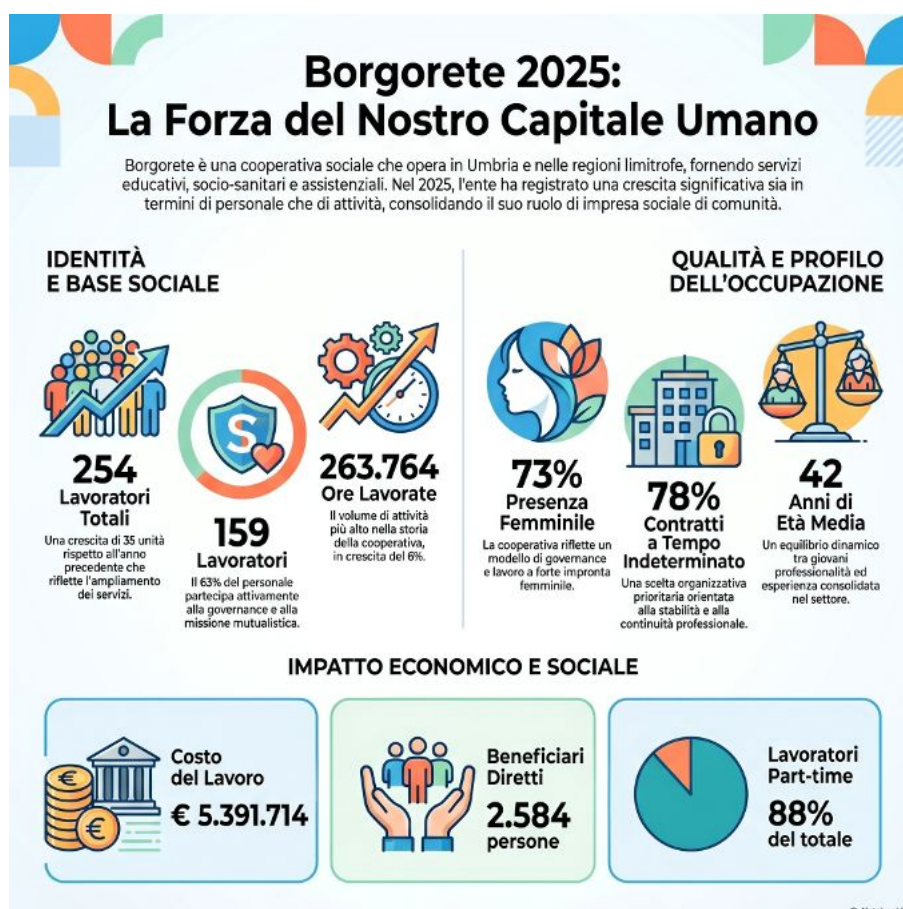
Nel corso della propria attività, il Comitato Soci ha contribuito a raccogliere bisogni e sensibilità provenienti dalla base sociale, a favorire occasioni di confronto interno e a promuovere, in alcuni momenti, iniziative orientate a rafforzare la dimensione mutualistica e relazionale della Cooperativa. Il suo ruolo è stato quello di provare a costruire un ponte tra la quotidianità vissuta dalle socie e dai soci e gli spazi più strutturati della governance, offrendo un presidio di ascolto e di proposta che, almeno nelle sue finalità, risponde a un'esigenza autentica di partecipazione diffusa.

Allo stesso tempo, l'esperienza maturata suggerisce anche una riflessione più attenta e realistica sull'effettiva capacità di questo organismo di incidere in modo continuativo e coinvolgente nella vita cooperativa. Come spesso accade negli strumenti partecipativi, l'esistenza formale di uno spazio non

coincide automaticamente con la sua vitalità sostanziale: in alcuni momenti il Comitato ha rappresentato un'opportunità interessante di raccordo e animazione, mentre in altri ha mostrato difficoltà nel coinvolgere in modo stabile e ampio la base sociale, nel generare continuità di azione e nel tradurre le proprie funzioni in un protagonismo effettivamente percepito come utile e significativo.

Questa esperienza apre quindi una riflessione che la Cooperativa potrà approfondire con attenzione nei prossimi anni: interrogarsi non soltanto sull'utilità del Comitato Soci come organismo in sé, ma sulle forme più efficaci attraverso cui promuovere partecipazione reale, ascolto diffuso e coinvolgimento attivo della base sociale. La domanda non è tanto se mantenere uno strumento, ma come far sì che esso sia realmente capace di generare partecipazione, senso di appartenenza e valore cooperativo. In questo senso, anche il futuro del Comitato Soci potrà essere oggetto di una valutazione attenta e condivisa, nella consapevolezza che, in una cooperativa, gli strumenti di partecipazione hanno senso solo se riescono ad essere davvero vivi, riconosciuti e generativi.

6. PERSONE, LAVORO E ORGANIZZAZIONE



6.1 Le persone di Borgorete

Le persone rappresentano il principale patrimonio della Cooperativa. Attraverso il loro lavoro quotidiano, le competenze professionali e le relazioni costruite nei servizi, Borgorete realizza concretamente la propria missione sociale, mantenendo un forte radicamento nei territori e nelle comunità.

Al 31 dicembre 2025, la Cooperativa impiega complessivamente 254 lavoratrici e lavoratori, confermandosi una realtà occupazionale significativa nel panorama del welfare territoriale regionale. Rispetto al 2024 si registra una crescita di 35 unità, segnale di un ampliamento delle attività e dei servizi gestiti.

All'interno della forza lavoro complessiva, 159 persone sono socie e soci lavoratori, mentre 95 sono dipendenti non soci, dato che conferma la forte centralità della dimensione mutualistica e partecipativa nella struttura organizzativa della Cooperativa.

La Cooperativa presenta inoltre una composizione fortemente femminile, con 186 donne (73%) e 68 uomini (27%), e un'età media di circa 42 anni, elemento che restituisce una comunità professionale capace di tenere insieme esperienza consolidata, ricambio generazionale e pluralità di competenze.

6.2 Caratteristiche dell'occupazione

La Cooperativa si caratterizza per una presenza articolata e multidisciplinare di figure professionali operanti in diversi ambiti, in coerenza con la complessità dei servizi gestiti e con la natura integrata dell'azione sociale, educativa e socio-sanitaria che Borgorete sviluppa nei territori. All'interno dell'organizzazione operano infatti educatrici ed educatori, operatori socio-sanitari, assistenti sociali, psicologi e professionisti specialistici, coordinatrici e coordinatori, personale amministrativo, personale tecnico e di supporto, figure dedicate alla progettazione e allo sviluppo, oltre a funzioni di sistema e governance, componendo un patrimonio professionale ampio, eterogeneo e fortemente qualificato.

Al 31 dicembre 2025, Borgorete conta complessivamente 254 lavoratrici e lavoratori, di cui 159 soci lavoratori e 95 dipendenti non soci, confermando una struttura organizzativa fortemente radicata nella dimensione mutualistica, nella quale la componente dei soci continua a rappresentare una parte centrale della forza lavoro cooperativa.

Dal punto di vista delle tipologie contrattuali, emerge una netta prevalenza di rapporti di lavoro a tempo indeterminato, pari a circa 198 lavoratrici e lavoratori (circa il 78%), a conferma di una scelta organizzativa orientata alla stabilità occupazionale e alla continuità professionale. I rapporti a tempo determinato risultano pari a circa 56 unità (22%), utilizzati in relazione a specifiche esigenze organizzative, progettuali o sostitutive.

Molto significativa è anche la distribuzione tra part-time e full-time, che riflette una caratteristica strutturale del modello organizzativo di Borgorete: circa 221 lavoratrici e lavoratori (oltre l'88%) operano con contratto part-time, mentre circa 30 persone (12%) sono impiegate con contratto full-time. Si tratta di una scelta che risponde sia alla natura dei servizi gestiti, spesso organizzati su fasce orarie o bisogni specifici, sia a una logica di flessibilità e sostenibilità organizzativa, che nel tempo ha rappresentato una caratteristica significativa dell'assetto della Cooperativa.

Sotto il profilo della distribuzione di genere, la Cooperativa conferma una composizione fortemente femminile: 186 donne (73%) e 68 uomini (27%), dato che riflette non soltanto la configurazione tipica dei servizi di welfare e cura, ma anche una significativa presenza femminile nei diversi livelli professionali e di responsabilità della Cooperativa.

Dal punto di vista anagrafico, la forza lavoro presenta una distribuzione abbastanza equilibrata tra le diverse fasce di età:

- 51 lavoratrici e lavoratori under 30
- 72 tra i 30 e i 39 anni
- 55 tra i 40 e i 49 anni
- 55 tra i 50 e i 59 anni
- 23 over 60

L'età media complessiva si attesta intorno ai 42 anni, dato che restituisce una Cooperativa capace di tenere insieme giovani professionalità, esperienza consolidata e una significativa pluralità generazionale. Questo equilibrio rappresenta un elemento importante sia in termini di innovazione e ricambio, sia di continuità professionale e trasmissione delle competenze.

Anche sotto il profilo dell'anzianità lavorativa, la Cooperativa presenta una compresenza di figure storiche e di ingressi più recenti, elemento che contribuisce a costruire un'organizzazione in cui memoria, esperienza e rinnovamento si intrecciano in modo dinamico.

Nel corso del 2025 la Cooperativa ha registrato il più alto numero di ore lavorate della propria storia, pari a 263.764 ore, con un incremento di oltre 15.000 ore (+6,14%) rispetto al 2024. Un dato che restituisce in modo concreto la crescita delle attività, l'intensità del lavoro svolto dalle équipe e il consolidamento del ruolo della Cooperativa nel sistema territoriale dei servizi.

Accanto alla crescita delle attività, i dati evidenziano anche alcuni elementi significativi legati alla vita lavorativa e organizzativa della Cooperativa. Le ore di maternità registrano infatti un incremento molto rilevante (+78,24%), elemento che racconta indirettamente una Cooperativa abitata da una popolazione lavorativa giovane e attiva anche nei percorsi di vita familiare. Allo stesso tempo, il lieve calo delle ore di malattia (-5,31%) e il monitoraggio costante delle situazioni di infortunio restituiscono l'attenzione della Cooperativa verso la tutela delle persone e il presidio delle condizioni di lavoro.

Nel suo insieme, il personale di Borgorete rappresenta dunque non soltanto una forza lavoro numericamente significativa, ma una vera e propria comunità professionale multidisciplinare, caratterizzata da competenze diverse, elevata specializzazione e forte capacità di adattamento ai bisogni emergenti. Un capitale umano che costituisce, a tutti gli effetti, una delle principali risorse strategiche e identitarie della Cooperativa.

6.3 Qualità del lavoro e politiche del personale

Borgorete considera il lavoro sociale non come una semplice prestazione professionale, ma come una dimensione centrale di relazione, responsabilità e costruzione di valore sociale. Lavorare nei servizi educativi, sociali e socio-sanitari significa infatti operare quotidianamente dentro contesti complessi, ad alta intensità relazionale ed emotiva, nei quali la qualità del lavoro delle persone rappresenta una

condizione essenziale per la qualità stessa degli interventi e delle risposte offerte ai beneficiari e alle comunità.

In questa prospettiva, la Cooperativa continua a investire non soltanto sul presidio organizzativo dei servizi, ma anche sulla tutela delle lavoratrici e dei lavoratori, sul benessere organizzativo, sulla formazione e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, nella consapevolezza che la sostenibilità dell'azione sociale passa anche attraverso la qualità delle condizioni professionali e relazionali di chi opera quotidianamente nei servizi.

Nel corso del 2025, Borgorete ha quindi proseguito il proprio impegno su diversi fronti, consolidando azioni e strumenti orientati alla tutela delle persone, alla qualificazione professionale e al rafforzamento della dimensione cooperativa del lavoro.

Tutela e sicurezza

La Cooperativa ha mantenuto un costante presidio delle misure di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, in conformità con la normativa vigente, promuovendo attività formative, aggiornamenti obbligatori e azioni di prevenzione finalizzate a garantire condizioni di lavoro adeguate e sicure per tutte le lavoratrici e i lavoratori. In un contesto caratterizzato da servizi spesso complessi e ad alta esposizione relazionale, il tema della sicurezza viene interpretato non soltanto come adempimento normativo, ma come elemento integrante della qualità organizzativa e della cura delle persone.

Formazione e sviluppo professionale

Borgorete considera la formazione continua un elemento essenziale per garantire qualità degli interventi, crescita professionale e sostenibilità del lavoro sociale. Operare nei servizi educativi, sociali e socio-sanitari significa infatti confrontarsi quotidianamente con bisogni complessi, trasformazioni normative, nuove vulnerabilità e cambiamenti culturali che richiedono competenze costantemente aggiornate, capacità di lettura multidisciplinare e strumenti operativi adeguati.

Per questo motivo, anche nel corso del 2025, la Cooperativa ha promosso percorsi strutturati di aggiornamento, qualificazione e accompagnamento professionale rivolti a operatrici, operatori, coordinatrici e coordinatori, investendo sia sugli aspetti legati alle cogenze normative, sia sul rafforzamento delle competenze specifiche delle diverse aree operative.

In relazione alla formazione obbligatoria in materia di sicurezza sul lavoro, 94 persone hanno partecipato a percorsi formativi, tra formazione generale di base (29 persone) e aggiornamenti o formazione specifica (65 persone). Inoltre, 8 lavoratrici e lavoratori hanno preso parte alla formazione HACCP, tra nuovi percorsi formativi e aggiornamenti periodici.

Accanto agli obblighi normativi, la Cooperativa ha investito in modo significativo anche sullo sviluppo delle competenze professionali specifiche delle diverse aree di intervento. Nel corso dell'anno hanno partecipato a percorsi ed eventi formativi:

- 30 persone dell'Area Dipendenze;
- 24 dell'Area Assistenza Scolastica alla Disabilità;
- 33 dell'Area Infanzia;
- 35 dell'Area Minori e Giovani;
- 26 dell'Area Salute Mentale;
- 26 dell'Area Emergenza Sociale;
- 29 persone appartenenti alle funzioni amministrative e trasversali, tra cui Personale e Formazione, Progettazione e Sviluppo, Direzione generale e Coordinamento.

La formazione viene interpretata da Borgorete non soltanto come aggiornamento tecnico, ma come spazio di riflessione, crescita e manutenzione della qualità del lavoro sociale. In questa prospettiva, anche nel 2025 è stata mantenuta la supervisione psicologica e metodologica all'interno delle diverse équipe di lavoro, considerata uno strumento particolarmente rilevante sotto molteplici aspetti: supporto alla lettura dei casi e delle dinamiche operative, verifica e accompagnamento del lavoro educativo e sociale, miglioramento del clima organizzativo, rafforzamento delle competenze professionali e prevenzione del rischio di burn-out.

In un contesto lavorativo caratterizzato da forte esposizione emotiva e relazionale, Borgorete riconosce infatti nella formazione continua e nella supervisione non soltanto strumenti organizzativi, ma veri e propri dispositivi di cura professionale e di tutela della qualità del lavoro e delle relazioni interne.

Pari opportunità e qualità organizzativa

Borgorete considera la qualità organizzativa e la promozione delle pari opportunità elementi centrali del proprio modello cooperativo e del proprio modo di intendere il lavoro sociale. In una realtà ad alta intensità relazionale come quella della cooperazione sociale, la qualità dei servizi passa infatti anche attraverso la qualità dei contesti di lavoro, delle relazioni professionali, delle possibilità di crescita e delle condizioni di equità offerte alle persone che operano all'interno dell'organizzazione.

Nel corso degli anni, la Cooperativa ha progressivamente consolidato strumenti, procedure e pratiche orientate a rafforzare il benessere organizzativo, la tutela dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori, la valorizzazione delle competenze e la promozione di una cultura organizzativa attenta all'inclusione, alla corresponsabilità e alla sostenibilità sociale.

In questo percorso si inserisce anche l'adozione di specifici sistemi certificati, che rappresentano non soltanto un riconoscimento formale, ma l'espressione di un impegno concreto verso standard organizzativi, etici e gestionali orientati al miglioramento continuo. In particolare, la Cooperativa è dotata della certificazione SA8000, standard internazionale relativo alla responsabilità sociale d'impresa e alla tutela dei diritti dei lavoratori, e della certificazione UNI/PdR 125:2022 – Parità di genere, finalizzata a promuovere politiche organizzative orientate all'equità, alla valorizzazione delle differenze e alla riduzione dei divari di genere nei contesti lavorativi.

La scelta di investire su questi strumenti si colloca dentro una visione più ampia, nella quale la Cooperativa prova a tenere insieme qualità dei servizi, qualità del lavoro e qualità delle relazioni organizzative, nella convinzione che non possa esistere un welfare realmente generativo senza contesti professionali capaci di essere anch'essi inclusivi, equi e sostenibili.

Welfare interno

La Cooperativa promuove strumenti e politiche di welfare orientati al benessere organizzativo, alla qualità della vita lavorativa e al sostegno delle proprie lavoratrici e dei propri lavoratori, nella consapevolezza che la sostenibilità del lavoro sociale passi anche attraverso la capacità di prendersi cura di chi quotidianamente si prende cura degli altri. In una realtà caratterizzata da elevata intensità relazionale, carichi emotivi significativi e forte esposizione alla complessità sociale, il tema del benessere organizzativo assume infatti un valore strategico e non soltanto accessorio.

Nel corso del tempo Borgorete ha progressivamente sviluppato strumenti, iniziative e progettualità orientate a rafforzare la conciliazione tra vita e lavoro, il sostegno alle genitorialità, la cura della salute psicofisica e il rafforzamento del senso di appartenenza cooperativa. In questa prospettiva si inserisce anche il progetto di welfare interno "Well-Fare Sociale", che ha consentito di consolidare e ampliare un sistema di convenzioni e opportunità dedicate alle lavoratrici, ai lavoratori, alle socie e ai soci della Cooperativa.

Nel 2025 risultano attive convenzioni (circa 10) in diversi ambiti della vita quotidiana e del benessere personale, tra cui sport, farmacie, ottici, benessere, assicurazioni, parrucchieri, cinema, lavanderia, pneumatici e attività alimentari, con una particolare attenzione all'ampliamento della platea dei beneficiari e alla stabilizzazione delle convenzioni senza scadenza. Il sistema di welfare risulta inoltre collegato alle azioni sviluppate nell'ambito del progetto M.A.M.M.E., dedicato al miglioramento dell'ambiente di lavoro e al sostegno della maternità e della conciliazione vita-lavoro.

Le azioni attivate hanno riguardato e riguardano, tra le altre cose, percorsi di formazione e accompagnamento per il rientro dalla maternità, interventi sulle politiche di genere, strumenti di conciliazione per lavoratrici con figli, supporti economici dedicati e servizi di accompagnamento personalizzato. La Cooperativa ha inoltre previsto specifici bonus di benvenuto e "bonus primi passi", contributi per asili nido e centri estivi, attività di counselling motivazionale, supporto psicologico e consulenze nutrizionali, valorizzando anche professionalità interne alla Cooperativa come risorsa per il benessere organizzativo.

Accanto agli interventi di welfare diretto, Borgorete ha investito anche sul rafforzamento degli strumenti organizzativi e digitali, attraverso attività di formazione interna, l'introduzione di nuove figure dedicate al welfare organizzativo, l'acquisto di dispositivi hardware e software e la sperimentazione di strumenti digitali orientati a migliorare la comunicazione, l'accessibilità e la gestione degli spazi di lavoro e relazione.

Nel loro insieme, queste azioni restituiscono l'idea di una Cooperativa che prova a leggere il benessere delle persone non come elemento separato dall'organizzazione, ma come parte integrante della qualità del lavoro, delle relazioni interne e della sostenibilità stessa dell'impresa sociale.

6.4 Organizzazione interna

L'organizzazione interna della Cooperativa si articola attraverso una struttura composta e integrata, costruita nel tempo per accompagnare la crescita delle attività e rispondere alla complessità dei servizi gestiti. Il modello organizzativo di Borgorete prova infatti a tenere insieme dimensione strategica e prossimità operativa, capacità di coordinamento e flessibilità, governo complessivo dell'ente e attenzione quotidiana ai bisogni delle persone e dei territori.

La struttura organizzativa si compone di diversi livelli e funzioni tra loro strettamente connessi: la governance strategica, affidata agli organi sociali e al Consiglio di Amministrazione; la direzione generale e le funzioni di coordinamento; i coordinamenti di area e di servizio, che garantiscono il presidio operativo delle attività; le équipe multidisciplinari, cuore dell'intervento educativo, sociale e socio-sanitario; le funzioni amministrative e di supporto, essenziali per il funzionamento gestionale dell'ente; le aree dedicate alla progettazione e sviluppo, sempre più rilevanti per la capacità della Cooperativa di innovare e intercettare nuove opportunità; e i sistemi dedicati alla qualità, al monitoraggio e al controllo organizzativo.

Questo assetto consente alla Cooperativa di mantenere un equilibrio tra differenti esigenze organizzative: da un lato il presidio amministrativo, economico e gestionale necessario a garantire sostenibilità e continuità; dall'altro la capacità di restare vicina ai servizi, alle équipe e ai territori, mantenendo una dimensione di prossimità e attenzione concreta alle persone.

La presenza di coordinamenti diffusi e di funzioni trasversali permette inoltre di sostenere processi di innovazione, accompagnare l'evoluzione dei servizi e rafforzare il lavoro di rete con enti pubblici, istituzioni, scuole, servizi socio-sanitari e organizzazioni del Terzo Settore. In questo senso, l'organizzazione di Borgorete non è pensata come una struttura rigidamente gerarchica, ma come un sistema cooperativo articolato, fondato sulla collaborazione tra competenze diverse, sulla circolazione delle informazioni e sulla corresponsabilità organizzativa.

Particolare rilievo assumono anche gli strumenti di monitoraggio e confronto interno, che consentono di accompagnare l'andamento delle attività, leggere criticità e bisogni emergenti e mantenere un presidio costante sulla qualità organizzativa e dei servizi. La struttura organizzativa della Cooperativa prova quindi a coniugare stabilità e adattabilità, riconoscendo che, in un contesto sociale in continua trasformazione, la capacità di evolvere rappresenta una delle principali condizioni di sostenibilità e qualità dell'azione cooperativa.

6.5 Cultura organizzativa e lavoro di équipe

Elemento distintivo della Cooperativa è la forte valorizzazione del lavoro di équipe, della multidisciplinarietà e della costruzione condivisa delle risposte educative, sociali e socio-sanitarie. Borgorete considera infatti la complessità dei bisogni delle persone e delle comunità come una realtà che non può essere affrontata attraverso approcci individuali o settoriali, ma che richiede confronto continuo, integrazione di competenze e capacità di costruire letture comuni e percorsi condivisi.

In questa prospettiva, il lavoro sociale viene concepito come il risultato di un processo collettivo, fondato sul dialogo tra professionalità diverse e sulla capacità di mettere in relazione saperi educativi, sociali, psicologici, sanitari e organizzativi. Il confronto professionale rappresenta quindi non soltanto uno strumento operativo, ma una modalità strutturale di costruzione dell'intervento, capace di arricchire la qualità delle risposte e di sostenere le équipe nella gestione della complessità quotidiana.

L'intervento educativo e sociale nasce così da una lettura multidimensionale dei bisogni, che prova a tenere insieme la persona, le sue relazioni, il contesto familiare e territoriale, le fragilità ma anche le risorse e le potenzialità presenti. La multidisciplinarietà diventa in questo senso un valore concreto: educatrici ed educatori, operatori socio-sanitari, assistenti sociali, psicologi, coordinatori e altre figure professionali contribuiscono alla costruzione di percorsi condivisi, integrando punti di vista e competenze differenti.

A questa dimensione si affianca una forte attenzione alla corresponsabilità organizzativa, intesa come capacità delle équipe di condividere obiettivi, strumenti, criticità e processi decisionali, dentro una logica cooperativa che valorizza il contributo delle persone e promuove il senso di appartenenza al progetto comune.

Fondamentale risulta inoltre il lavoro di rete con gli attori territoriali – enti pubblici, servizi socio-sanitari, scuole, organizzazioni del Terzo Settore e comunità locali – considerato parte integrante dell'intervento e non elemento esterno o accessorio. Borgorete opera infatti nella convinzione che la qualità delle risposte sociali dipenda anche dalla capacità di costruire connessioni, alleanze e responsabilità condivise tra soggetti diversi.

In questo quadro, il lavoro di équipe rappresenta non soltanto una modalità organizzativa, ma uno dei tratti identitari della Cooperativa: uno spazio in cui competenze, relazioni e responsabilità si intrecciano per costruire risposte più complete, più sostenibili e maggiormente capaci di generare inclusione e benessere nei territori.

7. STAKEHOLDER E RELAZIONI CON IL TERRITORIO

7.1 I portatori di interesse

Borgorete opera all'interno di un ecosistema complesso, dinamico e profondamente relazionale, nel quale il valore sociale prodotto non dipende soltanto dalla qualità dei servizi erogati, ma anche dalla capacità di costruire connessioni, alleanze e responsabilità condivise tra i diversi soggetti coinvolti. La Cooperativa riconosce infatti che il welfare territoriale si costruisce attraverso relazioni stabili, collaborazione tra attori diversi e partecipazione delle comunità, dentro una logica di corresponsabilità e sviluppo condiviso.

Per questo motivo, Borgorete adotta un approccio multi-stakeholder, considerando il dialogo e il coinvolgimento dei diversi portatori di interesse come elementi centrali del proprio modello operativo e organizzativo. Gli stakeholder della Cooperativa comprendono sia soggetti interni, direttamente coinvolti nella vita cooperativa e nella gestione delle attività, sia soggetti esterni, con cui Borgorete costruisce quotidianamente relazioni operative, istituzionali e progettuali.

Tra gli stakeholder interni rientrano innanzitutto le socie e i soci, che rappresentano il nucleo mutualistico e partecipativo della Cooperativa; le lavoratrici e i lavoratori, protagonisti dell'azione educativa, sociale e socio-sanitaria; gli organi sociali, responsabili della governance e dell'indirizzo strategico; i coordinamenti interni e i gruppi di lavoro, che contribuiscono al presidio operativo, organizzativo e progettuale delle attività.

Gli stakeholder esterni comprendono invece le persone beneficiarie dei servizi e le loro famiglie, poste al centro dell'azione della Cooperativa; gli enti pubblici, le ASL e il sistema socio-sanitario territoriale; i Comuni e le istituzioni locali; le scuole e i soggetti del sistema educativo; le organizzazioni del Terzo Settore e i partner di rete; le reti cooperative e progettuali; le comunità locali nei territori in cui Borgorete opera; oltre ai finanziatori pubblici e privati che sostengono interventi, progettualità e percorsi di innovazione sociale.

La relazione con gli stakeholder non viene interpretata dalla Cooperativa come un elemento accessorio o meramente funzionale, ma come una componente strutturale del proprio modo di operare. Molte delle attività e dei servizi sviluppati da Borgorete nascono infatti da processi di collaborazione, coprogettazione e integrazione tra soggetti diversi, nella convinzione che le risposte ai bisogni sociali siano tanto più efficaci quanto più riescono a coinvolgere competenze, punti di vista e responsabilità plurali.

In questa prospettiva, Borgorete si riconosce come parte di una rete territoriale più ampia, nella quale il valore sociale non viene prodotto individualmente, ma costruito collettivamente attraverso relazioni, fiducia, cooperazione e capacità di attivare comunità.

7.2 Relazioni istituzionali e di rete

La Cooperativa opera secondo una logica di rete e di corresponsabilità territoriale, nella convinzione che i bisogni sociali più complessi non possano essere affrontati da un singolo soggetto, ma richiedano alleanze stabili, integrazione tra competenze diverse e costruzione condivisa delle risposte. Borgorete sviluppa infatti il proprio intervento dentro un sistema di relazioni istituzionali, professionali e comunitarie che rappresenta una componente essenziale del proprio modello operativo e della propria identità cooperativa.

Nel corso del 2025, la Cooperativa ha consolidato e sviluppato relazioni significative con Comuni e Zone Sociali, con la ASL Umbria 1 e con il sistema socio-sanitario territoriale, con numerose istituzioni scolastiche, con il mondo delle Università e della formazione, oltre che con consorzi cooperativi, organizzazioni del Terzo Settore, fondazioni, soggetti finanziatori e reti tematiche nazionali. Si tratta di relazioni costruite non soltanto per esigenze operative o amministrative, ma come veri e propri spazi di confronto, coprogettazione e sviluppo territoriale condiviso.

Molte delle attività e delle progettualità promosse da Borgorete nascono infatti da processi di collaborazione tra soggetti diversi, dentro una logica che prova a superare approcci frammentati e settoriali, valorizzando invece l'integrazione tra servizi, istituzioni e comunità locali. In questa prospettiva, la Cooperativa interpreta il proprio ruolo non soltanto come gestore di servizi, ma come soggetto attivo nella costruzione di reti territoriali e percorsi di welfare comunitario.

L'approccio sviluppato da Borgorete si fonda in particolare su pratiche di co-progettazione, considerate uno strumento essenziale per costruire interventi maggiormente aderenti ai bisogni dei territori e capaci di valorizzare le risorse presenti nelle comunità. Centrale risulta anche la dimensione dell'integrazione socio-sanitaria, orientata a favorire percorsi di presa in carico multidisciplinare e coordinata, in collaborazione con servizi pubblici, scuole e realtà territoriali.

Accanto a questo, la Cooperativa promuove un'idea di sviluppo di comunità e di welfare territoriale fondata sulla partecipazione, sulla prossimità e sulla capacità di attivare relazioni e risorse collettive. In questo quadro assumono particolare rilievo anche i temi dell'innovazione sociale e della sperimentazione, che Borgorete interpreta come capacità di leggere i cambiamenti sociali, intercettare bisogni emergenti e costruire risposte nuove, flessibili e integrate.

La rete, in questa visione, non rappresenta soltanto un insieme di collaborazioni formali, ma un'infrastruttura relazionale che consente di generare conoscenza condivisa, sostenere processi di cambiamento e costruire interventi più efficaci, sostenibili e radicati nei territori.

7.3 Ascolto e coinvolgimento degli stakeholder

La Cooperativa promuove forme strutturate di ascolto, confronto e coinvolgimento dei diversi soggetti con cui entra quotidianamente in relazione, nella convinzione che la qualità dei servizi e dei processi sociali dipenda anche dalla capacità di costruire partecipazione, prossimità e dialogo continuo. Borgorete considera infatti l'ascolto non come un momento episodico o formale, ma come una pratica trasversale che attraversa il lavoro educativo, sociale e organizzativo.

Nel corso del tempo, la Cooperativa ha consolidato diversi strumenti e contesti di partecipazione e confronto, tra cui tavoli territoriali e istituzionali, finalizzati alla costruzione condivisa delle risposte e al coordinamento tra soggetti pubblici e privati; équipe integrate e multidisciplinari, che consentono la lettura condivisa dei bisogni e la definizione di percorsi di intervento più completi; e partenariati progettuali, attraverso cui Borgorete sviluppa collaborazioni stabili con enti pubblici, scuole, ASL, università, organizzazioni del Terzo Settore e reti territoriali.

Accanto agli strumenti più operativi, la Cooperativa promuove anche momenti di partecipazione interna e collettiva, attraverso assemblee, incontri tra soci e momenti pubblici di confronto, orientati a rafforzare il dialogo tra governance, lavoratrici e lavoratori, équipe e base sociale e con le istituzioni. In questa prospettiva, assumono particolare rilievo anche gli strumenti di comunicazione interna, pensati per favorire una maggiore circolazione delle informazioni, ridurre le distanze organizzative e rafforzare il senso di appartenenza cooperativa.

Particolare attenzione viene infine dedicata alla relazione diretta con le persone beneficiarie dei servizi e con le loro famiglie, considerate interlocutori attivi e non semplici destinatari degli interventi. L'ascolto dei bisogni, delle aspettative, delle criticità e delle esperienze vissute rappresenta infatti una componente fondamentale della qualità del lavoro sociale e della capacità della Cooperativa di costruire percorsi realmente personalizzati, inclusivi e orientati al benessere delle persone e delle comunità.

7.4 Comunicazione e trasparenza

La Cooperativa utilizza diversi strumenti di comunicazione e informazione rivolti ai propri stakeholder, nella consapevolezza che comunicare significa non soltanto trasmettere contenuti, ma costruire relazioni, generare partecipazione e rendere visibile il senso del proprio agire sociale. In un'organizzazione cooperativa e comunitaria come Borgorete, la comunicazione rappresenta infatti una componente importante della trasparenza, della vita associativa e del rapporto con il territorio.

Nel corso del tempo, la Cooperativa ha sviluppato una pluralità di strumenti e canali comunicativi rivolti sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione. Tra questi rientrano il sito web istituzionale, utilizzato come spazio di presentazione delle attività, dei servizi e delle progettualità; i canali social, attraverso cui

vengono condivisi eventi, iniziative, campagne, momenti pubblici e contenuti legati alla vita cooperativa; le newsletter interne e le comunicazioni periodiche rivolte a socie, soci, lavoratrici e lavoratori, finalizzate a rafforzare la circolazione delle informazioni e il senso di appartenenza organizzativa.

A questi si affiancano le comunicazioni assembleari, i materiali informativi e divulgativi prodotti in occasione di eventi, progetti e attività territoriali, oltre ai numerosi momenti pubblici, incontri e iniziative territoriali attraverso cui Borgorete mantiene un dialogo costante con comunità, istituzioni, beneficiari e reti locali.

La Cooperativa interpreta la comunicazione non come semplice attività promozionale, ma come uno strumento di relazione, ascolto e accountability sociale. Raccontare il proprio lavoro, i servizi, le criticità affrontate, i risultati raggiunti e i percorsi costruiti insieme ai territori significa infatti rendere più trasparente e comprensibile l'azione cooperativa, valorizzare il lavoro delle persone e rafforzare il rapporto di fiducia con i diversi stakeholder.

In questa prospettiva, la comunicazione assume anche una funzione culturale e comunitaria: contribuire a costruire consapevolezza sui temi sociali, promuovere partecipazione, dare visibilità ai bisogni e alle fragilità, ma anche alle risorse, alle esperienze e alle possibilità di cambiamento presenti nei territori.

8. ATTIVITÀ SVOLTE E VALORE SOCIALE GENERATO

8.1 Un anno di attività al servizio delle persone e delle comunità

Nel corso del 2025 Borgorete ha proseguito il proprio impegno nella progettazione, gestione e sviluppo di servizi sociali, educativi, assistenziali e socio-sanitari, consolidando il proprio ruolo di soggetto attivo del welfare territoriale e di impresa sociale di comunità. L'azione della Cooperativa si è sviluppata in continuità con la propria missione, attraverso un insieme articolato di servizi, progetti e interventi orientati a sostenere le persone nei momenti di fragilità, promuovere percorsi di autonomia e inclusione, rafforzare le reti territoriali e contribuire alla costruzione di comunità più inclusive e capaci di prendersi cura delle persone.

Le attività sviluppate nel corso dell'anno hanno riguardato molteplici ambiti di intervento – dalla disabilità alla salute mentale, dall'area minori e giovani alle dipendenze, dall'infanzia all'emergenza sociale, fino ai servizi territoriali, educativi e di housing sociale – dentro una logica che continua a integrare presa in

carico individuale, accompagnamento educativo, lavoro di rete e sviluppo di comunità. Borgorete interpreta infatti il welfare non soltanto come erogazione di prestazioni, ma come costruzione di relazioni, attivazione di risorse territoriali e sperimentazione di risposte sociali innovative.

L'approccio di Borgorete continua quindi a caratterizzarsi per una forte integrazione tra intervento professionale e dimensione comunitaria, tra servizi e territori, tra risposta ai bisogni e costruzione di relazioni sociali. Una modalità di lavoro che prova a tenere insieme prossimità, innovazione sociale, multidisciplinarietà e corresponsabilità territoriale, nella consapevolezza che il benessere delle persone e delle comunità si costruisce attraverso processi condivisi, reti e presenza quotidiana nei contesti di vita.

8.2 Dati sintetici di attività 2025

Nel corso del 2025 la Cooperativa ha registrato una significativa intensità di attività, confermando una presenza diffusa e continuativa nei territori e una rilevante capacità di presa in carico delle persone e delle situazioni di fragilità. I dati dell'anno restituiscono infatti non soltanto una dimensione quantitativa importante, ma anche la profondità e la continuità delle relazioni educative, sociali e territoriali costruite quotidianamente dalla Cooperativa.

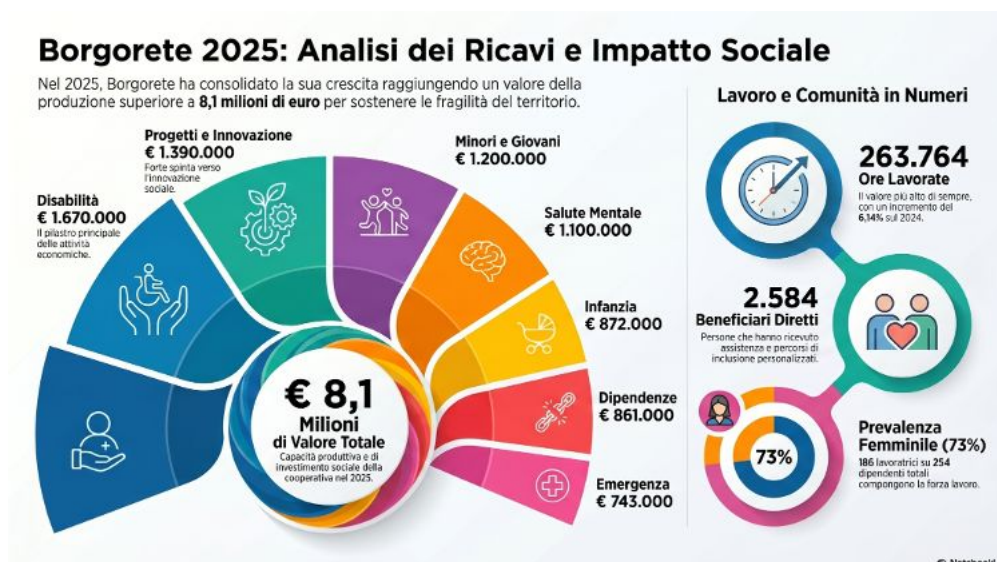
Nel dettaglio, nel corso dell'anno Borgorete ha raggiunto 2.584 beneficiari diretti, realizzato 12.633 contatti e registrato 5.216 accessi ai servizi, sviluppando complessivamente 263.764 ore lavorate .

Dietro questi numeri si colloca un lavoro quotidiano fatto di accompagnamenti educativi, percorsi di sostegno sociale, interventi domiciliari e territoriali, attività di comunità, presa in carico multidisciplinare, ascolto, orientamento e costruzione di relazioni di prossimità. Un lavoro che si sviluppa sia attraverso servizi strutturati, sia attraverso interventi più flessibili e personalizzati, spesso costruiti insieme alle reti territoriali, alle famiglie, alle istituzioni e alle comunità locali.

La pluralità degli accessi e dei contatti evidenzia inoltre la capacità della Cooperativa di operare su livelli differenti: dalla risposta ai bisogni complessi e continuativi fino alle attività di prevenzione, accompagnamento e attivazione territoriale. Borgorete si muove infatti dentro una logica di welfare comunitario che prova a integrare intervento professionale, prossimità sociale e sviluppo di reti, mantenendo al centro le persone e la qualità delle relazioni.

Anche il dato relativo alle ore lavorate assume un significato particolarmente rilevante: le oltre 263 mila ore registrate nel 2025 rappresentano il valore concreto dell'impegno quotidiano delle lavoratrici e dei lavoratori della Cooperativa e testimoniano la crescita delle attività e il consolidamento della presenza di Borgorete nel sistema territoriale dei servizi e del welfare locale.

9. LE AREE DI INTERVENTO



L'azione di Borgorete si sviluppa in una pluralità di ambiti, spesso interconnessi tra loro, in risposta a bisogni complessi e multidimensionali.

9.1 AREA DISABILITÀ

L'area disabilità rappresenta uno degli ambiti storici e maggiormente consolidati dell'intervento della Cooperativa, sia per volume di attività sia per radicamento territoriale. Nel corso del 2025 Borgorete ha proseguito la gestione di servizi e progettualità orientati all'accompagnamento educativo e assistenziale, al sostegno dell'autonomia, all'inclusione sociale e comunitaria e alla costruzione di percorsi personalizzati di vita indipendente.

Le attività si sono sviluppate attraverso interventi domiciliari, territoriali e comunitari, con una forte attenzione alla qualità della vita delle persone e al coinvolgimento delle famiglie e delle reti territoriali. L'approccio adottato si fonda su una lettura multidimensionale del bisogno e sulla costruzione condivisa dei percorsi di intervento, attraverso équipe multidisciplinari e integrazione socio-sanitaria.

Dal punto di vista economico, l'Area Disabilità si conferma una delle principali aree operative della Cooperativa, con ricavi pari a circa 1,67 milioni di euro e un risultato gestionale positivo.

9.2 AREA MINORI, ADOLESCENTI E GIOVANI

L'area minori e giovani continua a rappresentare uno degli ambiti centrali dell'azione della Cooperativa, sia per intensità educativa sia per rilevanza sociale. Nel corso del 2025 Borgorete ha sviluppato interventi rivolti a bambini, adolescenti e giovani attraverso servizi educativi, supporto scolastico, accompagnamenti individualizzati, attività territoriali, laboratori, progettazione sociale e percorsi di inclusione e cittadinanza.

Particolare attenzione è stata rivolta alle fragilità adolescenziali emergenti, alla prevenzione del disagio e alla costruzione di risposte integrate tra scuola, servizi, famiglie e territorio. L'approccio adottato valorizza la relazione educativa, il lavoro con la comunità educante e la partecipazione attiva dei giovani.

L'area registra uno dei maggiori volumi di attività della Cooperativa, con ricavi pari a circa 1,2 milioni di euro, pur evidenziando una significativa complessità gestionale ed economica legata alla tipologia dei servizi erogati.

9.3 AREA INFANZIA E SERVIZI EDUCATIVI

Nel 2025 la Cooperativa ha proseguito la gestione di servizi rivolti alla prima infanzia e ai contesti educativi, promuovendo percorsi orientati al benessere dei bambini, al sostegno alla genitorialità e alla qualità delle relazioni educative.

Le attività hanno valorizzato approcci fondati sulla cura delle relazioni, sulla co-educazione, sull'outdoor education e sulla costruzione di ambienti educativi inclusivi e accoglienti, con una particolare attenzione al rapporto tra servizi, famiglie e territorio.

L'area Infanzia e animazione registra nel 2025 ricavi pari a circa 872 mila euro, mantenendo un equilibrio gestionale positivo.

9.4 AREA SALUTE MENTALE

La Cooperativa opera nell'ambito della salute mentale attraverso servizi e progettualità orientati a sostenere persone con fragilità psichica e percorsi di recovery, autonomia e inclusione sociale.

Gli interventi sviluppati nel corso dell'anno hanno riguardato supporto educativo, accompagnamento alla quotidianità, inclusione comunitaria, sostegno relazionale e lavoro integrato con i servizi specialistici territoriali. Centrale risulta la costruzione di percorsi personalizzati, orientati alla valorizzazione delle risorse individuali e alla costruzione di reti di supporto.

L'area registra ricavi pari a circa 1,1 milioni di euro, confermandosi uno degli ambiti strutturali dell'azione della Cooperativa.

9.5 AREA DIPENDENZE, MARGINALITÀ E FRAGILITÀ SOCIALI

Nel corso del 2025 Borgorete ha continuato a operare in contesti caratterizzati da vulnerabilità complesse, marginalità sociale e dipendenze, sviluppando interventi di riduzione del danno, accompagnamento socio-educativo, prossimità e presa in carico integrata.

L'intervento della Cooperativa si caratterizza per la capacità di lavorare su situazioni di multi-problematicità, fragilità relazionale ed esclusione sociale, mantenendo al centro la costruzione di percorsi di aggancio, accompagnamento e inclusione. Il lavoro viene sviluppato in stretta integrazione con servizi specialistici, reti territoriali e contesti di comunità.

L'area Dipendenze registra nel 2025 ricavi pari a circa 861 mila euro, confermando la rilevanza strategica di questo ambito di intervento.

9.6 AREA EMERGENZA SOCIALE E ACCOGLIENZA

Borgorete ha continuato a operare in ambiti di emergenza e vulnerabilità acuta attraverso servizi rivolti a persone e nuclei in situazioni di forte fragilità sociale. Gli interventi hanno riguardato accoglienza, accompagnamento sociale, orientamento, tutela, protezione e supporto verso percorsi di autonomia.

Quest'area rappresenta una risposta importante a bisogni emergenti spesso caratterizzati da urgenza e complessità, nei quali risulta fondamentale la capacità di costruire interventi rapidi ma anche percorsi di accompagnamento più strutturati.

Nel 2025 l'area Emergenza e tratta registra ricavi pari a circa 743 mila euro, con un andamento gestionale positivo .

9.7 HOUSING SOCIALE E AUTONOMIA ABITATIVA

Nel corso del 2025 Borgorete ha sviluppato interventi e sperimentazioni orientati al sostegno dell'abitare e all'autonomia abitativa di persone in condizioni di fragilità.

L'abitare viene interpretato dalla Cooperativa non soltanto come risposta materiale a un bisogno, ma come dimensione fondamentale di stabilità, inclusione e costruzione di un progetto di vita. Gli interventi hanno riguardato housing sociale, accompagnamento educativo e sostegno a percorsi di autonomia.

L'area Housing e inclusione lavorativa registra attività per circa 83 mila euro .

9.8 LAVORO, INCLUSIONE E ATTIVAZIONE

La Cooperativa ha promosso interventi orientati all'inclusione socio-lavorativa e all'attivazione delle persone attraverso percorsi di orientamento, accompagnamento, inserimento lavorativo e progettazione individualizzata.

L'occupazione viene considerata come elemento fondamentale di dignità, autonomia e inclusione sociale, dentro una logica che prova a integrare lavoro, accompagnamento educativo e sviluppo delle capacità personali. Gli interventi vengono sviluppati in collaborazione con servizi territoriali, enti pubblici e reti locali.

9.9 PROGETTAZIONE SOCIALE, INNOVAZIONE E SVILUPPO

Accanto alla gestione dei servizi, Borgorete ha continuato a investire in attività di progettazione sociale, sperimentazione e innovazione, considerate una leva strategica per leggere i bisogni emergenti, costruire nuove risposte e sviluppare reti territoriali.

Nel corso del 2025 la Cooperativa ha partecipato o sviluppato progettualità nei campi della minore età, della giustizia riparativa, delle comunità educanti, della prevenzione, dell'inclusione sociale, del welfare territoriale, dell'housing e dell'innovazione sociale. La progettazione viene interpretata non soltanto come ricerca di risorse, ma come spazio di sperimentazione, costruzione di partenariati e sviluppo territoriale.

Nel 2025 l'area Progetti registra un significativo incremento di attività, con ricavi pari a circa 1,39 milioni di euro, confermando il crescente ruolo strategico della progettazione nello sviluppo della Cooperativa.

10. ELEMENTI QUALIFICANTI DEL MODELLO BORGORETE

Dall'insieme delle attività e delle progettualità sviluppate nel corso del 2025 emergono alcuni tratti distintivi che caratterizzano in modo trasversale il modello di intervento della Cooperativa e che ne definiscono l'identità operativa, culturale e metodologica. Si tratta di elementi che attraversano le diverse aree di attività – educative, sociali, assistenziali e socio-sanitarie – e che orientano il modo in cui Borgorete costruisce relazioni, servizi e percorsi di intervento nei territori.

Personalizzazione degli interventi

Uno degli elementi centrali dell'approccio della Cooperativa è la costruzione di risposte personalizzate, orientate a partire dalla persona, dalla sua storia, dai suoi bisogni ma anche dalle sue risorse e

potenzialità. Gli interventi vengono costruiti cercando di evitare logiche standardizzate o esclusivamente prestazionali, valorizzando invece percorsi individualizzati e flessibili, capaci di adattarsi ai diversi contesti di vita e alle specificità delle situazioni affrontate.

Integrazione socio-sanitaria e territoriale

Borgorete sviluppa il proprio intervento dentro una forte logica di integrazione con enti pubblici, servizi socio-sanitari, scuole, organizzazioni del Terzo Settore e reti territoriali. La Cooperativa considera infatti il lavoro di rete una condizione essenziale per affrontare bisogni complessi e costruire percorsi realmente efficaci e sostenibili. L'integrazione tra competenze, servizi e soggetti diversi rappresenta uno dei principali elementi di qualità dell'azione cooperativa.

Approccio educativo e relazionale

La relazione costituisce uno degli strumenti fondamentali del lavoro sociale ed educativo sviluppato dalla Cooperativa. Borgorete riconosce nella costruzione di relazioni significative, continuative e basate sulla fiducia una leva essenziale di cambiamento, crescita e inclusione. Anche nei contesti maggiormente caratterizzati da fragilità o marginalità, l'approccio educativo e relazionale rimane il punto di partenza dell'intervento.

Prossimità e comunità

L'azione della Cooperativa non si limita alla sola risposta ai bisogni individuali, ma si sviluppa anche attraverso un lavoro costante sui contesti di vita, sulle relazioni territoriali e sulle comunità locali. Borgorete opera infatti dentro una logica di prossimità, cercando di costruire connessioni, attivare risorse territoriali e rafforzare legami sociali, nella convinzione che il benessere delle persone sia strettamente collegato alla qualità delle comunità in cui vivono.

Innovazione sociale

Nel corso degli anni la Cooperativa ha sviluppato una forte capacità di sperimentazione e innovazione sociale, promuovendo nuove progettualità, modelli di intervento integrati e percorsi capaci di leggere bisogni emergenti e trasformazioni sociali. La progettazione viene interpretata non soltanto come accesso a risorse, ma come occasione per costruire risposte nuove, rafforzare reti territoriali e generare sviluppo comunitario.

Multidisciplinarietà

Un ulteriore tratto distintivo del modello Borgorete è rappresentato dalla multidisciplinarietà e dal lavoro di équipe. Educatrici ed educatori, operatori socio-sanitari, assistenti sociali, psicologi, coordinatori e altre professionalità collaborano quotidianamente nella costruzione condivisa degli interventi, integrando competenze diverse e promuovendo una lettura multidimensionale dei bisogni. La multidisciplinarietà viene considerata non soltanto un elemento organizzativo, ma una vera e propria metodologia di lavoro orientata alla qualità, alla complessità e alla corresponsabilità.

11. PRIMI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL VALORE SOCIALE GENERATO

L'azione della Cooperativa produce valore sociale non soltanto attraverso le prestazioni erogate o i servizi gestiti, ma soprattutto attraverso i processi di cambiamento, accompagnamento e attivazione che riesce a generare nelle persone, nelle famiglie, nei territori e nei sistemi di welfare locali. Borgorete interpreta infatti il proprio ruolo non come semplice erogatore di interventi, ma come soggetto capace di costruire relazioni, attivare risorse e contribuire allo sviluppo di contesti più inclusivi e comunitari.

Per le persone

L'intervento della Cooperativa contribuisce innanzitutto a garantire accesso ai servizi e sostegno nei momenti di fragilità, accompagnando persone di età e condizioni differenti dentro percorsi educativi, sociali e socio-sanitari orientati all'autonomia, all'inclusione e al miglioramento della qualità della vita. Attraverso relazioni continuative, presa in carico multidisciplinare e accompagnamenti personalizzati, Borgorete prova a costruire non solo risposte ai bisogni immediati, ma opportunità di crescita, partecipazione e benessere.

Per le famiglie

Le attività della Cooperativa rappresentano spesso anche un importante sostegno per le famiglie, contribuendo ad alleggerire i carichi di cura e a rafforzare le capacità educative, relazionali e organizzative dei nuclei familiari. I servizi e gli interventi promossi da Borgorete offrono accompagnamento, orientamento, supporto educativo e occasioni di confronto, cercando di costruire percorsi condivisi che valorizzino le risorse familiari e riducano situazioni di isolamento o sovraccarico.

Per il territorio

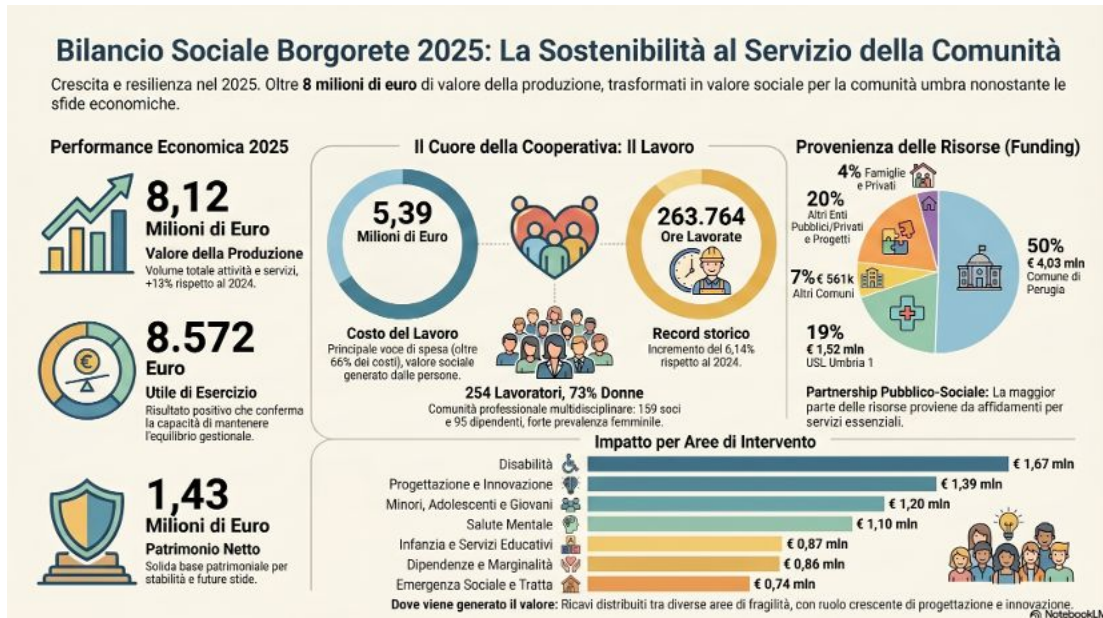
L'azione della Cooperativa produce valore anche sul piano territoriale e comunitario, attraverso l'attivazione di reti, la costruzione di percorsi di welfare di prossimità e la promozione di interventi orientati allo sviluppo di comunità. Borgorete contribuisce infatti a rafforzare connessioni tra servizi, istituzioni, organizzazioni e cittadini, promuovendo pratiche di innovazione sociale e costruendo risposte integrate ai bisogni emergenti. In questa prospettiva, il lavoro della Cooperativa non interviene soltanto sulle fragilità individuali, ma contribuisce anche a ridurre vulnerabilità sociali e a rafforzare la coesione dei territori.

Per il sistema pubblico e il welfare locale

La Cooperativa rappresenta inoltre un interlocutore stabile del sistema pubblico locale, contribuendo alla costruzione di percorsi di coprogettazione, integrazione socio-sanitaria e presa in carico condivisa. Attraverso il lavoro di rete con Comuni, ASL, scuole e altri soggetti territoriali, Borgorete partecipa allo sviluppo di modelli organizzativi e interventi innovativi, rafforzando la capacità di risposta del welfare territoriale e contribuendo alla sperimentazione di approcci maggiormente integrati, comunitari e orientati alla prossimità.

Nel loro insieme, questi elementi restituiscono un'idea di valore sociale che non coincide semplicemente con la quantità dei servizi erogati, ma con la capacità di generare relazioni, autonomia, inclusione, fiducia e possibilità di cambiamento nei contesti di vita delle persone e delle comunità.

12. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA



12.1 Premessa

La sostenibilità economica rappresenta una condizione essenziale per il perseguimento della missione sociale della Cooperativa. Per Borgorete, la solidità economico-finanziaria non costituisce infatti un fine autonomo, ma uno strumento necessario per garantire continuità, qualità e capacità di sviluppo delle attività educative, sociali e socio-sanitarie rivolte alle persone e alle comunità. In una cooperativa sociale, equilibrio economico e finalità sociale non sono elementi contrapposti, ma dimensioni strettamente intrecciate: la possibilità di mantenere servizi, tutelare il lavoro, innovare gli interventi e investire sul territorio dipende anche dalla capacità di presidiare con attenzione la sostenibilità gestionale dell'organizzazione.

L'esercizio 2025 si colloca all'interno di un contesto economico ancora complesso, caratterizzato dall'aumento generalizzato dei costi, dalla forte incidenza del costo del lavoro, dal permanere di tensioni inflattive e da una crescente complessità organizzativa e gestionale dei servizi alla persona. A ciò si aggiunge la difficoltà, sempre più evidente nel sistema del welfare, di mantenere equilibrio economico e qualità dell'intervento dentro servizi spesso caratterizzati da elevata intensità educativa e relazionale, margini contenuti e bisogni sociali in costante crescita.

In questo scenario, Borgorete ha mantenuto un assetto di sostanziale equilibrio economico, confermando una significativa capacità di tenuta organizzativa e gestionale. Nel 2025 la Cooperativa registra infatti ricavi complessivi pari a oltre 8,1 milioni di euro, con un incremento di circa il 13% rispetto all'anno precedente, accompagnato da un risultato economico positivo, seppur contenuto.

La gestione economica continua inoltre a essere fortemente caratterizzata dalla centralità del lavoro: il costo del personale rappresenta infatti la principale voce di spesa della Cooperativa, elemento coerente con la natura labour intensive dei servizi educativi, sociali e socio-sanitari gestiti. Nel 2025 il costo del lavoro supera i 5,3 milioni di euro, a fronte di un significativo incremento delle ore lavorate e dell'ampliamento delle attività .

La Cooperativa ha affrontato questo contesto mantenendo un approccio prudente e orientato alla sostenibilità nel medio periodo, attraverso il monitoraggio costante dell'andamento economico, il presidio dei costi, l'attenzione agli equilibri finanziari e la capacità di sviluppare nuove progettualità e opportunità di finanziamento. Allo stesso tempo, Borgorete ha continuato a investire nella qualità dei servizi, nella tutela dell'occupazione, nella formazione e nello sviluppo organizzativo, cercando di mantenere equilibrio tra sostenibilità economica e coerenza con la propria missione sociale.

In questo senso, il 2025 restituisce l'immagine di una Cooperativa che continua a muoversi dentro un contesto complesso e in trasformazione, ma che mantiene una capacità significativa di adattamento, consolidamento e sviluppo, confermando la propria funzione di presidio sociale e comunitario nei territori in cui opera.

12.2 Principali dati economici dell'esercizio 2025

Valore della produzione / Ricavi

Nel corso del 2025 Borgorete ha registrato un valore della produzione pari a € 8.124.636, dato che evidenzia una crescita significativa delle attività e conferma il consolidamento della Cooperativa all'interno del sistema territoriale dei servizi sociali, educativi e socio-sanitari. Il volume dei ricavi restituisce la capacità dell'ente di mantenere una presenza ampia e articolata nei diversi ambiti di intervento, sostenendo nel tempo servizi strutturati, progettualità territoriali e percorsi di innovazione sociale.

L'andamento dell'esercizio evidenzia inoltre una Cooperativa capace di sviluppare nuove attività e consolidare la propria capacità progettuale, pur all'interno di un contesto economico e gestionale particolarmente complesso per il settore del welfare e della cooperazione sociale.

Costi complessivi

I costi complessivi dell'esercizio risultano pari a € 8.116.064, dato fortemente influenzato dalla natura labour intensive delle attività della Cooperativa, nelle quali il costo del personale rappresenta la componente principale della struttura dei costi.

L'andamento economico del 2025 continua infatti a risentire dell'aumento generalizzato dei costi di gestione, delle pressioni inflattive, dell'incremento dei costi energetici e dell'elevata incidenza delle spese legate all'organizzazione e alla gestione dei servizi alla persona. In questo quadro, la Cooperativa

ha mantenuto un costante presidio sull'equilibrio economico e finanziario, cercando di coniugare sostenibilità gestionale, tutela dell'occupazione e qualità degli interventi.

Risultato di esercizio

L'esercizio 2025 si chiude con un utile pari a € 8.572.

Pur trattandosi di un risultato economico contenuto, il dato assume un significato rilevante nel contesto attuale del welfare e della cooperazione sociale, caratterizzato da margini gestionali sempre più ridotti e da una crescente pressione sui costi organizzativi e sul lavoro. Il risultato evidenzia infatti la capacità della Cooperativa di mantenere un sostanziale equilibrio economico, garantendo continuità ai servizi, tutela occupazionale e sostenibilità complessiva dell'ente.

In una realtà cooperativa come Borgorete, il risultato economico non viene interpretato come obiettivo autonomo o finalità dell'azione imprenditoriale, ma come elemento necessario a sostenere nel tempo la missione sociale, gli investimenti organizzativi e la capacità di continuare a generare valore per le persone e i territori.

Patrimonio netto

Al 31 dicembre 2025 il patrimonio netto della Cooperativa risulta pari a € 1.433.247.

Il dato conferma la presenza di una base patrimoniale significativa e consolidata, elemento importante per garantire stabilità organizzativa, capacità di tenuta e possibilità di affrontare scenari complessi o fasi di trasformazione del sistema dei servizi. La consistenza patrimoniale rappresenta inoltre un indicatore della solidità costruita dalla Cooperativa nel corso degli anni attraverso una gestione improntata a prudenza, continuità e attenzione agli equilibri economici.

In questo senso, il patrimonio della Cooperativa non rappresenta soltanto un dato contabile, ma una risorsa strategica che contribuisce a sostenere la continuità della missione sociale, la capacità di investimento e lo sviluppo futuro delle attività e delle progettualità territoriali.

12.3 Il costo del lavoro

Il principale aggregato di costo della Cooperativa è rappresentato dal personale. Nel 2025 il costo del lavoro ammonta a € 5.391.714, confermando in modo evidente la natura fortemente labour intensive di Borgorete e, più in generale, dei servizi educativi, sociali e socio-sanitari alla persona.

Si tratta di un dato che restituisce con chiarezza il ruolo centrale delle lavoratrici e dei lavoratori nella produzione del valore sociale generato dalla Cooperativa: nei servizi di cura, accompagnamento educativo, sostegno relazionale e presa in carico territoriale, la qualità dell'intervento dipende infatti in

larga misura dalla presenza, dalle competenze e dalla continuità professionale delle persone che operano quotidianamente nei servizi.

L'incidenza del costo del lavoro sul valore complessivo della produzione risulta quindi particolarmente significativa e rappresenta una caratteristica strutturale del modello organizzativo della Cooperativa. A differenza di altri settori produttivi, il valore generato da Borgorete non deriva prevalentemente da beni materiali o processi automatizzati, ma dalla qualità delle relazioni educative, sociali e professionali costruite nei contesti di intervento.

Il dato economico racconta quindi anche altro: le oltre 263 mila ore lavorate nel corso del 2025 rappresentano concretamente il lavoro quotidiano di educatrici ed educatori, operatori socio-sanitari, assistenti sociali, psicologi, coordinatori, personale amministrativo e figure di supporto che rendono possibile l'azione della Cooperativa nei territori. Dietro il costo del lavoro si collocano quindi non soltanto salari e oneri, ma un patrimonio professionale e umano che costituisce la principale infrastruttura sociale dell'organizzazione.

Nel corso del 2025, la Cooperativa ha continuato a investire nella tutela dell'occupazione, nella stabilità contrattuale, nella formazione e nel benessere organizzativo, cercando di mantenere equilibrio tra sostenibilità economica e qualità del lavoro. In un contesto caratterizzato da aumento dei costi, pressione sui servizi e crescente complessità gestionale, il presidio del costo del personale ha rappresentato uno degli elementi più delicati e strategici dell'equilibrio complessivo della Cooperativa.

In questa prospettiva, il costo del lavoro non viene interpretato soltanto come voce economica, ma come investimento sociale e organizzativo necessario a garantire continuità, qualità e capacità di risposta ai bisogni delle persone e delle comunità.

12.4 Provenienza delle risorse economiche

Le risorse economiche della Cooperativa provengono da una pluralità di fonti, prevalentemente riconducibili alla gestione di servizi sociali, educativi e socio-sanitari affidati da enti pubblici, oltre a progettualità territoriali, attività specifiche e interventi sviluppati in collaborazione con soggetti pubblici e privati. La composizione dei ricavi restituisce in modo chiaro il ruolo di Borgorete come soggetto fortemente integrato nel sistema territoriale del welfare e stabilmente connesso ai processi pubblici di presa in carico e di gestione dei servizi alla persona.

Nel corso del 2025, la principale fonte di ricavo della Cooperativa è rappresentata dal Comune di Perugia, da cui provengono circa 4,03 milioni di euro, pari a circa il 50% del totale dei ricavi. Il dato evidenzia il forte radicamento territoriale della Cooperativa e la continuità del rapporto costruito nel tempo con l'amministrazione comunale nella gestione di servizi e progettualità sociali, educative e territoriali.

Particolarmente significativa risulta anche la collaborazione con la Azienda USL Umbria 1, che genera ricavi pari a circa 1,52 milioni di euro (19%), confermando la rilevanza della Cooperativa nell'ambito dell'integrazione socio-sanitaria e dei servizi rivolti alle fragilità complesse .

Accanto a questi soggetti, Borgorete sviluppa attività e servizi anche in collaborazione con altri Comuni del territorio, dai quali derivano circa 561 mila euro di ricavi, oltre a una pluralità di progettualità e attività finanziate da altri soggetti pubblici e privati, che complessivamente rappresentano oltre 1,6 milioni di euro. In questa categoria rientrano fondazioni, enti finanziatori, progettazioni territoriali, bandi, partenariati e altre attività sviluppate dalla Cooperativa in ambito sociale e comunitario.

Più contenuta, ma comunque significativa, è la quota di ricavi derivanti da famiglie e soggetti privati, pari a circa 374 mila euro, elemento che evidenzia come una parte delle attività della Cooperativa si sviluppi anche attraverso servizi e percorsi direttamente rivolti alle persone e ai nuclei familiari.

Nel loro insieme, questi dati restituiscono un modello economico fortemente intrecciato con il welfare pubblico territoriale, ma al tempo stesso caratterizzato da una crescente capacità di diversificazione delle fonti di finanziamento e di sviluppo progettuale. Borgorete si conferma così una realtà capace di operare in rete con istituzioni, enti pubblici, soggetti finanziatori e comunità locali, contribuendo alla costruzione di un sistema territoriale integrato di servizi, interventi e progettualità sociali.

12.5 Analisi sintetica dell'equilibrio economico

L'andamento del 2025 evidenzia alcuni elementi di particolare rilievo che restituiscono l'immagine di una Cooperativa capace di mantenere equilibrio, continuità e capacità di adattamento all'interno di un contesto economico e sociale sempre più complesso. I dati economici e gestionali dell'anno mostrano infatti una realtà che continua a crescere e consolidarsi, pur dovendo affrontare criticità strutturali tipiche del settore del welfare e della cooperazione sociale.

Tra gli elementi maggiormente positivi emerge innanzitutto la tenuta del volume economico, con un valore della produzione superiore agli 8,1 milioni di euro, dato che conferma la capacità della Cooperativa di mantenere una presenza significativa e stabile nel sistema territoriale dei servizi sociali, educativi e socio-sanitari. La crescita delle attività, delle progettualità e delle ore lavorate restituisce inoltre una Cooperativa dinamica, capace di consolidare servizi esistenti e sviluppare nuovi ambiti di intervento.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda l'equilibrio di gestione: nonostante l'aumento generalizzato dei costi e la forte pressione organizzativa che caratterizza il settore, l'esercizio si chiude con un risultato economico positivo. Pur trattandosi di un utile contenuto, il dato evidenzia la capacità della Cooperativa di mantenere un sostanziale equilibrio economico-finanziario, garantendo continuità gestionale, tutela occupazionale e sostenibilità delle attività.

Particolarmente significativo risulta anche il dato relativo alla solidità patrimoniale. Il patrimonio netto superiore a 1,4 milioni di euro conferma infatti la presenza di una struttura economica e patrimoniale capace di sostenere la continuità aziendale e di offrire una base di stabilità importante in uno scenario caratterizzato da crescente incertezza e volatilità.

Tra gli aspetti positivi emerge inoltre la forte capacità di adattamento dimostrata dalla Cooperativa. Anche nel corso del 2025 Borgorete ha continuato a operare dentro un contesto caratterizzato da pressioni economiche, aumento dei costi, complessità gestionali e trasformazioni dei bisogni sociali, mantenendo continuità operativa e capacità di risposta nei diversi territori e ambiti di intervento.

Accanto agli elementi positivi, permangono tuttavia alcuni aspetti di attenzione che richiedono monitoraggio e riflessione strategica. Il primo riguarda la ridotta marginalità: l'utile di esercizio, pur positivo, evidenzia margini economici molto contenuti, situazione sempre più frequente nel settore dei servizi alla persona, caratterizzato da elevata intensità di lavoro e limitata capacità di assorbire incrementi dei costi.

Particolarmente rilevante è inoltre la crescente pressione sui costi di gestione, legata soprattutto all'aumento del costo del lavoro, all'incremento dei costi organizzativi ed energetici e alla complessità crescente dei servizi gestiti. In una Cooperativa come Borgorete, fortemente centrata sul lavoro educativo e relazionale, il presidio di questi equilibri rappresenta una delle principali sfide strategiche.

Un ulteriore elemento da monitorare riguarda la forte dipendenza dalla committenza pubblica, che rappresenta una caratteristica strutturale del settore ma che espone inevitabilmente la Cooperativa alle dinamiche dei sistemi pubblici, ai tempi di pagamento, alle evoluzioni normative e alla sostenibilità economica complessiva del welfare territoriale.

Per questo motivo, assume un ruolo sempre più strategico la capacità di investire in innovazione, progettazione sociale e diversificazione delle fonti di entrata, sviluppando nuove progettualità, rafforzando partenariati e costruendo modelli di intervento maggiormente sostenibili e flessibili. In questa prospettiva, la progettazione e la capacità di leggere i bisogni emergenti rappresentano non soltanto strumenti di sviluppo, ma anche condizioni fondamentali per garantire continuità e sostenibilità futura alla missione sociale della Cooperativa.

13. MUTUALITÀ E VALORE COOPERATIVO

Borgorete opera secondo i principi della cooperazione mutualistica, intesa non soltanto come forma giuridica o assetto societario, ma come un vero e proprio modello organizzativo, culturale e relazionale fondato sulla partecipazione delle persone, sulla corresponsabilità e sulla costruzione condivisa del valore sociale. La Cooperativa interpreta infatti la mutualità come una pratica concreta che attraversa il modo di lavorare, di prendere decisioni, di costruire relazioni interne e di stare nei territori.

Alla base dell'esperienza cooperativa vi è l'idea che l'impresa non debba essere orientata esclusivamente alla produzione di valore economico, ma anche alla generazione di benessere collettivo, inclusione sociale e opportunità per le persone e le comunità. In questa prospettiva, Borgorete prova a tenere insieme dimensione imprenditoriale e finalità sociali, sostenibilità economica e partecipazione, organizzazione del lavoro e costruzione di relazioni comunitarie.

La mutualità si esprime innanzitutto attraverso la partecipazione democratica delle socie e dei soci alla vita della Cooperativa, nella possibilità di contribuire alle scelte, ai processi decisionali e agli orientamenti dell'organizzazione. Ma si traduce anche nella centralità attribuita alle persone, considerate non semplicemente risorse operative, bensì parte attiva di un progetto collettivo fondato sulla condivisione di responsabilità, valori e obiettivi comuni.

Accanto alla partecipazione, risultano centrali i principi di corresponsabilità, equità e condivisione, che orientano il funzionamento interno della Cooperativa e il rapporto tra governance, lavoratrici, lavoratori e base sociale. La mutualità si manifesta infatti anche nella capacità di affrontare in modo collettivo difficoltà, cambiamenti e sfide organizzative, mantenendo una forte attenzione alla tutela del lavoro, alla qualità delle relazioni e al senso di appartenenza cooperativa.

Per Borgorete, la produzione di valore sociale rappresenta quindi un elemento strettamente collegato alla propria natura mutualistica: il valore generato non riguarda soltanto i servizi erogati, ma anche le opportunità di partecipazione, lavoro, inclusione e sviluppo comunitario costruite nel tempo. In questo senso, la Cooperativa si riconosce come un soggetto che prova a coniugare impresa e comunità, sostenibilità e solidarietà, organizzazione e relazione.

La mutualità costituisce dunque uno degli elementi distintivi dell'identità di Borgorete e continua a rappresentare il principio che orienta il rapporto tra impresa cooperativa, soci, lavoratori e territori, dentro una visione nella quale il valore sociale nasce dalla capacità di costruire responsabilità condivise e legami comunitari duraturi.

La Cooperativa promuove forme di mutualità interna orientate a rafforzare il senso di appartenenza, la partecipazione e la qualità delle relazioni tra socie, soci, lavoratrici e lavoratori. Per Borgorete, la mutualità non coincide infatti soltanto con la partecipazione formale alla vita societaria, ma si esprime nella capacità di costruire un'organizzazione nella quale le persone possano sentirsi parte attiva di un

progetto condiviso, riconoscendosi non solo nel lavoro svolto, ma anche nei valori e nelle relazioni che caratterizzano l'esperienza cooperativa.

La mutualità interna si sviluppa innanzitutto attraverso la partecipazione dei soci alla vita della Cooperativa, tramite assemblee, momenti di confronto, occasioni di dialogo con gli organi sociali e strumenti di comunicazione interna finalizzati a favorire una maggiore condivisione delle informazioni e delle scelte organizzative. Accanto alla dimensione più istituzionale, Borgorete prova a promuovere anche spazi di relazione e confronto più informali, capaci di rafforzare legami, prossimità e conoscenza reciproca tra persone che spesso operano in servizi, territori e ambiti differenti.

In questo quadro, la mutualità viene interpretata come un processo continuo di costruzione di relazioni, partecipazione e corresponsabilità, nella consapevolezza che una cooperativa sociale non si regge soltanto su servizi e organizzazione, ma sulla capacità delle persone di riconoscersi parte di un progetto collettivo e di contribuire, ciascuna con il proprio ruolo, alla produzione di valore sociale e comunitario.

La Cooperativa esprime la propria mutualità non soltanto all'interno della compagine sociale, ma anche attraverso il valore prodotto quotidianamente nei confronti della collettività e dei territori in cui opera. Per Borgorete, infatti, la mutualità assume una dimensione più ampia, che riguarda la capacità dell'impresa cooperativa di generare benessere sociale, costruire relazioni di comunità e contribuire allo sviluppo di un welfare più inclusivo, partecipato e prossimo alle persone.

Questa dimensione di mutualità esterna si concretizza attraverso la gestione di servizi educativi, sociali e socio-sanitari rivolti a persone e famiglie in condizioni di fragilità, ma anche attraverso un lavoro più ampio di costruzione di reti territoriali, promozione della partecipazione e sviluppo di comunità. L'azione della Cooperativa non si limita infatti alla sola erogazione di prestazioni, ma prova a generare contesti relazionali, opportunità di inclusione e processi di attivazione sociale capaci di produrre effetti positivi diffusi sul territorio.

La mutualità esterna si traduce quindi nella capacità di produrre valore non soltanto per i soci o per l'organizzazione stessa, ma per l'intera collettività, contribuendo a rafforzare coesione sociale, inclusione, prossimità e sviluppo comunitario. È proprio questa tensione verso il bene comune che rappresenta uno degli elementi qualificanti dell'impresa sociale cooperativa e uno dei tratti più identitari dell'esperienza di Borgorete.

14. TRASPARENZA, CONTROLLO E RESPONSABILITÀ

51

La Cooperativa si è dotata nel tempo di strumenti e presidi organizzativi finalizzati a garantire correttezza gestionale, trasparenza amministrativa, conformità normativa e tutela della legalità nello svolgimento delle proprie attività. In un'organizzazione caratterizzata da una crescente complessità gestionale e da una pluralità di servizi, progetti e relazioni istituzionali, il tema della governance e dei controlli interni assume infatti un ruolo sempre più strategico per garantire sostenibilità, affidabilità e qualità dell'azione cooperativa.

Borgorete opera attraverso adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili, orientati al monitoraggio costante dell'andamento economico e gestionale della Cooperativa, al presidio dei rischi organizzativi e alla corretta gestione delle attività. A questi si affiancano strumenti di controllo interno, sistemi di monitoraggio gestionale e i percorsi di revisione previsti dalla normativa cooperativa, che contribuiscono a rafforzare la trasparenza e la regolarità amministrativa dell'ente.

La Cooperativa presta inoltre particolare attenzione agli aspetti legati alla conformità normativa, alla sicurezza organizzativa e alla responsabilità amministrativa, promuovendo una cultura interna orientata alla correttezza, alla responsabilità e alla prevenzione dei rischi.

In questa prospettiva, Borgorete ha adottato il Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001, quale strumento di prevenzione dei rischi e di rafforzamento dei sistemi di controllo e vigilanza interni. Il modello rappresenta non soltanto un adempimento normativo, ma un dispositivo organizzativo orientato a promuovere comportamenti corretti, trasparenti e coerenti con i principi etici e mutualistici della Cooperativa.

La Cooperativa dispone inoltre di un apposito presidio di vigilanza, con funzioni di monitoraggio dell'efficacia del modello organizzativo e di verifica del rispetto delle procedure e dei protocolli interni. L'adozione del Modello 231 si inserisce quindi dentro un più ampio percorso di consolidamento della cultura organizzativa della Cooperativa, orientato alla legalità, alla trasparenza, alla prevenzione dei rischi e al miglioramento continuo dei processi gestionali e decisionali.

15. RISCHI, CRITICITÀ E FATTORI DI ATTENZIONE

Il 2025 conferma un quadro di crescente complessità per il settore dei servizi alla persona.

Tra i principali fattori di attenzione emergono:

Pressione economica e aumento dei costi

Il contesto economico continua a incidere in modo significativo sulla sostenibilità dei servizi alla persona e sull'equilibrio complessivo delle organizzazioni del welfare. Anche nel corso del 2025 Borgorete si è confrontata con l'aumento generalizzato dei costi di gestione, con particolare riferimento al costo del lavoro, ai costi energetici e alle spese organizzative necessarie per garantire continuità e qualità dei servizi.

In un settore caratterizzato da una forte incidenza del lavoro umano e relazionale, l'aumento dei costi risulta particolarmente delicato, soprattutto in presenza di tariffe e corrispettivi che spesso non riescono ad adeguarsi con la stessa rapidità alle trasformazioni economiche in corso. In questo quadro, il mantenimento dell'equilibrio economico richiede un costante presidio gestionale e una crescente capacità di ottimizzazione, senza compromettere la qualità degli interventi e la tutela delle persone che lavorano nei servizi.

Complessità dei bisogni sociali

Le situazioni di fragilità intercettate dalla Cooperativa si presentano sempre più caratterizzate da complessità e multi-problematicità. I bisogni sociali emergenti risultano infatti frequentemente intrecciati a vulnerabilità relazionali, disagio psichico, povertà economica e abitativa, marginalità sociale e fragilità familiari, dentro contesti che richiedono interventi articolati e continuativi.

Questo scenario rende sempre più necessario sviluppare risposte integrate, multidisciplinari e ad alta intensità relazionale, capaci di tenere insieme accompagnamento educativo, supporto sociale, integrazione socio-sanitaria e lavoro di comunità. La crescente complessità delle situazioni comporta inoltre un maggiore investimento sul lavoro di rete, sulla personalizzazione degli interventi e sulla costruzione di percorsi di presa in carico condivisa tra servizi, enti pubblici e territorio.

Reperimento e tenuta delle professionalità

Anche nel 2025 il settore dei servizi alla persona continua a confrontarsi con criticità significative legate al reperimento e alla tenuta delle professionalità educative, sociali e socio-sanitarie. Le difficoltà nell'individuazione di figure qualificate, il turn over, la crescente esposizione allo stress organizzativo e la complessità del lavoro di cura rappresentano elementi sempre più rilevanti per le organizzazioni del welfare.

In questo contesto, emerge con forza il tema della sostenibilità del lavoro sociale ed educativo, sia dal punto di vista organizzativo sia da quello umano e professionale. Diventa quindi sempre più strategico investire nella valorizzazione delle competenze, nella formazione continua, nel benessere organizzativo e nella costruzione di contesti di lavoro capaci di sostenere motivazione, qualità professionale e senso di appartenenza.

Evoluzione dei sistemi di welfare

L'evoluzione delle politiche pubbliche, delle modalità di affidamento dei servizi e dei modelli di welfare territoriale richiede alle organizzazioni una continua capacità di adattamento e innovazione. Il sistema dei servizi alla persona si trova infatti dentro una fase di trasformazione che richiede maggiore integrazione tra soggetti pubblici e Terzo Settore, sviluppo di pratiche di coprogettazione e costruzione di modelli di intervento più flessibili e territoriali.

In questo scenario, Borgorete è chiamata a rafforzare ulteriormente il proprio presidio strategico, la capacità di leggere i cambiamenti sociali e istituzionali e la costruzione di reti e partenariati territoriali stabili. La progettazione sociale, l'innovazione e il lavoro di comunità assumono quindi un ruolo sempre più centrale non soltanto come strumenti di sviluppo, ma come condizioni necessarie per garantire sostenibilità, qualità e capacità di risposta ai bisogni emergenti.

16. PROSPETTIVE E LINEE DI SVILUPPO

Guardando al futuro, Borgorete intende consolidare e sviluppare il proprio ruolo di cooperativa sociale di comunità attraverso alcune direttrici strategiche:

Rafforzamento dei servizi esistenti

Guardando al futuro, Borgorete intende continuare a investire nel consolidamento e nel rafforzamento dei servizi già attivi, con l'obiettivo di migliorarne la qualità, la sostenibilità organizzativa e la capacità di rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni emergenti delle persone e delle comunità. In un contesto caratterizzato da crescente complessità sociale e forte pressione sui sistemi di welfare, la Cooperativa considera strategico mantenere alta l'attenzione sulla qualità degli interventi, sulla continuità delle équipe e sulla capacità di garantire risposte integrate e personalizzate.

Il rafforzamento dei servizi passa anche attraverso il consolidamento delle relazioni territoriali, l'attenzione ai processi organizzativi e il continuo investimento sulle competenze professionali delle lavoratrici e dei lavoratori.

Innovazione sociale

La Cooperativa intende proseguire il proprio impegno sul fronte dell'innovazione sociale e della sperimentazione, promuovendo nuove progettualità e modelli di intervento capaci di leggere le trasformazioni sociali e intercettare bisogni emergenti.

Borgorete considera infatti la progettazione non soltanto come ricerca di risorse economiche, ma come uno spazio di sviluppo, apprendimento e costruzione di nuove risposte territoriali. In questa prospettiva, continueranno a essere valorizzati percorsi di coprogettazione, sperimentazione comunitaria e sviluppo di modelli integrati nei diversi ambiti del welfare territoriale.

Sviluppo territoriale

Un'altra direttrice strategica riguarda il rafforzamento della presenza territoriale della Cooperativa e delle reti di collaborazione costruite nel tempo con enti pubblici, servizi socio-sanitari, scuole, organizzazioni del Terzo Settore e comunità locali.

Borgorete intende continuare a sviluppare il proprio ruolo di soggetto attivo del welfare comunitario, contribuendo alla costruzione di reti territoriali più integrate, partecipate e capaci di generare risposte condivise ai bisogni sociali. La dimensione territoriale continuerà quindi a rappresentare uno degli elementi centrali dell'identità e dell'azione della Cooperativa.

Cura del lavoro e del corpo sociale



BorgoRete - Soc. Coop. Soc.
Sede legale: via F.lli Cairoli, 24 - 06125 Perugia
Sede Amm.: str. Ospedale S. Francesco 5, 06135 Perugia
Tel. 075/5997905 e-mail segreteria@borgorete.it
pec borgorete@legalmail.it CF e P.I. 00589560549
Iscri. Albo Società Coop. a Mutualità Prevalente n. A146423

La Cooperativa riconosce nelle persone il proprio principale patrimonio e considera strategico continuare a investire nella qualità del lavoro, nel benessere organizzativo e nel rafforzamento della dimensione mutualistica e cooperativa.

Nei prossimi anni Borgorete intende consolidare strumenti di welfare interno, percorsi di formazione e supervisione, occasioni di partecipazione e spazi di confronto orientati a rafforzare il senso di appartenenza, la corresponsabilità e la sostenibilità del lavoro sociale ed educativo. In un settore caratterizzato da crescente complessità e forte pressione organizzativa, la cura delle persone e delle relazioni interne rappresenta una condizione fondamentale per garantire continuità, qualità e capacità di innovazione.

Sostenibilità economica

Borgorete continuerà a presidiare con attenzione gli equilibri economici e patrimoniali della Cooperativa, nella consapevolezza che la sostenibilità gestionale rappresenti una condizione indispensabile per garantire continuità ai servizi, tutela dell'occupazione e sviluppo futuro dell'ente.

In questo quadro, sarà sempre più importante mantenere capacità di monitoraggio economico, controllo dei costi e diversificazione delle fonti di finanziamento, rafforzando al tempo stesso la capacità progettuale e le relazioni con il sistema pubblico e con i soggetti finanziatori.

Misurazione del valore sociale

Tra le prospettive strategiche future assume inoltre crescente rilevanza il tema della misurazione del valore sociale prodotto dalla Cooperativa. Borgorete intende infatti rafforzare strumenti e pratiche di monitoraggio, valutazione e lettura degli outcome generati dalle proprie attività, andando oltre la sola dimensione quantitativa dei servizi erogati.

L'obiettivo è sviluppare progressivamente una maggiore capacità di raccontare e rendere visibile il cambiamento prodotto nei confronti delle persone, delle famiglie, delle comunità e dei territori, valorizzando gli impatti sociali generati dall'azione cooperativa e rafforzando processi di accountability, apprendimento organizzativo e miglioramento continuo.

17. CONCLUSIONI

Il 2025 restituisce l'immagine di una Cooperativa capace di tenere insieme impresa sociale, mutualità, qualità del lavoro e capacità di risposta ai bisogni delle persone e dei territori. Un'organizzazione che continua a crescere e trasformarsi dentro uno scenario complesso, mantenendo però riconoscibile il proprio radicamento valoriale e comunitario.

Borgorete si conferma una realtà economicamente prudente, capace di mantenere equilibrio gestionale anche in un contesto segnato dall'aumento dei costi, dalla riduzione dei margini e dalla crescente pressione sui servizi alla persona. Allo stesso tempo, continua a essere una Cooperativa socialmente generativa, in grado non soltanto di erogare servizi, ma di costruire relazioni, percorsi di inclusione, reti territoriali e occasioni di partecipazione e sviluppo comunitario.

La Cooperativa si conferma inoltre profondamente territorialmente radicata, grazie alla presenza diffusa nei servizi, alle relazioni costruite con enti pubblici, scuole, ASL, Terzo Settore e comunità locali, e alla capacità di leggere i bisogni emergenti dei territori. Un radicamento che non coincide con una semplice presenza organizzativa, ma con la costruzione quotidiana di legami, fiducia e corresponsabilità.

Borgorete appare anche una realtà fortemente relazionalmente connessa, nella quale il valore sociale prodotto nasce dall'intreccio tra professionalità, reti, partecipazione e prossimità. In una cooperativa sociale, infatti, i risultati non si misurano soltanto nei numeri dei servizi o nei dati economici, ma anche nella qualità delle relazioni costruite e nella capacità di generare comunità.

Allo stesso tempo, il 2025 restituisce l'immagine di un'organizzazione sempre più complessa, chiamata a confrontarsi con trasformazioni profonde del welfare, crescente articolazione dei bisogni sociali, difficoltà nel reperimento delle professionalità e pressione continua sugli equilibri economici e organizzativi. La crescita della Cooperativa porta inevitabilmente con sé nuove sfide: mantenere prossimità dentro una struttura sempre più articolata, preservare partecipazione e senso di appartenenza, evitare il rischio che la dimensione gestionale prevalga sulla qualità delle relazioni e sulla missione sociale.

È proprio qui che si colloca una delle principali riflessioni prospettiche per il futuro: continuare a crescere senza perdere identità, consolidare l'organizzazione senza irrigidirla, mantenere capacità imprenditoriale senza smarrire il senso cooperativo e comunitario dell'esperienza di Borgorete. La sfida non riguarda soltanto la sostenibilità economica, ma anche la sostenibilità relazionale, organizzativa e mutualistica della Cooperativa nel lungo periodo.

I numeri raccontano una Cooperativa che produce servizi, lavoro e valore economico. Le relazioni raccontano invece una Cooperativa che genera legami, prossimità, fiducia e comunità. Ed è probabilmente proprio nella capacità di tenere insieme queste due dimensioni – sostenibilità e missione, impresa e solidarietà, organizzazione e comunità – che Borgorete continua a riconoscere il proprio senso più profondo e la propria prospettiva futura.

In un tempo caratterizzato da fragilità diffuse, trasformazioni sociali e crescente complessità, la Cooperativa sembra infatti chiamata non soltanto a gestire servizi, ma a continuare a essere uno spazio collettivo capace di costruire relazioni, generare partecipazione e immaginare forme nuove di welfare comunitario. Una sfida impegnativa, ma anche il tratto che continua a rendere significativa l'esperienza cooperativa di Borgorete.
