

BILANCIO SOCIALE

2025

Fabbrica dei Segni
cooperativa sociale

Bilancio Sociale 2025

Fabbrica dei Segni
Cooperativa Sociale

Sommario

Una nuova prospettiva 4
1. IDENTITÀ 5
1.1 COOPERATIVA SOCIALE PER VOCAZIONE 5
1.2 COS'È UNA COOPERATIVA SOCIALE 5
1.3 MISSION 6
1.3.1 Bilancio Sociale 7
1.3.2 "Smuraglia" e 381 7
1.4 STORIA E IDENTITÀ SOCIALE 8
1.5 LA STORIA IN PILLOLE 9
2. L'ORGANIZZAZIONE 11
2.1 I soci 12
2.2 Gli organi decisionali 12
3 LA STRATEGIA 14
3.1 RISULTATI 2025 14
3.2 OBIETTIVI GENERALI 14
3.3 OBIETTIVI DI MERCATO 14
3.4 OBIETTIVI DI PRODOTTO 15
3.5 OBIETTIVI ORGANIZZATIVI 15
3.6 OBIETTIVI ECONOMICI 15
4. IL CAPITALE UMANO 16
4.1 MAPPA DEGLI STAKEHOLDER 16
4.2 COME OPERARE INSIEME 17

4.3 I LAVORATORI 18
4.3.1 CONTRATTO DI LAVORO 18
4.3.2 ORARIO 19
4.3.3 IL COSTO DEL PERSONALE 19
5. IL LAVORO SOCIALE 21
5.1 PERCORSI 21
5.2 Gli inserimenti 22
5.3 Gli enti invianti 24
5.4 LA COOPERATIVA SOCIALE COME MOLTIPLICATORE DI OPPORTUNITÀ 24
6. LA PRODUZIONE 27
6.1 IL VALORE DELLA PRODUZIONE e LA SOSTENIBILITÀ 27
6.2 IL LOGO ETICO 28
6.3 I SETTORI D'IMPRESA 28
6.3.1 IL FOOD: PASTICCERIA ANGOLO DOLCE 29
6.3.2 FABBRICA DEI SEGNI "PRINT" 30
6.3.3 FABBRICA DEI SEGNI: LA PEDAGOGIA DEL FARE e IL SETTORE BIKE 31
6.3.4 LE VELOSTAZIONI 32
7. I NUMERI 33
7.1 STATO PRATIMONIALE 33
7.2 CONTO ECONOMICO 33

Una nuova prospettiva

Questo bilancio sociale nasce dentro un tempo di passaggio importante per la Cooperativa. Non è stato un anno lineare: ai segnali di maggiore solidità si sono affiancati mesi complessi, che ci hanno chiesto senso di responsabilità, capacità di scelta e tenuta collettiva.

Nella prima parte dell'anno abbiamo dovuto affrontare ancora difficoltà concrete, tra cui la chiusura di alcuni progetti e decisioni pesanti sul piano organizzativo. È stato un passaggio che ha messo alla prova l'intera struttura, ma che ha anche reso più chiaro quanto contino la serietà delle persone, la qualità delle relazioni e la volontà di non arretrare di fronte alle fatiche.

Con il passare dei mesi sono però emersi segnali più incoraggianti. La seconda parte dell'anno ha infatti mostrato una ripresa, sia sul piano dei progetti sia su quello economico, e ci consegna oggi una cooperativa più consapevole, più ordinata e più capace di guardare avanti con fiducia.

Resta centrale ciò che più ci definisce: trasformare il lavoro in uno strumento reale di inclusione, crescita e dignità. Le attività sociali e produttive continuano infatti a camminare insieme, confermando una visione in cui ogni nuovo spazio, ogni collaborazione e ogni servizio non rappresentano soltanto un risultato organizzativo, ma un'occasione concreta per generare valore sociale.

Per questo il bilancio sociale non è, per noi, solo un momento di rendicontazione. È anche il modo per riconoscere il cammino compiuto, ringraziare chi ha sostenuto la cooperativa nei passaggi più difficili e ribadire l'impegno a costruire più stabilità, più chiarezza e nuove opportunità per il futuro, con quella resilienza e quella costanza che continuano a essere i tratti più autentici della nostra risalita.

Guardiamo al futuro con realismo e fiducia, consapevoli delle difficoltà attraversate e della forza con cui, insieme, abbiamo continuato a costruire.

Per la prima volta dopo tanti anni, iniziamo a contare non più i passi compiuti per rimetterci in cammino, ma quelli che ancora ci separano da una piena stabilità.

Il presidente della cooperativa

Alessandro Moro

1. IDENTITÀ

1.1 COOPERATIVA SOCIALE PER VOCAZIONE

La cooperativa sociale è un soggetto complesso, articolato e affascinante che coniuga il fatto di essere buoni operatori sociali con il fatto di essere buoni operatori economici.

La ricerca di realizzare pari opportunità per tutte le persone si traduce in un orientamento a perseguire il benessere di **TUTTI**, offrendo a ognuno la possibilità di realizzarsi: socio, dipendente o borsista che sia.

Non solo, la nostra attività sociale non è circoscritta al numero di persone che vengono accolte e formate, ma è estesa ai vari stakeholder che gravitano attorno alla cooperativa: famiglie, operatori e a tutta quella rete che inevitabilmente nasce intorno alla cooperativa e al suo lavoro.

La cooperativa è un luogo di crescita, di sperimentazione e di confronto. Non è "perfetta", ma è una forma di ricerca solidale, sempre sperimentale, sempre in movimento, capace di leggere i propri errori e ricercare nuove ed efficaci soluzioni.

Riflettere su questi aspetti fa inevitabilmente parte degli obiettivi della cooperativa e il bilancio sociale è il luogo in cui questa riflessione viene presentata alla comunità.

1.2 COS'È UNA COOPERATIVA SOCIALE

Fabbrica dei Segni è una cooperativa sociale di tipo B che ha per scopo quello di avviare e gestire attività produttive con la finalità di favorire l'inserimento lavorativo di persone in difficoltà.

È iscritta all'Albo delle Cooperative Sociali al numero B127.

Le cooperative sociali sono imprese finalizzate al perseguimento degli interessi generali della comunità, alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini (art. 1, Legge 381/91). Le cooperative sociali sono per legge società "**NO PROFIT**" cioè senza fini di lucro. L'eventuale utile realizzato non può essere diviso tra i soci ma deve essere reinvestito per l'attività e nel caso di estinzione, i beni che residuano dovranno essere devoluti a enti che perseguono finalità analoghe. I capisaldi della cooperazione sono la **mutualità**, la **solidarietà** e la **democrazia**:

mutualità ci dice che i soci sono sempre al centro delle attività svolte, perché le producono, godono dei suoi servizi e le sostengono direttamente. Solidarietà ricorda lo stretto legame che c'è tra i soci, l'aiuto e il sostegno reciproco e le finalità comunitarie che la cooperativa persegue. Democrazia si riferisce al principio "una testa un voto" che garantisce un voto ad ogni socio, a prescindere dal ruolo e dal denaro che ha versato.

Fabbrica dei Segni, per raggiungere i propri scopi sociali e rispondere alla propria mission, ha avviato le seguenti attività:

- Editoria
- Stampa e grafica
- Confezione e assemblaggio di prodotti di carta e cartone
- Servizio di deposito e riparazione biciclette
- Servizi di ristoro
- Servizi di assistenza da remoto per impianti di irrigazione a controllo satellitare
- Servizi di consulenza e progettazione per realizzazione di impianti agrivoltaici e fotovoltaici finanziati da bandi ministeriali

1.3 MISSION

Attraverso il lavoro, diritto e dovere, perseguiamo l'obiettivo di salvaguardare in tutte le sue forme la dignità di ogni persona e prevenire l'emarginazione.

-

Legge 381/91

Per realizzare la propria mission, la società cooperativa sociale Fabbrica dei Segni ha scelto l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e di persone in situazioni di emarginazione ed handicap.	*"Suo fine è il perseguimento dell'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integra- zione sociale dei cittadini attraverso lo svolgimento di attività diverse -agricole, industriali, commerciali o di servizi– finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate". Art. 1*

Inserimento lavorativo: • assunzione diretta; • tutoraggio e formazione con stage finalizzati a creare le condizioni di accesso al lavoro; • promozione delle assunzioni presso altre aziende in collaborazione con i servizi di mediazione.	
La Cooperativa crede anche che una gestione aziendale efficiente, la solidità dell'impresa e un'organizzazione del lavoro efficace, siano condizioni imprescindibili per garantire il raggiungimento della propria mission. La Cooperativa organizza la sua attività lavorativa con costante cura verso tutti i suoi attori dai soci, ai clienti, ai fornitori sino a qualsiasi altro interlocutore, cercando di soddisfarne esigenze, bisogni, richieste e aspettative.	*Anche Fabbrica dei Segni si ispira ai principi mondiali della cooperazione, enunciati dall'International Cooperative Alleance:* • *Adesione libera e volontaria* • *Controllo democratico da parte dei soci* • *Partecipazione economica dei soci* • *Autonomia ed indipendenza* • *Educazione, formazione e informazione* • *Cooperazione tra Cooperative* • *Impegno verso la collettività*

1.3.1 Bilancio Sociale

È il mezzo attraverso il quale avviene una valutazione pubblica e trasparente delle nostre attività e che permette anche a terzi di entrare a contatto e di comprendere il modus operandi di FABBRICA DEI SEGNI. Questo viene redatto secondo i principi espressi nel decreto del 23 luglio 2019 avente come oggetto: "*Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore*."

1.3.2 "Smuraglia" e 381

Sono due leggi che sanciscono momenti fondamentali in quanto la prima, avvenuta durante il governo Moro, imprime una svolta legislativa importante per la condizione dei detenuti all'interno delle carceri dello Stato italiano e l'articolo 15 si focalizza sul rapporto con il mondo lavorativo presentando quanto segue:

> "*Il trattamento del condannato e dell'internato è svolto avvalendosi principalmente dell'istruzione, della formazione professionale, del lavoro, della partecipazione a progetti*

di pubblica utilità, della religione, delle attività culturali, ricreative e sportive e agevolando opportuni contatti con il mondo esterno e i rapporti con la famiglia."

La seconda è particolarmente significativa per la nostra realtà e riforma diversi articoli della legge 8 novembre 1991, n. 381 che regola la collaborazione tra lo stato e le cooperative sociali.

La riforma del 2000 vede su tutto che:

"*Si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, le persone detenute o internate negli istituti penitenziari, i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno ai sensi dell'articolo 21 della legge 26 luglio 1975, n. 354, e successive modificazioni.*"

1.4 STORIA E IDENTITÀ SOCIALE

La storia della Cooperativa Sociale Fabbrica dei Segni non può che iniziare dalle radici storiche, dalle quali attinge la sua attuale identità, la sua missione e la sua fisionomia: le cooperative sociali **Il Melograno** e **Il Papiro**.

La Cooperativa Sociale Il Melograno nasce l'8 ottobre 1984, allorquando quattordici soci (tra cui ANFAS e tre obiettori di coscienza) immaginarono di costituire a Bollate (MI) una realtà imprenditoriale votata alla responsabilità sociale nei confronti del territorio con lo scopo di creare occasioni di integrazione nel mondo del lavoro per persone svantaggiate che, altrimenti, ne sarebbero state escluse. L'ambito di lavoro prescelto fu la legatoria e poi la tipo-litografia.

La Cooperativa Il Papiro viene fondata pochi anni più tardi (1987), nel vicino comune di Novate Milanese, con lo stesso scopo. Opera anch'essa nel campo della litografia e della stampa.

Fin dagli anni '80, quindi, la scelta di fondo di entrambe le cooperative è stata quella di considerare lo sviluppo prioritario rispetto ad ogni altro interesse, perché ciò avrebbe significato un maggiore numero di inserimenti lavorativi.

Nel tempo le scelte strategiche si sono caratterizzate per gli **elevati livelli di investimento,** per lo sviluppo **di competenze specialistiche** nei campi di produzione e per la **forte integrazione** delle attività di progettazione e di integrazione sociale indirizzate alle persone.

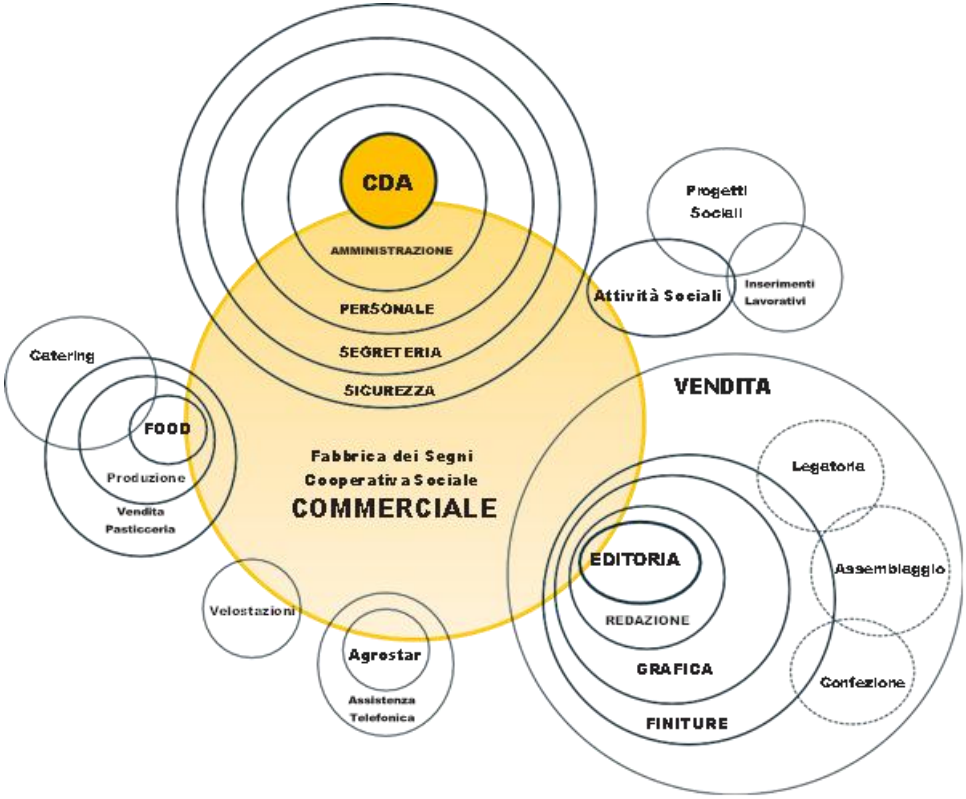
Le politiche del miglioramento continuo e del re-investimento degli utili hanno permesso oggi alla cooperativa di diventare un'impresa all'avanguardia che considera l'efficienza aziendale un elemento inscindibile dall'efficienza sociale e la diversificazione, come un punto di forza per mantenere la competitività sul mercato.

1.5 LA STORIA IN PILLOLE

1984	**L'8 ottobre 1984** quattordici soci costituiscono la cooperativa di solidarietà sociale Il Melograno. Inizia l'attività di Legatoria e Assemblaggio.
1987	**Nasce la Cooperativa Sociale Il Papiro** con sede in Novate Milanese in via Monte Grappa. Inizia l'attività di fotocomposizione e di stampa litografica.
2009	**Nasce Il Melograno Editore** Si concretizza il progetto di specializzarsi nell'editoria scolastica e di investire nel settore editoriale.
2010	**Crisi e progetti di sviluppo** Il forte decremento delle attività legate al core business (litografia e legatoria) rende necessario valutare nuove strade e soprattutto rivedere tutte le strategie: riduzione degli sprechi, potenziamento dell'attività produttiva e espansione dell'editoria sono le parole d'ordine. Nasce la prima ipotesi di fusione delle due cooperative.
2011	**Una Cooperativa Sociale per l'Editoria: nasce Fabbrica dei Segni** Si abbandona l'idea di fusione delle due cooperative e si fa strada l'idea di uno spin-off del ramo Editoria verso la cooperativa sociale Il Papiro per favorire la ripresa delle attività, la responsabilizzazione dei soci e la specializzazione delle attività.
2012	**Il processo si completa** e Il Papiro si trasforma in Fabbrica dei Segni, con un mandato sociale forte legato alla sua storia e una sfida per il futuro: superare la crisi in corso, rinnovare fortemente i legami cooperativi, ripartire dai giovani e creare una solida azienda editrice.

2015	**Si concretizza** l'accordo con l'Editore Eli-La Spiga per la produzione di nuovi testi per la Scuola Primaria e si aprono nuovi orizzonti occupazionali con la creazione del ramo Servizi relativi alla gestione delle biciclette e ai servizi di ristoro.
2016	**La cooperativa** inaugura il settore "Ristoro" con l'apertura del Social Bar di Cesano Maderno. In conclusione d'anno si dà avvio al progetto Fabbrica Center, con l'acquisizione del terreno su cui sarà costruita la nuova sede e il Polo sociale che accoglierà negli anni futuri le nuove attività della cooperativa.
2017	Prende vita **il nuovo sogno**: costruire una sede più grande per moltiplicare le opportunità e per aumentare la sostenibilità sociale. Acquisto del terreno di via Nenni dal Comune, su cui sorgerà il Fabbrica Center. Avvio della pratica di concessione edilizia.
2019	Il 2019 rappresenta il punto di massima **difficoltà** della cooperativa: la sospensione del progetto Fabbrica Center, i negativi risultati delle due campagne di prodotti che hanno richiesto corposi investimenti producono il peggior bilancio di sempre. Ma come ogni prova, il 2019 rappresenta anche l'anno della rigenerazione.
2020	La riorganizzazione ha inizio e la ripresa compare all'orizzonte: ma compare anche la Pandemia **Covid 19.**
2022	Dopo la "prova" pandemica si presentano i primi segni del **rinnovamento** delle attività: il contratto per la gestione e assistenza di sistemi di irrigazione satellitare e la gestione di una pasticceria.
2023	**Ritorno in utile** del bilancio e ampliamento delle attività attraverso l'avviamento della **Pasticceria Angolo Dolce** Via Camerino 2 - 20161 Milano (MI) e del contratto di prestazione siglato in data 12/09/2022 con la società AGROSTAR s.r.l.
2024	Acquisizione del ramo d'azienda per l'attività di pasticceria, che nel 2023 era gestita con contratto di affitto d'azienda e **acquisizione in proprietà dell'immobile** sito in Milano- via Camerino. Si chiude il contratto con AGROSTAR s.r.l. Tuttavia, il kow how acquisito permette di iniziare una nuova attività: la **progettazione di impianti fotovoltaici** finanziati da bandi pubblici. Apertura punto ristoro **CGIL MILANO**
2025	Consolidamento delle relazioni commerciali nei settori imballaggio, logistica, pasticceria e progettazione energia

2. L'ORGANIZZAZIONE



La Cooperativa è un piccolo universo e come tale la si può rappresentare: una serie di sistemi connessi ma indipendenti che lavorano per il benessere non solo del proprio piccolo mondo ma anche per l'insieme più generale, di cui sono consapevolmente parte.

Non ci si focalizza più sulla strutturazione rigida ad albero dei ruoli, come nelle aziende tradizionali, ma piuttosto sulla globalità e i legami fluidi nell'impresa.

L'idea dei "sistemi" sostituisce la Teoria degli Insiemi, il nucleo non rappresenta più l'area più nascosta ma è da intendere come il nucleo di un Sole da cui si sviluppano le funzioni che progressivamente creano i servizi e i prodotti della Cooperativa.

2.1 I soci

Soci al 31 dicembre		2023	2024	2025
	Soci entità giuridiche	1	1	1
	Soci persone fisiche	22	17	17
Genere	Donne	4	3	5
	Uomini	18	14	12
Rispetto Scopi Sociali	Lavoratori Normodotati	4	7	4
	lavoratori Svantaggiati	13	12	9
Tipologia	Soci Lavoratori	17	13	13
	Soci volontari	0	0	0
	Soci Cooperatori	6	4	4
	Soci Sovventori	0	0	0
Ricambio	Nuovi Soci	9	2	3
	Soci Receduti	4	8	7
	Richiesta associazione ancora da approvare	0	0	0

2.2 Gli organi decisionali

2.2.1 CdA

Nel corso del 2025, il **Consiglio di amministrazione** si è riunito nove volte, in presenza.

Gli argomenti trattati hanno avuto ad oggetto: ammissione e/o recesso soci, valutazioni sull'andamento economico dei settori in cui è impegnata la Cooperativa, cessione ramo d'azienda (CGIL), convocazioni delle Assemblee dei soci, attribuzione dei poteri al Presidente per firma contratti, situazione debitoria e rifinanziamento MCC/Agenzia della riscossione debiti bancari, acquisizione nuove commesse di lavoro.

Tutte le riunioni di Consiglio sono state tenute in forma aperta.

2.2.2 Assemblee dei Soci

L'Assemblea dei Soci si è riunita tre volte con all'ordine del giorno aggiornamento sulla situazione economico finanziaria, approvazione bilancio, resoconto del CdA su produzione, inserimenti lavorativi e raggiungimento degli obiettivi sociali

Le assemblee sono state tenute in presenza con una partecipazione media del 75% dei soci.

Le **cariche sociali** al 31/12/2025 sono così rappresentate:

Nominativo	Carica	Ruolo
Alessandro	Presidente	Responsabile Commerciale
Valter	Vice Presidente	Controllo di gestione
Claudio	Consigliere	Responsabile area progettazione

3 LA STRATEGIA

3.1 RISULTATI 2025

La cooperativa ha puntato tutte le sue aspettative su un progressivo ma importate **rinnovamento delle risorse umane**, iniziato già nell'anno precedente, acquisendo nel tempo **conoscenze sempre più specializzate**, capacità professionali e nuovi contatti.

Fondamentale è stato l'apporto di una nuova volontà volta alla ricerca di soluzioni e di una prospettiva più fiduciosa e più integrata, **diversificando l'attività in altri settori**, rispetto al core business dell'editoria, seguendo i trend del mercato .

La parole chiave, quindi, diventano **flessibilità e adattamento**.

3.2 OBIETTIVI GENERALI

- Sviluppo di un nuovo progetto per l'area "Center"
- Aumentare l'efficienza dei processi
- Rendere sistematica la ricerca di attività di assemblaggio e gestione servizi conto terzi
- Sviluppo del nuovo settore di progettazione in ambito energetico. Partecipazione a progetti.
- Riportare il settore Editoria in posizione di piena sostenibilità
- Incrementare la vendita di tipologie di prodotto che rispondono ai bisogni dei clienti

3.3 OBIETTIVI DI MERCATO

- Diversificare l'offerta
- Aumentare la vendita di diari scolastici e proporre nuovi prodotti d'istituto
- Aumento delle commesse di assemblaggio e i servizi alle imprese
- Ottimizzare i tempi e le competenze della pasticceria

3.4 OBIETTIVI DI PRODOTTO

- Sviluppo del settore food
- Offrire servizi di gestione clienti, prodotti e confezionamenti/spedizioni
- Sviluppare un almanacco scolastico

3.5 OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

- Maggiore livello di consapevolezza dei processi organizzativi
- Orientamento alla produzione on-demand

3.6 OBIETTIVI ECONOMICI

- Aumentare l'utile di bilancio del 5%
- Definire nuovi rapporti con le banche
- Chiudere la parte residua debitoria con banche e fornitori

4. IL CAPITALE UMANO

4.1 MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

Il Bilancio Sociale è indirizzato agli stakeholder (portatori di interesse), con i quali la cooperativa si relaziona, direttamente o indirettamente.



Il cuore della nostra cooperativa è costituito da persone: da chi, quotidianamente lavora, progetta, sogna; dai Soci Lavoratori e da chi ha deciso di credere e investire in questo progetto per renderlo possibile.

La Cooperativa non opera in condizioni di Mercato "protetto", fatto di nicchie e convenzioni, ma si rivolge a quello aperto e libero, accettando la sfida della competizione e credendo nella crescita delle competenze

4.2 COME OPERARE INSIEME

Diversi sono i livelli, i luoghi e gli obiettivi della partecipazione:

CLIENTI	• Qualità del servizio • Innovazione del prodotto • Eticità della scelta
IMPRESE SOCIALI	• Costruzione di progetti comuni e di rapporti di fiducia • Collaborazione per contribuire all'affermazione del sistema economico sostenibile
DIPENDENTI	• Serenità (tenuta del posto di lavoro) • Possibilità di intervenire nelle scelte • Crescita professionale • Occasione di espressione e sviluppo • Ambiente motivante • Essere imprenditore sociale • Garanzie sociali
SOCI	• Investire risorse ed energie in un social business • Partecipare in prima persona alle scelte
TERRITORIO	• Intercettare le istanze e contribuire all'elaborazione delle risposte • Trasformare potenziali costi in risorse e ricchezza • Coesione sociale
PERSONE INSERITE	• Occasione di normalità • Possibilità di integrazione e professionalizzazione • Conquista di maggiore dignità • Occupazione

4.3 I LAVORATORI

I lavoratori di Fabbrica dei Segni sono tutti Soci. Sono loro la prima risorsa e la prima preoccupazione della Cooperativa.

	2023	2024	2025
DIPENDENTI AL 31 DICEMBRE	17	18	13
Donne	4	5	4
Uomini	13	13	9
Lavoratori Normodotati	4	6	4
Lavoratori svantaggiati	13	12	9

Osservando i dati, la percentuale di lavoratori svantaggiati all'interno della cooperativa corrisponde a più della metà del totale, sinonimo quindi di una grande aderenza agli scopi sociali previsti.

Si nota inoltre una leggera diminuzione del numero degli occupati, rispetto al 2024.

4.3.1 CONTRATTO DI LAVORO

In cooperativa viene applicato il Contratto Nazionale di Lavoro delle Cooperative Sociali sin dal suo esordio a metà degli anni '80. Nel 2025, tale contratto ha subito un aumento, in accordo con la normativa vigente.

QUALIFICHE	
Categoria	**2025**
Dipendenti tempo determinato	2
Dipendenti tempo indeterminato	11

4.3.2 ORARIO

	2023		2024		2025	
Dipendenti a part-time	**5**	**40%**	**4**	**22%**	**2**	**15%**

Il rapporto di lavoro part-time contraddistingue diversi contratti di persone diversamente abili legati alle reali possibilità di lavoro e allo stress da fatica, ed è anche legato ad una politica di concertazione lavoro-famiglia.

4.3.3 IL COSTO DEL PERSONALE

ANNO	2023	2024	2025
Valore della produzione	**€ 1.002.104**	**€ 1.150.786**	**€ 1.087.308**
Costo del personale	**€ 297.710**	**€406.666**	**€364.596**
Rapporto	**30%**	**35,08%**	**33%**
Costo della produzione	**€ 980.119**	**€ 1.138.957**	**€ 1.080.465**

TOT. VALORE PRODUZIONE	
Valore della produzione	**€ 1.087.308**
Altri Ricavi e proventi	**€ 164.857**
Variazione delle rimanenze	**€-48.255**

TOT. COSTI PRODUZIONE	
Costi materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	€381.986
Costi per servizi	€221.021
Godimento beni terzi	€57.368
Costi per personale	€364.596
Totale ammortamenti	€46.061
Oneri diversi di gestione	€24.394
Variazione rimanenze	€-48.255

Utile	
2013	416.733,00
2014	39.670,00
2015	308.119,00
2016	330.800,00
2017	60.176,00
2018	35.251,00
2019	-253.178,00
2020	-472.913,00
2021	-102.570,00
2022	33.626,00
2023	2.265,00
2024	1.083,00
2025	2.955,00

Totale Valore Produzione	
2013	1.153.898,00
2014	1.103.121,00
2015	1.095.515,00
2016	1.231.800,00
2017	1.186.566,00
2018	1.221.754,00
2019	1.042.362,00
2020	822.627,00
2021	871.230,00
2022	1.048.500,00
2023	1.002.104,00
2024	1.150.786,00
2025	1.087.308,00

Totale Costi	
2013	737.165,00
2014	1.063.451,00
2015	787.393,00
2016	901.000,00
2017	1.126.390,00
2018	1.186.503,00
2019	1.295.540,00
2020	1.295.540,00
2021	973.800,00
2022	1.014.874,00
2023	999.836,00
2024	1.138.957
2025	1.080.465

5. IL LAVORO SOCIALE

5.1 PERCORSI

Il numero degli inserimenti lavorativi di persone in situazione di svantaggio realizzati in cooperativa nell'anno 2025 è pari a **14**, un risultato soddisfacente e in linea con l'anno precedente.

L'attività di accoglienza e avviamento al lavoro, per quanto negli anni sia molto cambiata e abbia trasformato i propri obiettivi, metodi e mezzi trova nelle cooperative sociali un indispensabile partner, prova ne è la sempre più elevata richiesta da parte degli enti di mediazione al lavoro di inserire persone provenienti dal mondo dell'emarginazione, ed in particolare della fascia più debole di questa popolazione.

Fabbrica dei Segni risponde a questa domanda con un numero di inserimenti ben superiore alla richiesta di legge, con 18 dipendenti figuranti in organico in modo permanente oltre ai 15 inserimenti temporanei.

Al sentimento di orgoglio di tutti i soci, solidali nel raggiungimento di questo obiettivo, si affianca però la seria preoccupazione di non poter essere per lungo tempo l'unica risposta a questa pressante richiesta. Ricordiamo che nessuno di questi inserimenti è stato accompagnato dalla benché minima risorsa economica riconosciuta dagli enti di mediazione alla cooperativa, che ha prodotto con risorse proprie questo risultato sociale.

Le tipologie di inserimento lavorativo sono:

BORSA LAVORO	• Per favorire un corretto inserimento nel ciclo produttivo propedeutico all'assunzione
STAGE LAVORATIVO	• Mirante all'addestramento professionale su mansioni specifiche o generiche con l'obiettivo di preparare al lavoro

STAGE FORMATIVO	• Formazione professione a alla crescita personale dei candidati con orientamento al lavoro
OSSERVAZIONE	• Periodo utile valutazione della persona con lo scopo di orientare all'avviamento lavorativo
TIROCINO SOCIALIZZANTE	• Esperienza e lunga durata volta alla socializzazione a alla crescita di persone seriamente compromesse

5.2 Gli inserimenti

	Borsa Lavoro	Tirocinio lavorativo	Tirocinio formativo	osservazione	Tirocinio Socializzante	TOT
2013	2	6	9	0	1	18
2014	2	20	8	0	1	31
2015	1	2	18	0	1	22
2016	0	20	4	0	0	24
2017	2	23	4	2	2	33
2018	0	3	21	7	0	31
2019	0	17	10	1	3	31
2020	0	13	8	0	2	23
2021	0	15	0	0	3	18
2022	0	11	0	0	3	14
2023	0	23	0	0	3	26
2024	4	10	6	2	3	25
2025	1	10	2	0	1	14

Oltre agli inserimenti lavorativi citati, Fabbrica dei Segni è stata sede, in collaborazione con gli Istituti Universitari di Milano e diversi Istituti di Istruzione Superiore, di 2 stage curricolari:

	Istituti Universitari	Scuole Superiori II grado	Istituti Tecnici	TOT
2013	5	1	11	17
2014	4	5	12	21
2015	0	2	12	14
2016	0	6	8	14
2017	0	9	10	19
2018	0	5	20	25
2019	0	6	14	20
2020	0	2	5	7
2021	0	0	12	12
2022	0	0	6	6
2023	0	5	1	6
2024	0	4	2	6
2025	0	2	0	0

5.3 Gli enti invianti

Tirocini Lavorativi	
NIL Comuni Insieme	8
A&I	1
CS&L	
AFOL	4
SIR	1
COOP Mestieri	

5.4 LA COOPERATIVA SOCIALE COME MOLTIPLICATORE DI OPPORTUNITÀ

Il mercato del lavoro in forte recessione, seppur con lievi riprese con l'epoca del post-Covid, presenta difficoltà sempre maggiori all'entrata nel mondo del lavoro delle persone svantaggiate e pone barriere all'ingresso sempre più alte. Le cooperative sociali sono indispensabili attori che creano un mercato del lavoro parallelo a quello "ordinario", perché da un lato ampliano la risposta specifica alle persone svantaggiate, dall'altro abbassano la soglia minima di accesso.

Nel caso di Fabbrica dei Segni non si tratta solo di un'azienda che crea lavoro e ricchezza, ma di un'organizzazione che crea opportunità di integrazione lavorativa anche per chi non riesce ad entrare nel mercato del lavoro tramite i consueti canali di collocamento. Inoltre, tramite il lavoro che offre, consente ai propri dipendenti di migliorare la propria condizione, grazie ad un reddito, all'autonomia e alla responsabilizzazione che il lavoro comporta. La presenza di cooperative sociali attiva, inoltre, "energia positiva" in termini di risorse imprenditoriali, solidarietà nel tessuto locale e risorse economiche. Tale funzione sociale è favorita da alcuni sgravi fiscali e contributi che le cooperative ricevono dalla Pubblica Amministrazione. Per questo è utile fare un'analisi, più precisa possibile, di costi e benefici di questo scambio per poter confermare (o

contraddire) la reale utilità sociale ed economica delle cooperative sociali. Fabbrica dei Segni è sempre stata fedele a questo impegno ed ha sempre impiegato le proprie risorse investendo in occupazione e in sviluppo, aumentando di anno in anno le risorse umane impiegate.

COSTI PER LA P.A.	**BENEFICI PER LA P.A.**
contributi pubblici all'integrazione lavorativa	riduzione/azzeramento della spesa per ogni individuo "a carico" della comunità, spesa assistenziale o carceraria e sussidi di disoccupazione
fiscalizzazione degli oneri sociali	apporto alla fiscalità diretta (IRPEF) e indiretta (IVA) connessa all'attività lavorativa
Apporto al sistema previdenziale	versamento di contributi previdenziali e assicurativi

Studi di settore hanno determinato che il valore del beneficio netto per il sistema pubblico derivante dall'inserimento lavorativo in cooperativa sociale in Lombardia è compreso in un range che va dai 5.000 € ai 10.000 € a persona ogni anno, determinato sulla base della tabella seguente e delle seguenti fonti:

- D.g.r. VIII 5743 del 31/10/2007, Determinazioni in ordine alla gestione del servizio socio-
- sanitario regionale per l'esercizio 2008, www.regione.lombardia.it
- Ordine assistenti sociali, tariffario orario assistenti sociali
- Dipartimento Amministrazione Penitenziaria

Abbiamo quindi formulato un calcolo di costi/benefici per ciascuna categoria di soggetti inseriti, valutando le contribuzioni IVA e IRPEF generate dalla cooperativa attraverso il lavoro delle persone inserite e i risparmi della P.A. sui costi delle strutture di supporto assistenziale al reddito minino e considerando come costi per la P.A. i mancati introiti di IRES, IRAP e contributi, considerati incentivi all'occupazione

COSTI PER LA P.A.	• IVA creata dell'attività svolta dai soggetti in inserimento lavorativo • IRPF versata dai soggetti in inserimento lavorativo • mancata spesa per utilizzo di strutture pubbliche (comunità, colloqui con assistenti sociali o CPS,ecc. • costi sostenuti della cooperativa oltre alla richiesta di legge • mancato sostegno al reddito minimo di sopravvivenza (mancato esborso della pensione di invalidità, ecc.)
BENEFICI PER LA P.A.	• Esenzione IRES • Esenzione IRAP • Esenzione oneri contributi soggetti svantaggiati • contributi pubblici a favore dei soggetti inseriti • contributi pubblici a favore della cooperativa

6. LA PRODUZIONE

6.1 IL VALORE DELLA PRODUZIONE e LA SOSTENIBILITÀ

La creazione di reddito, pur senza rappresentare una finalità ultima, è la condizione necessaria affinché la cooperativa possa perdurare nel tempo, garantendo il perseguimento della propria mission. È importante che ciò avvenga in modo rispettoso dell'ambiente sociale, personale e comunitario.

Sostenibilità Sociale:
il lavoro rappresenta lo strumento principale per il raggiungimento dell'obiettivo della cooperativa: l'inclusione

Crescita Individuale:
in un ambiente giovane e motivante che stimoli la crescita di ognuno secondo le proprie inclinazioni e capacità

Responsabilità Sociale:
riteniamo che il nostro modo di essere operatore economico e sociale possa rispondere tanto all'esigenza di nuova imprenditorialità, quanto a un generico bisogno collettivo di innovazione nel modo di fare impresa: può rappresentare la necessaria "terza via" alternativa ad un liberismo spesso senza regole da un lato e ad un sistema di welfare talvolta eccessivamente assistenziale ed economicamente non sostenibile

Territorio:
crediamo sia fondamentale il mantenimento di un rapporto dialettico continuo con la comunità così come la creazione di benefici (diretti o indiretti) per essa: Gli inserimenti lavorativi sono un'opportunità offerta alle fasce più deboli, la creazione di nuove risorse economiche e un risparmio di quelle pubbliche. Le opportunità create dalla cooperativa, come risposta alle esigenze della comunità, accoglienza, apertura a scuole e università, occupazione e ricerca, la rendono un interessante strumento di risposta ai bisogni storici ed emergenti

6.2 IL LOGO ETICO

Fabbrica dei Segni è un'impresa sociale e si ispira a questa semplice filosofia:

> *"Il social business non chiede profitto e non vuole perdite. Ha obiettivi sociali. Tolte le spese, reinveste ciò che guadagna. Non arricchisce nessuno, ma crede nell'uomo e nella sua capacità creativa."*
>
> *Muhammad Yunus*

Per questo ci siamo dotati di un logo etico che stampiamo su tutti i nostri prodotti:



Il marchio etico garantisce:

- che la Cooperativa sia costantemente impegnata nel fornire occasioni di integrazione lavorativa a persone svantaggiate. La fedeltà a questo impegno è il primo scopo sociale della Cooperativa;
- il rispetto del Contratto di Lavoro, il rifiuto di ogni forma di sfruttamento e la regolarità contributiva per tutti i nostri lavoratori;
- una filiera attenta all'ambiente e alle persone.

6.3 I SETTORI D'IMPRESA

La cooperativa è nata con l'obiettivo di garantire a ognuno il rispetto della dignità della persona e ha scelto di farlo attraverso il lavoro

Nel corso degli anni, Fabbrica dei Segni ha scelto di ottenere questo risultato attraverso 3 ambiti differenti tra loro collegati: Edizioni, Stampa e Servizi.

EDIZIONI	STAMPA	SERVIZI
• Editoria Scolastica • Editoria Specializzata (dislessia) • Pubblicazione nuovi autori • Giochi • Diari scolastici personalizzati	• Grafica • Stampa • Confezione • Copisteria • Legatoria	• Bike (velostazione-noleggio) • Ristoro • assemblaggio • Assistenza tecnica da remoto • Call center specializzato • Progettazione impianti fotovoltaici

6.3.1 IL FOOD: PASTICCERIA ANGOLO DOLCE

TOT. LAVORATORI ANGOLO DOLCE AL 31 DICEMBRE 2025	
Lavoratori a tempo indeterminato	3
Lavoratori a tempo determinato	1
Lavoratori provenienti da aree di svantaggio	2
Donne	2
Uomini	2

Angolo Dolce, storica pasticceria milanese dal 1971, offre prodotti di pasticceria artigianale di alta qualità. È una pasticceria speciale perché coniuga la ricerca della qualità nei suoi prodotti dolciari, tra i quali spiccano panettoni, colombe, torte e gelati, con l'accoglienza e la formazione di persone che si trovano in difficoltà.

Lo scopo sociale dell'Angolo Dolce consente così a ragazzi, giovani e adulti che si sono trovati in difficoltà nella vita, di intraprendere una crescita professionale e personale che li porti a un reale inserimento in società e all'autonomia economica. Il lavoro, trasmesso come competenza e qualità, non è solo fonte di reddito, ma cura e realizzazione della persona.

Anche nel corso del 2025 si è verificato un consolidamento delle attività svolte e uno sviluppo ancora maggiore delle relazioni commerciali con alcune importanti aziende del territorio, soprattutto durante il periodo Natalizio, con la produzione e la distribuzione dei panettoni artigianali.

6.3.2 FABBRICA DEI SEGNI "PRINT"

Nel settore storico della cooperativa, la stampa, possiamo distinguere 5 ambiti di lavoro:

REDAZIONE	Analisi, selezione e redazione testi per pubblicazione.
GRAFICA e STAMPA DIGITALE	Stampa digitale a colori su carta e supporti plastici, gestione del dato variabile e piccole tirature. Grafica, per trasformare un'idea in un segno grafico. Prestampa, servizio che assicura i corretti passaggi da un file grafico a un prodotto stampato, da una singola pagina a un libro; è un servizio di check dei file grafici.
LEGATORIA	Legatoria industriale: copertine cartonate, brossura fresata, spirale metallica, punto metallico
COPISTERIA	Stampa digitale in bianco e nero, impaginazioni, riproduzioni digitali, scansioni e gestione dei test. Gestione del dato variabile e spedizione personalizzata.
ASSEMBLAGGIO e CONFEZIONAMENTO	Assemblaggio di carta e cartone, raccolte, preparazione set convention, confezionamento, inscatolamento, imbustamento semplice e complesso, etichettatura e gestione spedizioni.

6.3.3 FABBRICA DEI SEGNI: LA PEDAGOGIA DEL FARE e IL SETTORE BIKE

Fabbrica dei Segni: " bike per chi rischia di rimanere indietro "

Il Progetto Bike nasce in Fabbrica dei Segni per l'intuizione di Alessandro Parisi e di alcuni docenti della scuola di via Verdi di Bollate che insieme hanno costituito il gruppo "I Restauratori di via Verdi". Il loro lavoro, nato a scuola e per iniziativa della scuola, si è presto trasferito sul territorio e ha trovato in Fabbrica dei Segni il supporto necessario per diventare un'esperienza concreta e una speranza per il futuro, oltreché un servizio concreto per i cittadini di Bollate

Un inciso sui Restauratori di via Verdi

Ragazzi, volontari e scuola al servizio dell'educazione e della solidarietà.

Il progetto nasce presso la Scuola Media di via verdi, come "Progetto restauro: meglio prevenire che reprimere". Il lunedì mattina (con turni di 2 ore per ogni alunno) oltre alle normali attività di studio, la scuola si trasforma in un "cantiere" con la presenza di volontari, esperti artigiani, alcuni ex alunni che, a titolo gratuito, guidano i ragazzi-apprendisti nella realizzazione di opere di manutenzione e officina.

Questo lavoro di cura e di manutenzione degli spazi scolastici è volutamente proposto ad alunni che vivono normalmente un atteggiamento di scarso rispetto, se non di vero e proprio rifiuto della struttura scolastica nel suo complesso. Sono alunni problematici, provenienti da diverse classi, ai quali viene proposto di fruire di interventi di sostegno corrispondenti ai loro reali bisogni di formazione, attraverso attività manuali e metodologie orientative.

Gli obiettivi sono: recupero e rinforzo della motivazione scolastica, recupero del rapporto affettivo con la scuola, supporto ad alunni a rischio dispersione scolastica e bullismo, valorizzazione di capacità manuali in vista di una possibile esperienza professionale.

6.3.4 LE VELOSTAZIONI

Cos'è la Velostazione

Le velostazioni sono dei depositi di biciclette al servizio dei cittadini che ne fanno uso quotidiano, controllato da pass e telecamere, offerto dall'Amministrazione Comunale e da Ferrovie Nord a tutti coloro che desiderano iscriversi (fino ad esaurimento posti) e gestito in toto dalla cooperativa.

Il locale di deposito è in prossimità della stazione di Bollate Centro, di Bollate Nord e in prossimità della stazione di Cesano Maderno. Ospitano circa 1.670 biciclette (980 su Bollate e 690 su Cesano Maderno) che vengono videosorvegliate attraverso telecamere collegate alla centrale dei Carabinieri e dei vigili Urbani. L'accesso è consentito tramite un badge personale che viene rilasciato a seguito di una richiesta che può essere inoltrata all'URP, direttamente alla velostazione o a Fabbrica dei Segni.

Il servizio, gestito da volontari e da ragazzi della scuola secondaria di primo grado di via Verdi, offre anche la possibilità di pulizia, manutenzione e riparazione della bicicletta su prenotazione.

Nel 2015 il Comune di Bollate ha assegnato per bando la gestione della velostazione di Bollate a Fabbrica dei Segni per tre anni, consentendo così il proseguimento del progetto di coinvolgimento dei ragazzi a rischio di emarginazione scolastica della scuola di via Verdi anche in sedi extra scolastiche.





A partire dal 2025, si è aggiunta anche la Velostazione presso il Comune di Seregno.

7. I NUMERI

7.1 STATO PRATIMONIALE

ATTIVO	31/12/2025	31/12/2024
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	**0**	**0**
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I - Immobilizzazioni immateriali	82.457	100.422
II - Immobilizzazioni materiali	1.226.806	1.234.591
III - Immobilizzazioni finanziarie	0	400
Totale immobilizzazioni (B)	**1.309.263**	**1.335.413**
C) ATTIVO CIRCOLANTE		
I - Rimanenze	267.626	300.920
II - Crediti		
Esigibili entro l'esercizio successivo	235.128	226.426
Esigibili oltre l'esercizio successivo	7.170	7.170
Totale crediti	242.298	233.596
III- Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0
IV - Disponibilità liquide	69.003	54.579
Totale attivo circolante (C)	**578.927**	**589.095**
D) RATEI E RISCONTI	**6.797**	**39.248**
TOTALE ATTIVO	**1.894.987**	**1.963.756**

STATO PATRIMONIALE

PASSIVO	31/12/2025	31/12/2024
A) PATRIMONIO NETTO		
I - Capitale	79.196	79.745
II - Riserva da soprapprezzo delle azioni	0	0

III - Riserve di rivalutazione	8.134	7.408
IV - Riserva legale	15.042	14.717
V - Riserve statutarie	0	0
VI - Altre riserve	28.978	28.978
VII - Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	0	0
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	0	0
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	2.955	1.083
Perdita ripianata nell'esercizio	0	0
X - Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio	0	0
Totale patrimonio netto	**134.305**	**131.931**
B) FONDI PER RISCHI E ONERI	**0**	**0**
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	**97.093**	**83.390**
D) DEBITI		
Esigibili entro l'esercizio successivo	1.136.805	1.103.877
Esigibili oltre l'esercizio successivo	526.784	644.558
Totale debiti	**1.663.589**	**1.748.435**
E) RATEI E RISCONTI	**0**	**0**
TOTALE PASSIVO	**1.894.987**	**1.963.756**

7.2 CONTO ECONOMICO

	31/12/2025	31/12/2024
A) VALORE DELLA PRODUZIONE:		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	970.706	986.755
2), 3) Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti e dei lavori in corso su ordinazione	-48.255	35.973
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-48.255	35.973
5) Altri ricavi e proventi		
Contributi in conto esercizio	82.615	40.760
Altri	82.242	87.298
Totale altri ricavi e proventi	164.857	128.058
Totale valore della produzione	**1.087.308**	**1.150.786**
B) COSTI DELLA PRODUZIONE:		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	381.986	397.285
7) per servizi	221.021	177.151
8) per godimento di beni di terzi	57.368	101.882
9) per il personale:		
a) salari e stipendi	302.467	326.318
b) oneri sociali	37.219	47.863
c), d), e) trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza, altri costi del personale	24.910	29.485
c) Trattamento di fine rapporto	22.474	23.445
e) Altri costi	2.436	6.040
Totale costi per il personale	364.596	403.666
10) ammortamenti e svalutazioni:		
a),b),c) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni	44.855	23.312
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	17.965	1.766

b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	26.890	21.546
d) Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	1.206	0
Totale ammortamenti e svalutazioni	46.061	23.312
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-14.961	7.124
14) Oneri diversi di gestione	24.394	28.537
Totale costi della produzione	**1.080.465**	**1.138.957**
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	**6.843**	**11.829**
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI:		
16) altri proventi finanziari:		
d) proventi diversi dai precedenti		
altri	59	282
Totale proventi diversi dai precedenti	59	282
Totale altri proventi finanziari	59	282
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	3.947	11.028
Totale interessi e altri oneri finanziari	3.947	11.028
Totale proventi e oneri finanziari (C) (15+16-17+-17-bis)	**-3.888**	**-10.746**
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE:		
Totale delle rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (18-19)	**0**	**0**
Risultato prima delle imposte (A-B+-C+-D)	**2.955**	**1.083**
21) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	**2.955**	**1.083**

Fabbrica
dei Segni
Cooperativa Sociale

Fabbrica dei Segni
editore

Via Baranzate 72/74 • 20026 Novate Milanese (MI)
Tel. 02 92.86.85.40 • Fax 02 89.95.95.14
www.fabbricadeisegni.it
info@fabbricadeisegni.it