

ACAPO - SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE INTEGRATA

Sede in ROMA Viale Gianluigi Bonelli 40

Capitale sociale Euro 331.050,00 i.v.

Registro Imprese di Roma n. 02088570581 - C.F. 02088570581

R.E.A. di Roma n. 405022 - Partita IVA 01030041006

Numero iscrizione all'Albo delle Cooperative A100567

RELAZIONE SULLA GESTIONE DEL BILANCIO AL 31/12/2025

Gentili Socie e Soci,

a corredo del bilancio di esercizio relativo al periodo chiuso al 31 dicembre 2025, sottoponiamo alla Vostra attenzione la presente Relazione sulla gestione, redatta ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile, con l'obiettivo di fornire un quadro informativo fedele, equilibrato ed esauriente della situazione della Cooperativa, dell'andamento e del risultato della gestione, nonché delle principali attività svolte nel corso dell'esercizio. La Relazione fornisce altresì informazioni in merito ai principali rischi e alle incertezze cui la Cooperativa è esposta.

L'esercizio 2025 rappresenta per aCapo un significativo punto di svolta. Dopo un triennio caratterizzato da risultati economici negativi, il bilancio che sottoponiamo alla Vostra approvazione evidenzia una netta e concreta inversione di tendenza: la perdita d'esercizio si è ridotta del 96,6% rispetto al 2024, passando da Euro 1.527.615 a Euro 51.881; il margine operativo lordo, negativo per Euro 827.248 nell'esercizio precedente, è tornato ampiamente positivo; il risultato prima delle imposte, dopo tre esercizi consecutivi in perdita, è tornato positivo, attestandosi a Euro 9.976.

Tali risultati non rappresentano l'effetto di circostanze favorevoli occasionali, ma costituiscono il primo riscontro concreto dell'efficacia delle azioni di riequilibrio e delle modifiche strutturali introdotte con il Piano Industriale 2025-2027, presentato e approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 28 maggio 2025.

A distanza di pochi mesi dall'avvio delle prime azioni operative previste dal Piano, la Cooperativa ha infatti raggiunto, e per alcuni indicatori superato, gli obiettivi economici e gestionali fissati per il primo esercizio di attuazione. Tale evidenza ha consentito di verificare la sostenibilità delle direttrici strategiche individuate e di proseguire nel percorso di consolidamento avviato. In tale prospettiva, il Consiglio di Amministrazione, in data 31 agosto 2026, ha approvato il Piano Industriale 2026-2028, che sviluppa e rafforza le direttrici strategiche già intraprese, ponendosi in continuità con il percorso di riequilibrio e rilancio avviato nel corso del 2025.

Il risultato conseguito nell'esercizio non deve pertanto essere letto esclusivamente nella sua dimensione economica, ma anche alla luce del processo di trasformazione avviato dalla Cooperativa. Il 2025 rappresenta il primo esercizio nel quale gli interventi organizzativi, gestionali ed economico-finanziari messi in campo hanno prodotto effetti misurabili sui risultati aziendali, offrendo elementi concreti a sostegno della sostenibilità e della prosecuzione del percorso intrapreso.

ATTIVITÀ DELLA SOCIETÀ

La Cooperativa opera nel settore dei servizi, sviluppando un'offerta articolata in quattro principali linee di attività: servizi di front office e back office, Contact Center multicanale, Business Process Outsourcing e Facility Management. I servizi sono rivolti prevalentemente a enti pubblici — con particolare riferimento alle Aziende Sanitarie e agli Enti Locali —, nonché a imprese private e cittadini. All'interno di tale offerta, la gestione dei Centri Unici di Prenotazione (CUP) e dei servizi di Contact Center in ambito sanitario rappresenta uno dei principali ambiti di specializzazione e costituisce il settore nel quale la Cooperativa ha sviluppato, nel corso della propria storia, un patrimonio di competenze, esperienze e know-how distintivo. In tale segmento aCapo si colloca tra

gli operatori italiani di maggiore esperienza, avendo accompagnato, nel tempo, l'evoluzione dei modelli organizzativi e tecnologici attraverso i quali cittadini e utenti accedono ai servizi sanitari.

aCapo affonda le proprie radici nell'esperienza della Cooperativa Capodarco e in un percorso imprenditoriale e sociale che ha avuto inizio nel 1975. Erede di quella storia e dei valori che ne hanno ispirato la nascita, la Cooperativa ha attraversato nel corso di oltre cinquant'anni profonde trasformazioni organizzative, economiche e sociali, mantenendo costante la propria vocazione all'inclusione lavorativa e alla creazione di opportunità professionali per le persone più fragili.

Oggi aCapo opera come Cooperativa Sociale di Tipo B ai sensi della Legge n. 381/1991, è iscritta nella Sezione B dell'Albo Regionale delle Cooperative Sociali del Lazio ed è qualificata come Ente del Terzo Settore. La forma cooperativa e la natura sociale dell'impresa rappresentano elementi costitutivi della sua identità e costituiscono il presupposto sul quale si è sviluppato un modello imprenditoriale capace di coniugare attività economica, occupazione e inclusione sociale.

Nel corso della propria storia, la Cooperativa ha progressivamente consolidato le proprie competenze, in particolare nell'ambito dei servizi sanitari. Un passaggio significativo di tale percorso risale al 2004, quando aCapo ha ideato e co-progettato, insieme alla Regione Lazio, il ReCUP Lazio, tra le prime esperienze in Italia di sistema regionale integrato per la prenotazione telefonica delle prestazioni sanitarie. Tale esperienza ha rappresentato un importante laboratorio di innovazione organizzativa e tecnologica e ha contribuito allo sviluppo delle competenze che ancora oggi costituiscono uno degli elementi distintivi dell'offerta della Cooperativa.

A partire da questo patrimonio di esperienza, aCapo ha progressivamente ampliato il proprio raggio di azione, sviluppando servizi integrati di Contact Center, gestione dei processi amministrativi e Business Process Outsourcing, rivolti sia alla Pubblica Amministrazione sia al settore privato. La capacità di gestire processi complessi, caratterizzati da elevati volumi di attività, pluralità di interlocutori e necessità di garantire continuità, qualità e affidabilità del servizio, rappresenta oggi uno dei principali asset competitivi della Cooperativa.

Al 31 dicembre 2025, aCapo occupa complessivamente 1.047 persone, delle quali il 76% è costituito da donne, e ha realizzato un valore della produzione pari a circa Euro 26,4 milioni. All'interno dell'organico, circa il 30% dei lavoratori è costituito da persone in condizione di svantaggio ai sensi della Legge n. 381/1991.

Quest'ultimo dato rappresenta uno degli elementi più significativi per comprendere la natura e la funzione della Cooperativa. L'inserimento lavorativo delle persone in condizione di svantaggio non costituisce, infatti, un mero adempimento connesso alla qualifica di Cooperativa Sociale, né un'attività separata rispetto alla gestione caratteristica dell'impresa. Esso rappresenta, al contrario, uno degli elementi centrali del modello organizzativo e imprenditoriale di aCapo e costituisce il nucleo stesso della sua identità. Il core business della Cooperativa non può pertanto essere compreso separatamente dalla sua missione sociale. Per storia, natura giuridica e finalità statutarie, aCapo è una realtà a duplice dimensione: da un lato un'impresa che opera in mercati competitivi e che deve misurarsi quotidianamente con obiettivi di efficienza, qualità, sostenibilità economica e capacità di innovazione; dall'altro una Cooperativa Sociale la cui missione istituzionale è creare e mantenere opportunità di lavoro per persone con disabilità e in condizioni di svantaggio sociale.

Le due dimensioni non costituiscono obiettivi contrapposti né ambiti separati di attività. Al contrario, rappresentano le componenti di un unico modello imprenditoriale, nel quale la sostenibilità economica dell'impresa costituisce la condizione necessaria per garantire continuità occupazionale e capacità di inclusione e, allo stesso tempo, la missione sociale rappresenta uno degli elementi che caratterizzano l'identità, la cultura organizzativa e il posizionamento distintivo della Cooperativa.

In questo equilibrio tra impresa e missione sociale si colloca il significato più profondo del percorso di rilancio avviato negli ultimi anni. Il recupero dell'equilibrio economico-finanziario non rappresenta, infatti, un obiettivo autonomo o esclusivamente patrimoniale, ma costituisce il presupposto indispensabile per tutelare il lavoro delle oltre mille persone che operano nella Cooperativa e per assicurare continuità alla sua funzione sociale.

È in questa prospettiva che si colloca il principio che oggi sintetizza la visione strategica di aCapo: "Includere per Innovare". L'inclusione non viene considerata esclusivamente come una finalità

sociale, ma come un elemento generatore di valore, capace di contribuire allo sviluppo di competenze, all'innovazione dei modelli organizzativi e alla costruzione di un'impresa più resiliente e sostenibile. La storia e l'esperienza maturate in oltre cinquant'anni di attività dimostrano come la capacità di aCapo di operare sul mercato e di perseguire la propria missione sociale siano strettamente interdipendenti. La sfida che la Cooperativa ha davanti è pertanto quella di consolidare definitivamente il percorso di riequilibrio avviato, rafforzando la propria competitività, la capacità di innovazione e la presenza nei mercati di riferimento, affinché la crescita dell'impresa possa continuare a tradursi in valore economico, occupazionale e sociale.

La Cooperativa ha la sua sede legale a ROMA in Viale Gianluigi Bonelli n. 40 e la principale sede operativa a Pomezia (RM), ed agisce per mezzo delle seguenti sedi secondarie:

Comune	Indirizzo
Campi Bisenzio (FI)	Via P.P. Pasolini, 28
Crotone (KR)	Via Roma, 65
Napoli (NA)	Via G. Porzio, 4

SITUAZIONE DELLA SOCIETÀ E ANDAMENTO DELLA GESTIONE

L'esercizio si è chiuso con una perdita di Euro 51.881; i principali fattori che hanno influenzato il risultato di esercizio sono i seguenti:

- Un notevole miglioramento della redditività operativa;
- Un contenimento dei costi operativi.

A mezzo dei prospetti che seguono Vi forniamo una rappresentazione riepilogativa della situazione patrimoniale e dell'andamento economico della gestione aziendale nel corso dell'esercizio, evidenziando i fattori sopra esposti:

Descrizione	Esercizio precedente	Variazione	Esercizio corrente
Crediti vs soci per versamenti dovuti	150	-150	
Immobilizzazioni	5.660.532	-85.882	5.574.650
Attivo circolante	10.868.678	10.161	10.878.839
Ratei e risconti	168.615	86.189	254.804
TOTALE ATTIVO	16.697.975	10.318	16.708.293
Patrimonio netto:	1.202.708	1.368.552	2.571.260
- di cui utile (perdita) di esercizio	-1.527.615	1.475.734	-51.881
Fondi rischi ed oneri futuri		79.500	79.500
TFR	188.637	-19.850	168.787
Debiti a breve termine	12.888.378	-2.476.117	10.412.261
Debiti a lungo termine	2.353.524	673.484	3.027.008
Ratei e risconti	64.728	384.749	449.477
TOTALE PASSIVO	16.697.975	10.318	16.708.293

Descrizione	Esercizio precedente	% sui ricavi	Esercizio corrente	% sui ricavi
Ricavi della gestione caratteristica	25.064.462		24.231.315	
Variazioni rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati, finiti e incremento immobilizzazioni			532.454	2,20
Acquisti e variazioni rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	99.563	0,40	48.836	0,20
Costi per servizi e godimento beni di terzi	4.232.157	16,89	3.043.892	12,56
VALORE AGGIUNTO	20.732.742	82,72	21.671.041	89,43
Ricavi della gestione accessoria	484.972	1,93	1.600.062	6,60

Costo del lavoro	21.498.115	85,77	22.219.834	91,70
Altri costi operativi	546.847	2,18	688.992	2,84
MARGINE OPERATIVO LORDO	-827.248	-3,30	362.277	1,50
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	332.768	1,33	403.816	1,67
RISULTATO OPERATIVO	-1.160.016	-4,63	-41.539	-0,17
Proventi e oneri finanziari e rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	-319.948	-1,28	51.515	0,21
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	-1.479.964	-5,90	9.976	0,04
Imposte sul reddito	47.651	0,19	61.857	0,26
Utile (perdita) dell'esercizio	-1.527.615	-6,09	-51.881	-0,21

A supporto dei dati esposti nei prospetti che precedono, si riportano di seguito le principali considerazioni in merito all'andamento della gestione, ai fatti che hanno caratterizzato l'esercizio 2025 e alle azioni intraprese dalla Cooperativa nell'ambito del percorso di riequilibrio economico, patrimoniale e finanziario avviato nel corso dell'anno.

L'esercizio 2025 rappresenta per aCapo un passaggio particolarmente significativo. Dopo un triennio caratterizzato da risultati economici negativi e da una progressiva pressione sulla redditività delle commesse, il bilancio chiuso al 31 dicembre 2025 evidenzia una netta inversione di tendenza, che trova riscontro non soltanto nel risultato economico dell'esercizio, ma anche nell'evoluzione della struttura patrimoniale e finanziaria della Cooperativa. La perdita di esercizio, pari a Euro 51.881, risulta infatti sensibilmente inferiore rispetto alla perdita di Euro 1.527.615 registrata nell'esercizio precedente, con una riduzione pari al 96,6%. Il Margine Operativo Lordo è tornato, seppure con ricavi leggermente ridotti, positivo per Euro 362.277, rispetto al valore negativo di Euro 827.248 del 2024, mentre il risultato prima delle imposte, dopo tre esercizi consecutivi in perdita, è risultato positivo per Euro 9.976. Il risultato netto permane lievemente negativo per effetto del carico fiscale di competenza, ma l'andamento della gestione caratteristica e finanziaria evidenzia il sostanziale raggiungimento del pareggio economico già nel primo esercizio di attuazione del percorso di risanamento.

Tale risultato assume particolare rilevanza se letto alla luce delle condizioni nelle quali la Cooperativa ha operato negli ultimi esercizi. Le difficoltà del triennio precedente erano riconducibili, principalmente, alla crescente pressione competitiva nel settore dei servizi di Contact Center e Business Process Outsourcing, alla compressione dei margini sulle commesse acquisite in un contesto caratterizzato da una forte competizione sul prezzo e all'impatto derivante dagli incrementi del costo del lavoro conseguenti ai rinnovi dei contratti collettivi nazionali applicati. In tale contesto, il Consiglio di Amministrazione, in data 28 maggio 2025, ha approvato il Piano Industriale 2025-2027, individuando un insieme coordinato di interventi finalizzati al progressivo recupero dell'equilibrio economico e finanziario della Cooperativa. Il Piano era fondato su sei principali leve strategiche, riconducibili a due direttrici fondamentali. Da un lato, il recupero della marginalità delle commesse in essere e lo sviluppo del portafoglio commerciale attraverso nuove acquisizioni e l'ampliamento dei mercati di riferimento; dall'altro, la razionalizzazione del costo del lavoro, la riorganizzazione della struttura centrale e l'efficientamento dei processi produttivi.

Il primo esercizio di attuazione del Piano ha interessato tutte le leve originariamente previste. I risultati conseguiti sono stati differenziati, ma nel loro complesso hanno confermato la validità dell'impostazione strategica adottata e hanno consentito alla Cooperativa di conseguire risultati economici significativamente migliori rispetto alle previsioni formulate al momento dell'approvazione del Piano.

Recupero della marginalità delle commesse

Una delle principali direttrici di intervento ha riguardato il recupero dell'equilibrio economico delle commesse interessate dagli incrementi del costo del lavoro derivanti dai rinnovi dei CCNL applicati dalla Cooperativa. A partire dai primi mesi del 2025 è stata pertanto avviata un'attività sistematica di ricognizione delle condizioni contrattuali e di attivazione delle procedure di revisione dei

corrispettivi, facendo ricorso agli strumenti previsti dalla normativa vigente e dalle singole clausole contrattuali. L'attività ha prodotto risultati concreti già nel corso dell'esercizio 2025 e nei primi mesi del 2026. La Cooperativa ha infatti ottenuto il riconoscimento formale dell'adeguamento dei corrispettivi da parte di diverse Stazioni Appaltanti, tra le quali il Dipartimento della Protezione Civile, l'AOU Città della Salute e della Scienza di Torino e Roma Capitale, cui si sono successivamente aggiunti ulteriori riconoscimenti da parte di altre amministrazioni.

Parallelamente, è proseguita l'applicazione delle clausole di revisione dei corrispettivi legate all'andamento dell'indice ISTAT/FOI, attraverso una gestione sistematica delle singole posizioni contrattuali. L'esperienza maturata nel corso dell'esercizio ha evidenziato l'importanza di trasformare tali attività da interventi occasionali, attivati esclusivamente in presenza di situazioni di squilibrio, a componenti ordinarie del sistema di gestione delle commesse.

La revisione dei prezzi connessa agli incrementi del costo del lavoro e l'applicazione degli adeguamenti contrattuali legati all'indice FOI costituiscono pertanto, anche nel nuovo Piano Industriale, strumenti permanenti di tutela della marginalità e di monitoraggio dell'equilibrio economico delle attività affidate alla Cooperativa. Permangono, inoltre, ulteriori interlocuzioni con alcune Stazioni Appaltanti finalizzate al riconoscimento di adeguamenti richiesti dalla Cooperativa e alla conseguente revisione dei corrispettivi contrattuali.

Sviluppo commerciale e rafforzamento del portafoglio commesse

Una seconda direttrice fondamentale del Piano ha riguardato il rafforzamento del portafoglio commerciale e la ricerca di nuove opportunità di sviluppo. In tale ambito, particolare rilievo ha assunto l'ingresso della Cooperativa nel Consorzio Nazionale Servizi, deliberato nel dicembre 2024. L'adesione al Consorzio ha consentito ad aCapo di ampliare la propria capacità di partecipazione a procedure di gara di maggiore dimensione e complessità, attraverso forme di collaborazione e partecipazione consortile. Attraverso questo canale, la Cooperativa ha ottenuto, in qualità di consorziata esecutrice, l'aggiudicazione della gara relativa al servizio RECUP della Regione Lazio, per un valore complessivo di aggiudicazione pari a Euro 65.050.800, con una quota di partecipazione di aCapo pari al 38%, nonché l'aggiudicazione della gara ULSS 8 Berica per il servizio di Call Center CUP. A tali opportunità si sono affiancate ulteriori acquisizioni e sviluppi commerciali, tra cui la commessa AORN Santobono-Pausilipon e, nel corso del 2026, l'avvio della commessa AORN Colli Monaldi. Il portafoglio è stato inoltre consolidato attraverso proroghe, estensioni e ampliamenti di servizi relativi a commesse già attive, nonché mediante l'acquisizione di nuove opportunità nel settore privato. Nel corso del periodo 2025-2026 sono infatti divenute operative nuove collaborazioni con clienti privati, tra cui Rome Business School, Banca Progetto, Neverhack Italy S.p.A. e TECNE – Gruppo Autostrade per l'Italia S.p.A., mentre sono state sviluppate ulteriori opportunità nell'ambito delle convenzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 276/2003. Lo sviluppo commerciale ha pertanto assunto una configurazione più articolata rispetto al passato, basata sulla combinazione di tre principali canali: partecipazione diretta alle procedure di gara, accesso a procedure di maggiore dimensione attraverso il sistema consortile e sviluppo di relazioni commerciali nel mercato privato e nei nuovi ambiti di attività. Tale diversificazione rappresenta uno degli elementi centrali della strategia di crescita della Cooperativa e costituisce una delle principali basi sulle quali è stato costruito il Piano Industriale 2026-2028.

Razionalizzazione del costo del lavoro e riorganizzazione della struttura centrale

Un'altra componente essenziale del Piano ha riguardato il riequilibrio del rapporto tra la struttura organizzativa centrale e il volume delle attività effettivamente gestite dalla Cooperativa. Il contratto di solidarietà, in vigore dal 2023, si è concluso nel maggio 2025. A seguito di tale conclusione, con accordo sottoscritto il 16 giugno 2025 con le Organizzazioni Sindacali e la Regione Lazio, è stata attivata, a partire dal 23 giugno 2025, la Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per crisi aziendale relativa a una parte dell'organico della Struttura Centrale. L'intervento è stato accompagnato da un

più ampio processo di riorganizzazione, finalizzato alla ricollocazione delle risorse compatibili con le esigenze produttive, alla gestione volontaria delle uscite e alla ridefinizione dell'assetto organizzativo. Il percorso ha prodotto risultati progressivi nel corso del 2025 e nei mesi successivi alla chiusura dell'esercizio. La riduzione del perimetro della Struttura Centrale, unitamente alla ricollocazione di alcune risorse nelle unità produttive e alla gestione degli esuberanti attraverso strumenti prevalentemente volontari e non traumatici, ha consentito di conseguire significativi risparmi sul costo del lavoro. Alla data di predisposizione della presente Relazione, il percorso è proseguito attraverso la proroga della CIGS per un ulteriore periodo di sei mesi, accompagnata dall'attivazione di strumenti di politica attiva e da ulteriori iniziative finalizzate alla ricollocazione del personale residuo. In tale prospettiva, l'obiettivo della Cooperativa non è rappresentato esclusivamente dalla riduzione del costo del lavoro, ma dalla costruzione di una struttura organizzativa maggiormente coerente con le dimensioni operative dell'impresa e con il nuovo modello produttivo, salvaguardando, per quanto possibile, il patrimonio professionale e umano della Cooperativa.

Riorganizzazione della produzione, digitalizzazione e innovazione

Parallelamente alla riorganizzazione della struttura centrale, la Cooperativa ha proseguito il percorso di revisione dei processi produttivi e di digitalizzazione delle attività operative. Le principali iniziative hanno riguardato la progressiva centralizzazione dei servizi CUP e Contact Center, il rafforzamento della Control Room, l'introduzione di strumenti di monitoraggio delle performance e dei carichi di lavoro e la revisione dei ruoli organizzativi all'interno delle singole commesse.

Sono stati inoltre sviluppati strumenti di Business Intelligence, dashboard di monitoraggio e sistemi di condivisione e gestione documentale, con l'obiettivo di rendere maggiormente tempestivo il controllo delle performance operative e di migliorare la capacità di intervento sulle situazioni di criticità. Alla chiusura dell'esercizio, il programma risultava in fase avanzata di attuazione e aveva già prodotto primi effetti in termini di efficienza, semplificazione dei processi e riduzione dei tempi di gestione delle attività. Un ulteriore elemento di rilievo è costituito dall'avvio dell'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale, secondo un modello fondato sul principio dell'AI augmentation, vale a dire dell'utilizzo della tecnologia quale strumento di supporto e potenziamento delle capacità delle persone e non di mera sostituzione del lavoro umano. La Cooperativa intende concentrare l'utilizzo di tali strumenti, in particolare, sulle attività di supporto alla Control Room, ai Team Leader, alla gestione della reportistica e all'automazione delle attività ripetitive a minor valore aggiunto, mantenendo adeguati presidi di controllo, con particolare riferimento alla protezione dei dati personali e alle attività svolte in ambito sanitario.

La leva dell'accordo di gradualità

Tra le sei leve originariamente previste dal Piano 2025-2027, l'unica che non ha prodotto effetti economici nel corso dell'esercizio è stata quella relativa alla possibile applicazione della clausola di gradualità prevista dall'art. 77 del CCNL delle Cooperative Sociali. La Cooperativa aveva presentato, nel luglio 2025, apposita istanza ai Comitati Misti Paritetici Regionali competenti per i territori nei quali risultavano interessate le proprie attività. La misura non ha tuttavia trovato concreta applicazione nel corso dell'esercizio e non ha pertanto prodotto benefici economici sul bilancio 2025. Alla luce di tale circostanza, la leva non è stata riproposta nel Piano Industriale 2026-2028.

Il confronto tra le previsioni del Piano e i risultati consuntivi

Il confronto tra gli obiettivi formulati nel Piano Industriale 2025-2027 e i risultati effettivamente conseguiti rappresenta uno degli elementi più significativi ai fini della valutazione dell'andamento della gestione. Per il primo esercizio di attuazione, il Piano prevedeva ricavi delle vendite e delle prestazioni pari a circa Euro 24,8 milioni e una perdita netta di circa Euro 412.000, nell'ambito di un percorso che individuava il ritorno all'utile netto a partire dall'esercizio 2026. Il consuntivo

dell'esercizio 2025 evidenzia ricavi della gestione caratteristica pari a Euro 24.231.315, sostanzialmente in linea con le previsioni, mentre il valore complessivo della produzione si è attestato a circa Euro 26,4 milioni.

Il dato più significativo riguarda tuttavia il risultato economico. A fronte di una previsione di risultato prima delle imposte negativa per circa Euro 357.000, il consuntivo ha evidenziato un risultato positivo per Euro 9.976. La perdita netta dell'esercizio, pari a Euro 51.881, risulta pertanto inferiore di circa Euro 360.000 rispetto alla previsione formulata nel Piano, con un miglioramento pari all'87,4%. La gestione caratteristica e finanziaria ha quindi raggiunto il sostanziale pareggio economico con un anno di anticipo rispetto alle previsioni originarie. Il miglioramento conseguito non è riconducibile a un singolo evento straordinario, ma all'effetto combinato delle azioni poste in essere nell'ambito del Piano: recupero della marginalità delle commesse, revisione dei corrispettivi, contenimento e razionalizzazione dei costi, riorganizzazione della struttura, sviluppo commerciale e miglioramento dell'efficienza operativa. Il risultato economico dell'esercizio è stato, inoltre, accompagnato da un significativo miglioramento di alcuni indicatori patrimoniali e finanziari. Rispetto al 31 dicembre 2024, l'esposizione verso il sistema bancario si è ridotta da circa Euro 4,1 milioni a circa Euro 3,2 milioni, con una diminuzione del 22,7%; i debiti verso fornitori sono passati da circa Euro 4,2 milioni a circa Euro 1,6 milioni, con una riduzione del 60,8%; le disponibilità liquide sono più che raddoppiate.

Il miglioramento della situazione economica e finanziaria deve essere letto come il risultato di un percorso ancora in corso e non come il completamento definitivo del processo di riequilibrio. Esso rappresenta tuttavia un elemento concreto e misurabile che consente alla Cooperativa di affrontare la fase successiva partendo da una situazione significativamente diversa rispetto a quella esistente al momento dell'approvazione del Piano 2025-2027.

Dal Piano Industriale 2025-2027 al Piano Industriale 2026-2028

I risultati conseguiti nel primo esercizio di attuazione hanno indotto il Consiglio di Amministrazione a riesaminare il percorso strategico originariamente delineato, non per interromperlo o sostituirlo, ma per consolidarne gli effetti e rafforzarne le prospettive. In data 31 agosto 2026 il Consiglio di Amministrazione ha pertanto approvato il Piano Industriale 2026-2028. Il nuovo Piano si pone in continuità con il precedente: delle sei leve originariamente previste, cinque sono state confermate e sviluppate, mentre la sola misura relativa all'accordo di gradualità, non avendo trovato concreta applicazione, è stata eliminata. Alle leve già sperimentate si sono affiancate ulteriori iniziative finalizzate al rafforzamento della struttura finanziaria e patrimoniale della Cooperativa.

Il Piano Industriale 2026-2028, quindi, si articola complessivamente in nove leve strategiche, organizzate nelle tre aree omogenee dei Ricavi, dei Costi e della Finanza.

1. Nell'*area dei ricavi* rientrano la sistematizzazione dei meccanismi di revisione dei prezzi legati agli incrementi del costo del lavoro e all'indice ISTAT/FOI, nonché il rafforzamento e lo sviluppo del portafoglio delle commesse attraverso nuove acquisizioni, il consolidamento delle attività esistenti e l'ampliamento della presenza della Cooperativa nei mercati di riferimento.
2. Nell'*area dei costi* prosegue il percorso relativo alla gestione della Struttura Centrale, al completamento delle misure di ricollocazione del personale interessato dagli ammortizzatori sociali e alla riorganizzazione dei processi produttivi attraverso una maggiore integrazione organizzativa e l'adozione progressiva di strumenti digitali e di Intelligenza Artificiale.
3. Sul *piano finanziario*, il nuovo Piano introduce ulteriori direttrici relative alla valorizzazione e al recupero di crediti contributivi e fiscali, all'utilizzo di strumenti di finanza agevolata, alla diversificazione delle fonti di finanziamento e alla cessione pro-soluto dei crediti commerciali, nonché all'utilizzo di circuiti di credito complementare. Particolare rilievo assume, inoltre, il percorso di valorizzazione del credito d'imposta maturato dalla Cooperativa per le attività di Ricerca e Sviluppo svolte nel periodo 2021-2025, nell'ambito del progetto di realizzazione di un modello digitale-organizzativo integrato dei servizi multicanale. Il Piano

considera tale attività come una componente potenziale di rafforzamento finanziario, subordinatamente al completamento degli adempimenti e degli iter previsti dalla normativa applicabile.

Le proiezioni del Piano Industriale 2026-2028 prevedono una crescita progressiva del volume delle attività, con un fatturato stimato in circa Euro 35 milioni nel 2028 e un progressivo miglioramento della marginalità operativa, attraverso la combinazione delle diverse leve di sviluppo, efficientamento e rafforzamento finanziario. Tali previsioni si fondano, per una parte significativa, su azioni e risultati già avviati o concretamente maturati nel corso del 2025 e nei primi mesi del 2026: i riconoscimenti già ottenuti in materia di revisione dei prezzi, il rafforzamento del portafoglio delle commesse, le aggiudicazioni conseguite, il percorso di riorganizzazione della struttura centrale e i primi risultati prodotti dall'efficientamento dei processi. Naturalmente, le previsioni contenute nel Piano rappresentano stime formulate sulla base delle informazioni disponibili e delle assunzioni considerate alla data della sua predisposizione e sono pertanto soggette ai normali elementi di incertezza connessi all'evoluzione del mercato, all'esito delle procedure commerciali in corso e alla concreta realizzazione delle iniziative programmate. Il dato più significativo, tuttavia, è rappresentato dal fatto che il nuovo Piano non prende avvio da una situazione esclusivamente prospettica, ma si innesta sui risultati concretamente conseguiti nel primo anno di attuazione del percorso di turnaround.

L'esercizio 2025 rappresenta quindi non il punto di arrivo del percorso di riequilibrio, ma il primo esercizio nel quale le azioni adottate hanno prodotto effetti economici, organizzativi e finanziari concretamente misurabili. La Cooperativa affronta pertanto il triennio 2026-2028 con l'obiettivo di consolidare definitivamente il recupero dell'equilibrio economico, rafforzare la struttura patrimoniale e finanziaria, sviluppare il proprio portafoglio commerciale e proseguire il percorso di innovazione organizzativa e tecnologica.

La sostenibilità economica resta, in tale prospettiva, la condizione essenziale per garantire continuità all'impresa e consentire alla Cooperativa di perseguire la propria missione istituzionale: mantenere e creare opportunità di lavoro, in particolare per le persone in condizione di svantaggio, rafforzando al contempo la propria capacità di competere nei mercati nei quali opera.

Continuità aziendale

Alla luce dei risultati conseguiti nell'esercizio 2025, dell'andamento della gestione successivo alla chiusura dell'esercizio e delle prospettive delineate nel Piano Industriale 2026-2028, il Consiglio di Amministrazione ha valutato il presupposto della continuità aziendale sulla base di un'analisi congiunta della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Cooperativa e delle azioni di riequilibrio già realizzate. Tale valutazione trova fondamento, in primo luogo, nei risultati conseguiti nell'esercizio 2025, nel quale la Cooperativa ha registrato un significativo miglioramento della performance economica rispetto all'esercizio precedente e alle previsioni formulate nel Piano di Turnaround 2025-2027. In particolare, il conseguimento di un risultato prima delle imposte positivo, il sostanziale raggiungimento del pareggio economico con un anno di anticipo rispetto alle originarie previsioni e il significativo miglioramento degli indicatori di indebitamento e liquidità rappresentano evidenze concrete del percorso di riequilibrio intrapreso.

A tali risultati si aggiungono gli effetti delle azioni già poste in essere sul piano gestionale e commerciale, tra cui il riconoscimento di adeguamenti dei corrispettivi contrattuali, il consolidamento e l'ampliamento del portafoglio delle commesse, le nuove aggiudicazioni conseguite e il progressivo efficientamento della struttura organizzativa e dei processi produttivi. Il Piano Industriale 2026-2028, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 31 agosto 2026, si inserisce pertanto in un percorso già avviato e supportato da risultati concretamente conseguiti, rafforzandone le prospettive di sviluppo attraverso ulteriori interventi sulle aree dei ricavi, dei costi e della gestione finanziaria.

Sulla base delle informazioni disponibili alla data di redazione del progetto di bilancio, delle disponibilità finanziarie e delle linee di credito esistenti, dell'evoluzione dei flussi finanziari e degli

effetti delle azioni già realizzate e programmate, nonché delle previsioni 2026 confermate dai riscontri del primo semestre, il Consiglio di Amministrazione ritiene appropriato il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio al 31 dicembre 2025.

CONGIUNTURA GENERALE E ANDAMENTO DEI MERCATI IN CUI OPERA LA SOCIETÀ

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, nei paragrafi che seguono vengono analizzate le principali dinamiche che hanno caratterizzato il contesto economico e competitivo nel quale la Cooperativa ha operato nel corso del 2025, nonché i fattori strutturali destinati a influenzarne l'evoluzione nel prossimo triennio. L'analisi del mercato costituisce, pertanto, il necessario quadro di riferimento per comprendere le scelte strategiche e le prospettive di sviluppo delineate.

Il quadro macroeconomico generale

L'esercizio 2025 si è svolto in un contesto economico caratterizzato da una crescita complessivamente moderata e da un progressivo riassorbimento delle principali tensioni inflazionistiche che avevano inciso sui costi delle imprese e sul potere d'acquisto delle famiglie negli esercizi precedenti. Pur permanendo fattori di complessità legati al quadro geopolitico internazionale, all'andamento del commercio mondiale e alla variabilità dei prezzi dell'energia e delle materie prime, il processo di riduzione dell'inflazione ha consentito un graduale allentamento delle politiche monetarie e un progressivo miglioramento delle condizioni generali di finanziamento. Anche l'economia italiana ha proseguito nel corso del 2025 lungo un sentiero di crescita contenuta ma positiva. In tale contesto, il mercato del lavoro ha mostrato una sostanziale tenuta, mentre il progressivo rallentamento della dinamica inflazionistica ha contribuito a ridurre, almeno in parte, la pressione sui costi operativi delle imprese. Per aCapo, tuttavia, l'andamento della gestione non può essere interpretato esclusivamente alla luce della congiuntura macroeconomica generale. La Cooperativa opera prevalentemente in mercati nei quali la domanda è influenzata soprattutto da fattori strutturali — quali l'organizzazione dei servizi pubblici, l'evoluzione del sistema sanitario, la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e le modalità di accesso dei cittadini ai servizi — più che dalle ordinarie oscillazioni cicliche della domanda privata.

Il mercato di riferimento e la trasformazione della domanda

Il principale mercato di riferimento della Cooperativa è costituito dai servizi di Business Process Outsourcing rivolti alla Pubblica Amministrazione, con una particolare specializzazione nei servizi di Contact Center, nella gestione dei Centri Unici di Prenotazione e, più in generale, nei servizi di supporto amministrativo e di relazione con il cittadino in ambito sanitario.

Il mercato italiano dei servizi BPO rivolti alla Pubblica Amministrazione e dei servizi CUP sanitari presenta caratteristiche di maturità, ma non di stagnazione. Le principali opportunità di sviluppo risultano infatti concentrate nelle attività a maggiore contenuto tecnologico e nei servizi connessi alla progressiva integrazione dei diversi canali di accesso ai servizi pubblici e sanitari.

In questo scenario, la crescente digitalizzazione dei rapporti tra Pubblica Amministrazione, sistema sanitario e cittadini costituisce uno dei principali fattori di trasformazione del mercato. I servizi tradizionalmente gestiti attraverso canali telefonici e fisici sono progressivamente integrati con piattaforme digitali, applicazioni mobili, sistemi di messaggistica, assistenza da remoto e strumenti di automazione dei processi. Tale evoluzione non determina necessariamente una riduzione della domanda di servizi gestiti da operatori specializzati. Piuttosto, modifica progressivamente la natura delle prestazioni richieste. Le attività più semplici e ripetitive tendono infatti a essere maggiormente automatizzabili, mentre cresce il fabbisogno di competenze nella gestione dei processi complessi, nell'integrazione dei diversi canali di comunicazione e nell'assistenza agli utenti che necessitano di un supporto qualificato. Per una Cooperativa come aCapo, caratterizzata da una consolidata

esperienza nei servizi CUP e di Contact Center sanitario, questa trasformazione rappresenta pertanto, al tempo stesso, una sfida e un'opportunità. La capacità di integrare i servizi tradizionali con strumenti digitali, sistemi di monitoraggio e soluzioni di Intelligenza Artificiale costituisce una delle principali condizioni per mantenere e rafforzare la competitività nel prossimo triennio.

Il settore sanitario e i fattori strutturali di sviluppo

Un ulteriore fattore strutturale di sviluppo è rappresentato dall'evoluzione del sistema sanitario e dalla crescente necessità di rendere più efficiente l'accesso dei cittadini alle prestazioni. L'invecchiamento della popolazione, l'aumento delle cronicità e la progressiva centralità dell'assistenza territoriale determinano infatti una domanda crescente di servizi di orientamento, prenotazione, informazione e supporto amministrativo. A ciò si aggiungono gli investimenti e i programmi di modernizzazione del sistema sanitario, orientati al rafforzamento delle infrastrutture digitali e all'integrazione dei diversi canali di accesso ai servizi. Tali dinamiche rappresentano una delle principali opportunità per il consolidamento della specializzazione storica di aCapo nel settore sanitario e per lo sviluppo di nuovi servizi connessi alla gestione multicanale del rapporto con il cittadino.

In questo senso, il mercato sanitario nel quale la Cooperativa opera presenta caratteristiche relativamente difensive rispetto ad altri segmenti del settore dei servizi. La domanda di assistenza e di accesso alle prestazioni sanitarie è infatti prevalentemente determinata da esigenze strutturali e non esclusivamente dall'andamento del ciclo economico. Ciò non elimina i fattori di rischio connessi alla dinamica della spesa pubblica, alle procedure di gara e ai tempi di adeguamento dei corrispettivi contrattuali, ma contribuisce a rendere il segmento sanitario un ambito di attività caratterizzato da una domanda relativamente stabile e da significative prospettive di trasformazione e sviluppo.

Lo scenario competitivo

Accanto alle opportunità derivanti dall'evoluzione della domanda, il settore è caratterizzato da una crescente complessità competitiva. Il mercato del Business Process Outsourcing rivolto alla Pubblica Amministrazione non è infatti caratterizzato da un unico modello competitivo. Vi operano grandi gruppi nazionali e multinazionali specializzati nel BPO e nei servizi di Contact Center, cooperative sociali con caratteristiche analoghe ad aCapo, operatori di minori dimensioni caratterizzati da strutture di costo particolarmente aggressive e, sempre più frequentemente, imprese provenienti dai settori del Facility Management e dei multiservizi che partecipano alle medesime procedure di gara o agli stessi accordi quadro. La presenza di gruppi maggiormente strutturati determina una significativa pressione competitiva soprattutto nelle procedure caratterizzate da elevati volumi, nelle quali la capacità di investimento tecnologico, la standardizzazione dei processi e le economie di scala possono rappresentare importanti fattori competitivi. Per contro, la competizione con le cooperative sociali di tipo B si sviluppa prevalentemente su elementi quali la specializzazione, l'esperienza maturata, il patrimonio di referenze, le certificazioni possedute e la capacità di organizzare i servizi in maniera efficiente, essendo la struttura del costo del lavoro sostanzialmente condizionata dall'applicazione del medesimo contratto collettivo nazionale. Una particolare criticità resta rappresentata dalla presenza di operatori che adottano politiche commerciali estremamente aggressive, talvolta fondate su strutture di costo che non appaiono pienamente coerenti con gli oneri derivanti dall'applicazione del contratto collettivo e con la sostenibilità complessiva delle prestazioni richieste. Tale fenomeno ha inciso significativamente sulle dinamiche competitive degli ultimi esercizi, determinando una forte pressione sui prezzi e contribuendo alla compressione della marginalità di alcune commesse. L'esperienza maturata dalla Cooperativa ha confermato come una competizione fondata esclusivamente sul prezzo possa produrre effetti negativi sulla sostenibilità economica delle imprese che operano con strutture organizzative maggiormente orientate alla qualità del servizio, alla tutela del lavoro e alla stabilità occupazionale.

L'evoluzione normativa e le clausole sociali

In questo contesto assume particolare rilievo l'evoluzione della normativa in materia di contratti pubblici. Il nuovo quadro normativo ha rafforzato l'attenzione verso la sostenibilità delle offerte, la revisione dei corrispettivi in presenza di variazioni significative dei costi dei fattori produttivi e la valorizzazione delle clausole sociali. Tali strumenti assumono una particolare rilevanza per una Cooperativa Sociale di tipo B come aCapo, il cui modello imprenditoriale integra stabilmente l'attività economica con l'inserimento lavorativo delle persone in condizione di svantaggio.

L'evoluzione normativa contribuisce pertanto a riequilibrare, almeno parzialmente, un contesto competitivo nel quale la sola comparazione dei prezzi rischia di non rappresentare adeguatamente le differenze esistenti tra gli operatori sotto il profilo della qualità del lavoro, della sostenibilità economica dell'offerta e dell'impatto sociale generato.

Parallelamente, la maggiore attenzione ai meccanismi di revisione dei prezzi rappresenta un elemento particolarmente significativo per le imprese labour intensive, come aCapo, nelle quali il costo del lavoro costituisce la principale componente dei costi di produzione. La possibilità di ottenere un adeguamento dei corrispettivi contrattuali in presenza di incrementi significativi dei costi rappresenta quindi un importante elemento di tutela dell'equilibrio economico delle commesse nel medio periodo.

Il posizionamento competitivo di aCapo

Il posizionamento competitivo della Cooperativa deve essere letto all'interno di questo scenario. aCapo non dispone, per dimensione e capacità finanziaria, delle medesime economie di scala dei principali gruppi nazionali e multinazionali del settore, né può perseguire strategie competitive fondate esclusivamente sulla riduzione del costo del lavoro.

Il modello competitivo della Cooperativa si fonda pertanto su elementi differenti e complementari: la specializzazione verticale nei servizi sanitari, il patrimonio di esperienza maturato in oltre cinquant'anni di attività, il radicamento istituzionale e territoriale, il sistema di certificazioni adottato dalla Cooperativa e il vantaggio competitivo connesso alla propria natura di Cooperativa Sociale di tipo B. In questa prospettiva, l'adesione al Consorzio Nazionale Servizi rappresenta un passaggio strategico significativo. L'appartenenza al sistema consortile consente infatti alla Cooperativa di partecipare, in qualità di esecutrice, a procedure di maggiore dimensione e complessità rispetto a quelle alle quali avrebbe potuto accedere singolarmente, ampliando il potenziale mercato di riferimento e creando nuove opportunità di sviluppo.

La strategia competitiva delineata nel Piano Industriale 2026-2028 non è pertanto orientata a competere indiscriminatamente su tutti i segmenti del mercato, ma a concentrare progressivamente le risorse negli ambiti nei quali la Cooperativa dispone di competenze distintive e di un patrimonio di esperienza maggiormente valorizzabile.

Innovazione tecnologica e Intelligenza Artificiale

Il secondo grande fattore di trasformazione del settore è rappresentato dalla tecnologia. Nel prossimo triennio, l'utilizzo di strumenti di automazione, analisi dei dati e Intelligenza Artificiale è destinato a incidere in misura crescente sui modelli organizzativi dei servizi di Contact Center e Business Process Outsourcing. Tale trasformazione non può tuttavia essere interpretata esclusivamente in termini di sostituzione del lavoro umano. Nei servizi caratterizzati da un elevato contenuto relazionale e dalla necessità di gestire situazioni complesse, la tecnologia tende sempre più a essere utilizzata per automatizzare le attività ripetitive, migliorare la capacità di analisi dei dati, supportare gli operatori nella gestione delle informazioni e rendere più efficiente l'organizzazione dei flussi di lavoro. Per aCapo, la digitalizzazione rappresenta quindi una leva competitiva, ma anche un importante fattore di cambiamento organizzativo. La capacità di governare questa trasformazione sarà determinante per preservare la competitività della Cooperativa e, al tempo stesso, accompagnare l'evoluzione delle professionalità coinvolte. L'obiettivo non è pertanto quello di sostituire indiscriminatamente il lavoro umano, ma di utilizzare la tecnologia per aumentare l'efficienza delle attività ripetitive e consentire

una progressiva riallocazione delle competenze verso funzioni a maggiore valore aggiunto, in coerenza con la missione sociale e con le politiche di gestione del capitale umano della Cooperativa.

Opportunità, fattori di attenzione e prospettive

Alla luce delle dinamiche sopra descritte, il contesto nel quale aCapo opera presenta opportunità di sviluppo concrete, ma richiede al tempo stesso una significativa capacità di adattamento. Le principali opportunità individuate riguardano il rafforzamento della domanda di servizi sanitari e digitali, la modernizzazione della Pubblica Amministrazione e del sistema sanitario, l'accesso a procedure di gara di maggiore dimensione attraverso il sistema consortile, la valorizzazione delle clausole sociali e del patrimonio certificativo della Cooperativa, nonché lo sviluppo del mercato privato e delle convenzioni per l'inserimento lavorativo.

Permangono, al contempo, alcuni importanti fattori di attenzione: la pressione competitiva sul prezzo, il rischio di compressione della marginalità derivante da eventuali incrementi del costo del lavoro non tempestivamente riconosciuti dalle Stazioni Appaltanti, la concentrazione di una parte rilevante dei ricavi presso grandi committenti pubblici e la necessità di governare in modo progressivo e sostenibile la trasformazione tecnologica dei servizi.

Il Piano Industriale 2026-2028 si colloca all'interno di questo scenario e rappresenta lo strumento attraverso il quale la Cooperativa intende trasformare tali dinamiche di mercato in azioni operative, intervenendo contestualmente sullo sviluppo dei ricavi, sul recupero dell'efficienza produttiva e organizzativa e sul rafforzamento della struttura finanziaria.

In conclusione, il mercato nel quale opera aCapo non appare caratterizzato da una contrazione strutturale della domanda, bensì da una profonda trasformazione delle modalità attraverso le quali i servizi vengono progettati, acquistati ed erogati. La capacità competitiva degli operatori dipenderà sempre meno dalla sola dimensione o dalla possibilità di comprimere i costi e sempre più dalla capacità di combinare specializzazione, tecnologia, efficienza organizzativa, affidabilità operativa e sostenibilità sociale. La strategia della Cooperativa è pertanto orientata a consolidare la propria presenza negli ambiti nei quali dispone di competenze distintive — in primo luogo i servizi sanitari, CUP e Contact Center — e, parallelamente, a sviluppare nuove opportunità attraverso il sistema consortile, il mercato privato, le convenzioni per l'inserimento lavorativo e lo sviluppo di servizi integrati. L'obiettivo è trasformare gli elementi che storicamente hanno caratterizzato l'identità di aCapo — specializzazione, qualità del lavoro, inclusione sociale, esperienza e radicamento territoriale — in fattori competitivi pienamente integrati con le nuove esigenze del mercato, rafforzando al tempo stesso la capacità di innovazione e la sostenibilità economico-finanziaria della Cooperativa.

POLITICHE DI MERCATO

Il contesto competitivo descritto nel precedente paragrafo ha reso necessario, nel corso degli ultimi esercizi, un progressivo ripensamento delle politiche commerciali e del posizionamento della Cooperativa sul mercato. L'ingresso di nuovi operatori, caratterizzati in alcuni casi da strutture organizzative più leggere e da politiche commerciali fortemente aggressive, ha determinato una crescente pressione sui prezzi e una progressiva riduzione delle tradizionali barriere all'ingresso in alcuni segmenti del mercato dei servizi di Contact Center e Business Process Outsourcing. Tale evoluzione ha comportato una maggiore difficoltà nel sostenere strategie competitive fondate esclusivamente sulla qualità tecnica e sull'esperienza maturata, soprattutto nelle procedure nelle quali il fattore prezzo assume un peso prevalente. In alcuni segmenti del mercato, la competizione si è infatti progressivamente spostata verso logiche di forte compressione dei corrispettivi, con conseguenti effetti sulla sostenibilità economica delle offerte e, più in generale, sulla capacità degli operatori di mantenere adeguati livelli di qualità e investimento.

In tale scenario, aCapo ha scelto di non perseguire una strategia di competizione fondata esclusivamente sulla riduzione dei prezzi o sulla compressione del costo del lavoro. Tale scelta risponde non soltanto a considerazioni di carattere economico, ma è strettamente connessa alla natura

stessa della Cooperativa e al modello imprenditoriale che ne caratterizza l'attività. La Cooperativa intende infatti competere facendo leva sugli elementi distintivi che derivano dalla propria esperienza, dalla specializzazione maturata nel corso di oltre cinquant'anni di attività e dalla capacità di integrare la qualità dei servizi con la propria missione sociale. La politica di mercato adottata si fonda pertanto su un posizionamento orientato alla specializzazione, alla qualità, all'affidabilità organizzativa e alla sostenibilità, privilegiando i segmenti nei quali tali elementi costituiscono un effettivo fattore competitivo e possono essere adeguatamente valorizzati dalle committenze pubbliche e private.

La specializzazione come elemento di posizionamento

Il principale elemento distintivo della Cooperativa continua a essere rappresentato dalla specializzazione nei servizi di Contact Center, CUP multicanale e supporto amministrativo, con particolare riferimento al settore sanitario. La gestione dei servizi di prenotazione sanitaria e di relazione con il cittadino richiede infatti competenze specifiche, capacità organizzative e una conoscenza approfondita dei processi che difficilmente possono essere replicate esclusivamente attraverso una politica commerciale aggressiva. In tale ambito, aCapo dispone di un patrimonio di esperienza maturato nel corso degli anni, che rappresenta uno degli elementi centrali della propria proposta di valore. La politica commerciale della Cooperativa è pertanto orientata al consolidamento della presenza nei mercati nei quali dispone di competenze distintive, evitando una dispersione delle risorse verso attività nelle quali il confronto competitivo risulterebbe basato esclusivamente sul prezzo e nelle quali non sarebbe possibile valorizzare adeguatamente le proprie competenze organizzative e professionali. Il settore sanitario e, in particolare, i servizi CUP, Contact Center sanitario e di supporto amministrativo alle Aziende Sanitarie rappresentano quindi il principale baricentro strategico della Cooperativa. Accanto al consolidamento di tale specializzazione, la Cooperativa intende sviluppare progressivamente servizi complementari, in grado di valorizzare le competenze già presenti all'interno dell'organizzazione e di generare opportunità di diversificazione senza alterare il posizionamento storico dell'impresa.

Competere sulla sostenibilità dell'offerta

Un secondo elemento centrale delle politiche di mercato riguarda l'attenzione alla sostenibilità economica delle commesse. L'esperienza maturata negli ultimi esercizi ha evidenziato come la crescita dei volumi non possa costituire, di per sé, un obiettivo sufficiente. L'acquisizione di nuove commesse deve infatti essere accompagnata da un'attenta valutazione della relativa sostenibilità economica, con particolare riferimento all'incidenza del costo del lavoro, ai meccanismi contrattuali di revisione dei corrispettivi, ai volumi minimi garantiti e ai rischi connessi alla durata delle prestazioni. La cooperativa pone pertanto particolare attenzione alla qualità della crescita e al recupero della marginalità, privilegiando lo sviluppo di un portafoglio di attività economicamente sostenibile rispetto a una strategia orientata esclusivamente all'incremento del fatturato.

In tale prospettiva, l'attività commerciale è sempre più strettamente integrata con i processi di controllo di gestione e con l'analisi preventiva della redditività delle singole opportunità. La partecipazione alle procedure di gara e la formulazione delle offerte vengono pertanto valutate non soltanto sulla base del potenziale volume di ricavi, ma anche attraverso l'analisi dei costi, delle condizioni contrattuali, dei rischi operativi e delle prospettive di marginalità. Particolare attenzione viene inoltre dedicata alla presenza di adeguati meccanismi di revisione dei prezzi, sia con riferimento agli incrementi del costo del lavoro derivanti dall'applicazione dei contratti collettivi sia rispetto alle variazioni dei principali fattori produttivi. La Cooperativa proseguirà inoltre, ove necessario, nell'utilizzo degli strumenti previsti dalla normativa in materia di contratti pubblici per verificare la sostenibilità e la congruità delle offerte presentate dagli operatori concorrenti, contribuendo a contrastare dinamiche competitive fondate su condizioni economiche non coerenti con i costi effettivi necessari per l'esecuzione delle prestazioni.

Qualità, certificazioni e valore sociale

La politica di mercato della Cooperativa si fonda inoltre sulla valorizzazione del proprio patrimonio organizzativo e certificativo. Nel corso del tempo aCapo ha costruito un sistema di gestione articolato, sottoposto a verifiche periodiche da parte di organismi indipendenti, che comprende certificazioni relative alla qualità, all'ambiente, alla salute e sicurezza sul lavoro, alla gestione dei servizi di Contact Center, alla responsabilità sociale e alla parità di genere.

Tale patrimonio non rappresenta esclusivamente un sistema di conformità normativa o organizzativa, ma costituisce un elemento concreto della proposta commerciale della Cooperativa. Nelle procedure di gara e nei rapporti con la committenza privata, le certificazioni contribuiscono infatti a qualificare la capacità organizzativa dell'impresa, a dimostrare l'esistenza di sistemi strutturati di controllo e a valorizzare elementi quali la qualità del servizio, la sostenibilità ambientale e sociale, la tutela dei lavoratori e la parità di genere. A ciò si aggiunge la specificità derivante dalla natura di Cooperativa Sociale di tipo B. L'inserimento lavorativo delle persone in condizione di svantaggio non costituisce, per aCapo, un'attività separata rispetto alla gestione dell'impresa, ma rappresenta una componente strutturale del modello organizzativo e della proposta di valore rivolta al mercato. In un contesto nel quale le politiche di sostenibilità, le clausole sociali e gli elementi di impatto sociale assumono una crescente rilevanza nella selezione dei fornitori, tale caratteristica rappresenta un elemento distintivo che la Cooperativa intende valorizzare in maniera sempre più strutturata. La politica commerciale mira pertanto a trasformare le caratteristiche identitarie della Cooperativa — qualità del lavoro, inclusione, certificazioni e sostenibilità — da semplici elementi valoriali in fattori concretamente misurabili e valorizzabili nelle offerte rivolte alle committenze pubbliche e private.

L'ampliamento dei canali commerciali

Una delle principali direttrici delle politiche di mercato adottate nel corso del 2025 riguarda l'ampliamento dei canali attraverso i quali la Cooperativa accede alle opportunità commerciali. Accanto alla tradizionale partecipazione diretta alle procedure di gara, aCapo ha rafforzato il proprio posizionamento attraverso l'adesione al Consorzio Nazionale Servizi. L'ingresso nel sistema consortile consente alla Cooperativa di accedere a procedure di maggiore dimensione e complessità e di partecipare a opportunità commerciali che, per caratteristiche tecniche, finanziarie o dimensionali, sarebbero più difficilmente affrontabili attraverso una partecipazione individuale. I primi risultati di tale scelta sono già concretamente riscontrabili nelle procedure alle quali la Cooperativa ha partecipato tramite il canale consortile e nelle aggiudicazioni conseguite, tra cui quelle relative ai servizi RECUP della Regione Lazio e al Call Center CUP dell'ULSS 8 Berica. Il canale CNS costituisce pertanto una delle principali leve di sviluppo futuro previste. Parallelamente, la Cooperativa ha avviato un progressivo rafforzamento dell'attività commerciale rivolta al settore privato. Lo sviluppo di tale canale risponde all'esigenza di diversificare la composizione della committenza e di valorizzare le competenze maturate nei servizi di Contact Center, Business Process Outsourcing e gestione dei processi amministrativi anche al di fuori del tradizionale mercato della Pubblica Amministrazione. Le attività sviluppate nel corso dell'esercizio con nuovi clienti privati confermano la possibilità di applicare il know-how maturato nei settori storici anche in contesti differenti, con modelli commerciali e contrattuali potenzialmente più flessibili. È previsto, pertanto un ulteriore sviluppo del canale privato, da perseguire in modo selettivo e privilegiando i settori e le opportunità nei quali la Cooperativa sia in grado di esprimere un effettivo vantaggio competitivo. La suddivisione delle vendite per area geografica è di seguito schematizzata:

Area geografica	Importo al termine dell'esercizio precedente	Variazione verificatasi nell'esercizio	Var. %	Importo al termine dell'esercizio
Italia	25.064.462	-833.147	-3,32	24.231.315
Totale	25.064.462	-833.147		24.231.315

Le convenzioni ex art. 14 come mercato ad alto valore sociale

Un ulteriore ambito di sviluppo delle politiche commerciali è rappresentato dai servizi realizzati nell'ambito delle convenzioni previste dall'art. 14 del D.Lgs. 276/2003. Tale strumento consente di integrare in modo particolarmente efficace le due dimensioni che caratterizzano il modello imprenditoriale di aCapo: da un lato lo sviluppo di attività economicamente sostenibili; dall'altro la creazione di concrete opportunità di inserimento lavorativo per persone in condizione di svantaggio. Nel corso del 2025 la Cooperativa ha rafforzato il presidio commerciale dedicato a questo segmento, sviluppando relazioni con nuove imprese e soggetti istituzionali e presentando offerte per la realizzazione di specifici servizi. L'obiettivo è quello di rendere tale canale sempre più strutturato, promuovendo attivamente le opportunità offerte dalle convenzioni ex art. 14 e sviluppando partnership con imprese e associazioni datoriali. Le convenzioni rappresentano infatti un segmento nel quale la natura sociale della Cooperativa non costituisce semplicemente un elemento qualificante, ma è parte integrante del valore offerto al cliente. La possibilità di combinare servizi professionali, flessibilità organizzativa e inserimento lavorativo consente infatti di proporre alle imprese un modello di collaborazione che integra esigenze produttive, responsabilità sociale e politiche di inclusione.

Innovazione dell'offerta e trasformazione digitale

Le politiche di mercato della Cooperativa non si limitano all'ampliamento dei canali commerciali, ma riguardano anche la progressiva evoluzione dell'offerta di servizi. La trasformazione digitale e l'introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale stanno modificando le modalità attraverso le quali vengono progettati ed erogati i servizi di Contact Center e Business Process Outsourcing. In tale contesto, la Cooperativa ha avviato un percorso di innovazione orientato all'integrazione di strumenti di assistenza conversazionale, supporto agli operatori, analisi dei dati e previsione dei volumi. L'obiettivo non è quello di sostituire indiscriminatamente il lavoro umano attraverso l'automazione, ma di utilizzare la tecnologia per aumentare l'efficienza dei processi, migliorare la qualità delle informazioni disponibili e consentire alle persone di concentrarsi sulle attività a maggiore valore aggiunto. Questa impostazione risulta coerente con la missione sociale della Cooperativa e con l'obiettivo di accompagnare la trasformazione tecnologica attraverso percorsi di formazione e riqualificazione delle competenze. La digitalizzazione costituisce quindi una componente sempre più rilevante della proposta commerciale di aCapo e dovrà consentire alla Cooperativa di presentarsi sul mercato non soltanto come fornitore di servizi labour intensive, ma come partner in grado di combinare persone, processi e tecnologia.

Sintesi ed obiettivi della politica commerciale della cooperativa

Alla luce delle dinamiche di mercato e dei risultati conseguiti nel corso del 2025, la politica commerciale della Cooperativa può essere sintetizzata in alcune direttrici fondamentali:

1. In primo luogo, il consolidamento della specializzazione nei servizi sanitari, con particolare riferimento ai servizi CUP, Contact Center sanitario e supporto amministrativo, che continueranno a rappresentare il principale mercato di riferimento.
2. In secondo luogo, la selettività commerciale, orientata a privilegiare opportunità caratterizzate da condizioni economiche e contrattuali coerenti con un adeguato livello di marginalità e sostenibilità.
3. In terzo luogo, la diversificazione delle fonti di ricavo, attraverso il rafforzamento del canale consortile, lo sviluppo del mercato privato, l'ampliamento delle convenzioni ex art. 14 e l'esplorazione di nuovi segmenti complementari.
4. Infine, la progressiva evoluzione dell'offerta, attraverso l'integrazione delle competenze storiche della Cooperativa con strumenti digitali e soluzioni di Intelligenza Artificiale.

La politica di mercato di aCapo non è pertanto orientata alla ricerca della crescita a qualsiasi

condizione, né alla competizione indiscriminata sul prezzo. Il percorso delineato punta, al contrario, a una crescita selettiva e sostenibile, fondata sulla valorizzazione delle competenze distintive della Cooperativa e sulla capacità di trasformare la propria storia, il proprio patrimonio professionale e la propria missione sociale in elementi di competitività economica. In questa prospettiva, l'obiettivo non è semplicemente aumentare il numero delle commesse o il volume dei ricavi, ma costruire un portafoglio di attività più diversificato, maggiormente equilibrato e caratterizzato da condizioni di redditività coerenti con la sostenibilità di lungo periodo della Cooperativa.

POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

Nel corso dell'esercizio 2025 la Cooperativa ha proseguito la propria politica di investimenti secondo criteri di selettività e coerenza con il percorso di riequilibrio economico e organizzativo avviato nel corso dell'anno. In un contesto caratterizzato dalla necessità di recuperare progressivamente marginalità e rafforzare gli equilibri economico-finanziari, gli investimenti non sono stati considerati come una componente separata rispetto al percorso di risanamento, ma come uno degli strumenti necessari per migliorare nel medio periodo l'efficienza dei processi, ridurre i costi operativi non direttamente connessi alla produzione e rafforzare la capacità competitiva della Cooperativa. La politica degli investimenti si è pertanto concentrata principalmente su tre direttrici: la digitalizzazione e l'automazione dei processi operativi e amministrativi; il rafforzamento e l'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica; lo sviluppo di strumenti, piattaforme e soluzioni organizzative suscettibili di essere utilizzati trasversalmente sulle diverse commesse. Gli investimenti effettuati nell'esercizio sono di seguito schematizzati:

Investimenti in immobilizzazioni immateriali	Acquisizioni dell'esercizio
Ricerca, sviluppo e pubblicità	101.084
Concessioni, licenze, marchi	1.370
Immobilizzazioni in corso e acconti	431.369
TOTALE	533.823

Investimenti in immobilizzazioni materiali	Acquisizioni dell'esercizio
Attrezzature industriali e commerciali	10.743
Altri beni	26.897
TOTALE	37.640

Gli investimenti complessivamente effettuati nel corso dell'esercizio ammontano pertanto a Euro 571.463, dei quali la componente principale, pari a Euro 533.823, è rappresentata da investimenti in immobilizzazioni immateriali.

Tale composizione riflette la natura stessa del processo di trasformazione avviato dalla Cooperativa. L'evoluzione del modello produttivo non richiede infatti prevalentemente investimenti in beni materiali, quanto piuttosto lo sviluppo di infrastrutture digitali, piattaforme, sistemi informativi, strumenti di analisi e soluzioni organizzative in grado di migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi erogati.

Digitalizzazione ed efficientamento dei processi

Nel corso dell'esercizio la Cooperativa ha proseguito il programma di investimenti in digitalizzazione e innovazione tecnologica avviato negli esercizi precedenti. Una parte significativa delle attività ha riguardato lo sviluppo e il completamento di progetti finalizzati alla progressiva integrazione dei processi produttivi e amministrativi e alla riduzione delle attività manuali e ripetitive. Tra i principali

interventi sviluppati nel corso dell'esercizio rientrano l'integrazione automatizzata degli SLA infrastrutturali della commessa Firenze Smart, il progetto Empowerment HR, finalizzato al rafforzamento e alla digitalizzazione dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane, nonché l'estensione degli strumenti di Business Intelligence attraverso la piattaforma Power BI. Particolare attenzione è stata inoltre dedicata allo sviluppo di sistemi in grado di migliorare la capacità di monitoraggio dei processi e delle performance operative. La disponibilità di informazioni più tempestive e strutturate costituisce, infatti, un elemento essenziale per la gestione di servizi caratterizzati da elevati volumi di contatti, dalla presenza di più canali di comunicazione e dalla necessità di garantire il rispetto di specifici livelli di servizio. In tale prospettiva, gli investimenti realizzati non sono finalizzati esclusivamente alla sostituzione di strumenti tecnologici esistenti, ma alla costruzione di un sistema informativo maggiormente integrato, capace di supportare sia la gestione delle singole commesse sia il controllo complessivo dell'andamento produttivo della Cooperativa.

Evoluzione dell'infrastruttura tecnologica

Un secondo ambito di investimento ha riguardato il rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e dei sistemi a supporto dell'organizzazione. Nel corso dell'esercizio sono proseguite, in particolare, le attività relative alla migrazione dell'infrastruttura tecnologica, attraverso i progetti Migrazione AHI e Migrazione CED, nonché l'implementazione di ulteriori soluzioni finalizzate a migliorare la continuità operativa, la flessibilità nell'utilizzo delle risorse tecnologiche e la capacità di adattare rapidamente le infrastrutture alle esigenze delle diverse commesse. In tale ambito si inserisce anche il progetto relativo alla virtualizzazione dei desktop (VDI – Virtual Desktop Infrastructure), finalizzato a rendere maggiormente flessibile e centralizzata la gestione delle postazioni di lavoro. Sono inoltre proseguiti gli interventi relativi alla gestione delle identità digitali e degli accessi attraverso l'evoluzione della piattaforma di identity management Active Directory/Entra ID, nonché le attività finalizzate alla diffusione di sistemi strutturati di condivisione documentale e collaborazione attraverso la piattaforma SharePoint. Tali investimenti assumono particolare rilievo anche alla luce della crescente attenzione delle committenze pubbliche e private verso i temi della sicurezza informatica, della protezione dei dati e della continuità operativa.

In questa prospettiva si colloca altresì la prosecuzione del percorso finalizzato all'ottenimento della certificazione ISO/IEC 27001, che rappresenta un ulteriore elemento di rafforzamento del sistema di gestione della sicurezza delle informazioni e, al tempo stesso, un fattore di qualificazione dell'offerta commerciale della Cooperativa.

Sviluppo di piattaforme e soluzioni replicabili

La politica degli investimenti ha inoltre privilegiato, ove possibile, lo sviluppo di strumenti e soluzioni suscettibili di essere utilizzati su più commesse e in differenti contesti operativi. Nel corso dell'esercizio sono stati completati e trasferiti alla voce relativa ai costi di sviluppo il progetto Genesys Charity e il Portale della fornitura. Quest'ultimo, sviluppato in prima applicazione nell'ambito della commessa AOU Vanvitelli, è stato progettato secondo una logica di replicabilità che ne consente l'adattamento e l'utilizzo anche nell'ambito di ulteriori commesse, attraverso interventi di configurazione e personalizzazione. La possibilità di sviluppare strumenti riutilizzabili costituisce un elemento particolarmente rilevante nella politica degli investimenti della Cooperativa, in quanto consente di distribuire nel tempo e su più attività i benefici derivanti dalle risorse impiegate per la progettazione e lo sviluppo. Rientra nella medesima logica il progetto Revisione Prezzi PA, relativo allo sviluppo di una metodologia strutturata per il calcolo, la gestione e la predisposizione delle istanze di revisione dei corrispettivi contrattuali. L'esperienza maturata nel corso dell'esercizio ha infatti evidenziato come la gestione sistematica delle clausole di revisione dei prezzi e degli adeguamenti connessi all'incremento del costo del lavoro rappresenti una componente sempre più rilevante del controllo della marginalità delle commesse pubbliche.

La standardizzazione delle relative metodologie e dei processi di calcolo consente pertanto di trasformare un'attività inizialmente gestita in modo prevalentemente straordinario in un processo maggiormente strutturato e ripetibile.

Innovazione del modello produttivo e Intelligenza Artificiale

Nel corso del 2025 la Cooperativa ha, inoltre, avviato le prime sperimentazioni e applicazioni di strumenti di Intelligenza Artificiale e automazione a supporto dei processi di Contact Center e delle attività della Struttura Centrale. L'approccio adottato è coerente con la filosofia secondo la quale l'innovazione tecnologica deve essere utilizzata prioritariamente come strumento di supporto e potenziamento del lavoro delle persone, e non come mero strumento di sostituzione dell'occupazione. Le possibili applicazioni riguardano, in particolare, l'automazione delle attività maggiormente ripetitive, il supporto alla gestione e classificazione delle informazioni, l'analisi dei dati, il monitoraggio dei processi e il supporto agli operatori e alle strutture di coordinamento. L'obiettivo è quello di utilizzare la tecnologia per aumentare la produttività, migliorare la tempestività e la qualità delle informazioni disponibili e consentire una progressiva riallocazione delle competenze verso attività a maggiore valore aggiunto. Per una Cooperativa Sociale di tipo B, tale approccio assume una rilevanza particolare. La trasformazione tecnologica deve infatti essere accompagnata da un adeguato processo di formazione e riqualificazione professionale, affinché l'innovazione possa rappresentare non soltanto una leva di efficientamento, ma anche uno strumento di evoluzione delle competenze e delle opportunità di lavoro.

Gli investimenti realizzati nel corso del 2025 si inseriscono in un percorso che prosegue nel triennio successivo. Il Piano Industriale 2026-2028 individua infatti nella riorganizzazione dei processi produttivi, nella digitalizzazione e nell'adozione progressiva di strumenti di automazione e Intelligenza Artificiale una delle principali leve per il miglioramento dell'efficienza operativa della Cooperativa. Gli effetti economici attesi da tali interventi sono strettamente collegati alla capacità di ridurre progressivamente le attività manuali e ripetitive, ottimizzare l'utilizzo delle risorse e contenere il ricorso a forme di lavoro temporaneo nelle fasi di maggiore variabilità dei volumi produttivi. Secondo le previsioni, il complesso delle iniziative di efficientamento produttivo e organizzativo dovrebbe contribuire in misura significativa al miglioramento della struttura dei costi nel periodo 2026-2028. Tali effetti dovranno naturalmente essere valutati nel tempo sulla base dell'effettiva realizzazione dei progetti e dei risultati operativi conseguiti. L'impostazione adottata evidenzia tuttavia una scelta strategica chiara: gli investimenti in tecnologia e digitalizzazione non sono considerati una mera spesa di mantenimento dell'infrastruttura esistente, ma costituiscono una componente del più ampio processo di trasformazione del modello operativo della Cooperativa.

In questa prospettiva, la politica degli investimenti resterà improntata a criteri di selettività, sostenibilità finanziaria e misurabilità dei risultati, privilegiando gli interventi in grado di produrre effetti concreti sull'efficienza dei processi, sulla qualità dei servizi, sulla sicurezza delle informazioni e sulla capacità della Cooperativa di sviluppare soluzioni replicabili e scalabili.

L'obiettivo finale non è, pertanto, quello di incrementare indiscriminatamente la spesa per investimenti, ma di destinare le risorse disponibili verso progetti capaci di rafforzare, contemporaneamente, la competitività, la sostenibilità economica e la capacità di innovazione di aCapo.

ASPETTI FINANZIARI DELLA GESTIONE

L'analisi della situazione finanziaria della Cooperativa evidenzia, nel corso dell'esercizio 2025, un significativo miglioramento degli equilibri finanziari e della struttura dell'indebitamento, coerente con il percorso di riequilibrio economico e organizzativo avviato nel corso dell'anno. Il principale elemento di miglioramento è rappresentato dalla riduzione dell'indebitamento finanziario netto, che passa da Euro 3.987.410 al 31 dicembre 2024 a Euro 2.911.287 al 31 dicembre 2025, con una diminuzione complessiva pari a Euro 1.076.123, corrispondente a circa il 27% dell'esposizione finanziaria netta esistente all'inizio dell'esercizio. La riduzione dell'indebitamento ha interessato sia la componente corrente sia quella non corrente. Il debito finanziario corrente si è ridotto da Euro 1.725.050 a Euro 1.456.887, mentre l'indebitamento finanziario non corrente è passato da Euro 2.353.524 a Euro 1.696.592. Parallelamente, le disponibilità liquide sono aumentate da Euro 91.164 a Euro 242.192. Il miglioramento della posizione finanziaria netta è pertanto riconducibile sia alla riduzione dell'esposizione finanziaria sia all'incremento delle disponibilità liquide alla chiusura dell'esercizio. Nel complesso, la dinamica dell'indebitamento evidenzia un progressivo alleggerimento della struttura finanziaria della Cooperativa, particolarmente significativo se confrontato con la situazione esistente alla chiusura dell'esercizio precedente.

Tale risultato assume rilievo anche alla luce della situazione economica attraversata dalla Cooperativa negli esercizi precedenti e deve essere letto congiuntamente al recupero della marginalità registrato nel corso del 2025. Il ritorno a un sostanziale equilibrio della gestione caratteristica ha infatti consentito di avviare un percorso di miglioramento degli equilibri finanziari, riducendo progressivamente il fabbisogno generato dalla gestione.

La struttura degli impieghi e delle fonti

La riclassificazione dello Stato patrimoniale evidenzia una struttura degli impieghi prevalentemente concentrata nell'attivo corrente, che rappresenta il 66,64% del totale degli impieghi. All'interno dell'attivo corrente, la componente più rilevante è costituita dalle liquidità differite, pari a Euro 10.875.376 e corrispondenti al 65,09% del totale degli impieghi. Tale valore riflette la significativa incidenza dei crediti e delle altre attività destinate a trasformarsi in liquidità nel breve periodo, coerentemente con la natura dell'attività svolta dalla Cooperativa. Le disponibilità immediate ammontano invece a Euro 242.192, mentre le rimanenze di magazzino assumono un'incidenza marginale, pari allo 0,10% del totale degli impieghi. Tale configurazione è coerente con un modello di business caratterizzato dalla prestazione di servizi e, conseguentemente, da una limitata necessità di immobilizzare capitale in scorte.

L'attivo immobilizzato rappresenta il restante 33,36% del totale degli impieghi ed è costituito prevalentemente da immobilizzazioni materiali, pari a Euro 4.688.365. Dal lato delle fonti, il capitale di terzi rappresenta l'84,61% del totale delle fonti, mentre il patrimonio netto ammonta a Euro 2.571.260, pari al 15,39% del totale. La struttura patrimoniale continua pertanto a evidenziare un significativo ricorso al capitale di terzi. Tale caratteristica deve tuttavia essere valutata tenendo conto del miglioramento registrato rispetto all'esercizio precedente, nel quale la perdita d'esercizio aveva ulteriormente ridotto la consistenza del patrimonio netto e incrementato il grado di dipendenza finanziaria della Cooperativa. Il leverage passa infatti da 13,89 a 6,50, mentre il quoziente di indebitamento complessivo si riduce da 12,89 a 5,50. Pur permanendo una struttura finanziaria caratterizzata da una prevalenza del capitale di terzi, la riduzione di tali indicatori evidenzia un significativo miglioramento del rapporto tra il capitale investito, l'indebitamento e i mezzi propri.

Il miglioramento della struttura finanziaria

Particolarmente significativo è il miglioramento degli indici di struttura, ancorché in una logica cooperativistica nella quale, va sempre ricordato, la finalità sociale prevale rispetto alle normali logiche economiche. Il quoziente primario di struttura passa da 0,21 a 0,46. L'indice evidenzia che il

patrimonio netto, pur non essendo ancora sufficiente a coprire integralmente gli investimenti immobilizzati, registra un rafforzamento rispetto all'esercizio precedente. Ancora più rilevante è l'andamento del quoziente secondario di struttura, che passa da 0,66 a 1,05. Il superamento della soglia dell'unità evidenzia che, alla chiusura dell'esercizio, gli impieghi a medio-lungo termine risultano integralmente coperti da fonti finanziarie aventi analogo natura temporale, rappresentate dal patrimonio netto e dalle passività consolidate. Tale risultato costituisce un elemento positivo nell'analisi dell'equilibrio patrimoniale della Cooperativa, in quanto evidenzia il superamento della situazione registrata nell'esercizio precedente, nella quale una parte degli investimenti immobilizzati risultava finanziata attraverso fonti a breve termine. In altri termini, nel corso dell'esercizio è migliorata la coerenza tra la durata degli investimenti e la durata delle fonti utilizzate per il loro finanziamento, con un conseguente rafforzamento dell'equilibrio finanziario strutturale.

La gestione del capitale circolante

L'analisi degli indici di gestione evidenzia un significativo miglioramento dei tempi medi di incasso dei crediti commerciali. L'indice di rotazione dei crediti passa infatti da 150 giorni a 88 giorni. Tale andamento rappresenta uno degli elementi più significativi della gestione finanziaria dell'esercizio, in quanto la riduzione dei tempi di incasso contribuisce direttamente al miglioramento della liquidità e alla riduzione del fabbisogno finanziario generato dal capitale circolante.

Il risultato è particolarmente rilevante per una Cooperativa come aCapo, caratterizzata da una significativa presenza di rapporti con la Pubblica Amministrazione e da un volume rilevante di crediti commerciali. Il miglioramento della capacità di trasformare i crediti in liquidità ha contribuito, insieme alla riduzione dell'indebitamento finanziario, al rafforzamento della posizione finanziaria complessiva della Cooperativa. Permane invece elevata la durata media dei debiti verso fornitori, che passa da 351 a 367 giorni. Tale dato riflette le caratteristiche della gestione finanziaria e del ciclo monetario della Cooperativa e richiede un costante monitoraggio nell'ambito della gestione dei rapporti con i fornitori e della programmazione dei flussi di cassa. Gli indici di liquidità registrano una lieve riduzione rispetto all'esercizio precedente.

Il quoziente di disponibilità e il quoziente di tesoreria passano entrambi da 0,85 a 0,83. Il valore inferiore all'unità evidenzia che le attività correnti non coprono integralmente, alla data di chiusura dell'esercizio, le passività correnti. Tale situazione è tipica di strutture nelle quali una parte significativa del fabbisogno finanziario è sostenuta attraverso fonti a breve termine e rende necessario mantenere un attento presidio dei flussi finanziari e della gestione del capitale circolante. La lettura di tali indicatori deve tuttavia essere integrata con gli altri elementi emersi nel corso dell'esercizio, e in particolare con la riduzione dell'indebitamento finanziario netto e con il significativo miglioramento dei tempi medi di incasso dei crediti.

Redditività e sostenibilità finanziaria

Anche gli indicatori di redditività riflettono il netto miglioramento della gestione registrato nel corso del 2025. Il Return on Sales (ROS) passa dal -4,63% al -0,17%, mentre il Return on Investment (ROI) migliora dal -6,95% al -0,25%. Sebbene entrambi gli indicatori rimangano marginalmente negativi, la variazione rispetto all'esercizio precedente evidenzia il sostanziale recupero dell'equilibrio della gestione caratteristica. Il Return on Equity (ROE) passa dal -127,03% al -2,02%, riflettendo la drastica riduzione della perdita d'esercizio rispetto al 2024.

Il risultato 2025 deve pertanto essere interpretato come un esercizio di sostanziale riequilibrio: la Cooperativa non ha ancora completato il percorso di rafforzamento della redditività e della struttura patrimoniale, ma i principali indicatori economici e finanziari mostrano un'inversione di tendenza rispetto agli esercizi precedenti. Un elemento di attenzione è rappresentato dal Return on Debt (ROD), che passa dal 5,90% al 7,56%, evidenziando l'aumento dell'incidenza del costo medio dell'indebitamento oneroso. Tale dinamica conferma l'importanza di proseguire nel percorso di riduzione dell'esposizione finanziaria e di ottimizzazione delle relative condizioni economiche.

Nel complesso, i dati dell'esercizio 2025 evidenziano quindi una situazione finanziaria ancora caratterizzata da elementi che richiedono attenzione — in particolare la consistenza delle passività correnti, il livello complessivo dell'indebitamento rispetto al patrimonio netto e la necessità di mantenere un costante presidio dei flussi di cassa — ma significativamente migliorata rispetto alla chiusura dell'esercizio precedente. La riduzione dell'indebitamento finanziario netto di oltre Euro 1 milione, il miglioramento del rapporto tra mezzi propri e capitale investito, il superamento della soglia di equilibrio del quoziente secondario di struttura e la riduzione dei tempi medi di incasso dei crediti rappresentano, nel loro insieme, segnali concreti del processo di riequilibrio avviato dalla Cooperativa. Il mantenimento e il consolidamento di tale miglioramento costituiscono uno degli obiettivi centrali del Piano Industriale 2026-2028. Il percorso previsto mira infatti a combinare il progressivo rafforzamento della redditività operativa con una gestione più efficiente del capitale circolante e con un'ulteriore riduzione della dipendenza dalle fonti di finanziamento esterne. L'obiettivo per il prossimo triennio non è pertanto esclusivamente il conseguimento di migliori risultati economici, ma il progressivo rafforzamento della capacità della Cooperativa di generare flussi finanziari dalla gestione caratteristica, sostenere autonomamente gli investimenti necessari allo sviluppo e ridurre ulteriormente il grado di dipendenza dall'indebitamento finanziario.

Si fornisce di seguito il prospetto dell'Indebitamento finanziario netto; il prospetto, predisposto in base agli Orientamenti ESMA, evidenzia la composizione dell'indebitamento finanziario; un valore negativo indica una situazione in cui le attività finanziarie sono superiori alle passività finanziarie.

Descrizione	Esercizio precedente	Variazione	Rettifica es. corrente	Esercizio corrente
A) Disponibilità liquide	91.164	151.028		242.192
B) Mezzi equivalenti a disponibilità liquide				
C) Altre attività finanziarie correnti				
Altre attività a breve				
D) Liquidità (A+B+C)	91.164	151.028		242.192
E) Debito finanziario corrente	1.725.050	-268.163		1.456.887
F) Parte corrente del debito finanziario non corrente				
Altre passività a breve				
G) Indebitamento finanziario corrente (E+F)	1.725.050	-268.163		1.456.887
H) Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)	1.633.886	-419.191		1.214.695
I) Debito finanziario non corrente	2.353.524	-656.932		1.696.592
J) Strumenti di debito				
K) Debiti commerciali e altri debiti non correnti				
L) Indebitamento finanziario non corrente (I+J+K)	2.353.524	-656.932		1.696.592
M) TOTALE INDEBITAMENTO FINANZIARIO (H+L)	3.987.410	-1.076.123		2.911.287

I seguenti prospetti forniscono, invece, una riclassificazione dello Stato patrimoniale sulla base degli impieghi e delle fonti della liquidità.

Impieghi	Valori	% sugli impieghi
Liquidità immediate	242.192	1,45
Liquidità differite	10.875.376	65,09
Disponibilità di magazzino	16.075	0,10
Totale attivo corrente	11.133.643	66,64
Immobilizzazioni immateriali	793.256	4,75
Immobilizzazioni materiali	4.688.365	28,06
Immobilizzazioni finanziarie	93.029	0,56
Totale attivo immobilizzato	5.574.650	33,36
TOTALE IMPIEGHI	16.708.293	100,00

Fonti	Valori	% sulle fonti
Passività correnti	10.861.738	65,01
Passività consolidate	3.275.295	19,60
Totale capitale di terzi	14.137.033	84,61
Capitale sociale	331.050	1,98
Riserve e utili (perdite) a nuovo	2.292.091	13,72
Utile (perdita) d'esercizio	-51.881	-0,31
Totale capitale proprio	2.571.260	15,39
TOTALE FONTI	16.708.293	100,00

Conformemente al disposto di cui all'art. 2428 c.2 del codice civile, si evidenziano i principali indicatori di risultato finanziari e non finanziari.

Indici di struttura	Significato	Esercizio precedente	Esercizio corrente
Quoziente primario di struttura		0,21	0,46
$\frac{\text{Patrimonio Netto}}{\text{Immobilizzazioni esercizio}}$	L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con mezzi propri.		
Quoziente secondario di struttura		0,66	1,05
$\frac{\text{Patrimonio Netto} + \text{Pass. consolidate}}{\text{Immobilizzazioni esercizio}}$	L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con fonti a lungo termine.		

Indici patrimoniali e finanziari	Significato	Esercizio precedente	Esercizio corrente
Leverage (dipendenza finanz.)		13,89	6,50
$\frac{\text{Capitale Investito}}{\text{Patrimonio Netto}}$	L'indice misura l'intensità del ricorso all'indebitamento per la copertura del capitale investito.		
Elasticità degli impieghi		66,10	66,64
$\frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Capitale investito}}$	Permette di definire la composizione degli impieghi in %, che dipende sostanzialmente dal tipo di attività svolta dall'azienda e dal grado di flessibilità della struttura aziendale. Più la struttura degli impieghi è elastica, maggiore è la capacità di adattamento dell'azienda alle mutevoli condizioni di mercato.		
Quoziente di indebitamento complessivo		12,89	5,50
$\frac{\text{Mezzi di terzi}}{\text{Patrimonio Netto}}$	Esprime il grado di equilibrio delle fonti finanziarie.		

Indici gestionali	Significato	Esercizio precedente	Esercizio corrente
Rendimento del personale		1,17	1,09
$\frac{\text{Ricavi netti esercizio}}{\text{Costo del personale esercizio}}$	L'indice espone la produttività del personale, misurata nel rapporto tra ricavi netti e costo del personale.		

Indici gestionali	Significato	Esercizio precedente	Esercizio corrente
Rotazione dei debiti		351	367
Debiti vs. Fornitori * 365 ----- Acquisti dell'esercizio	L'indice misura in giorni la dilazione commerciale ricevuta dai fornitori.		
Rotazione dei crediti		150	88
Crediti vs. Clienti * 365 ----- Ricavi netti dell'esercizio	L'indice misura in giorni la dilazione commerciale offerta ai clienti.		

Indici di liquidità	Significato	Esercizio precedente	Esercizio corrente
Indice di durata del magazzino - merci e materie prime		279	503
Scorte medie merci e materie prime * 365 ----- Consumi dell'esercizio	L'indice esprime la durata media della giacenza di materie prime e merci di magazzino.		
Quoziente di disponibilità		0,85	0,83
Attivo corrente ----- Passivo corrente	L'indice misura il grado di copertura dei debiti a breve mediante attività presumibilmente realizzabili nel breve periodo e smobilizzo del magazzino.		
Quoziente di tesoreria		0,85	0,83
Liq imm. + Liq diff. ----- Passivo corrente	L'indice misura il grado di copertura dei debiti a breve mediante attività presumibilmente realizzabili nel breve periodo.		

Indici di redditività	Significato	Esercizio precedente	Esercizio corrente
Return on debt (R.O.D.)		5,90	7,56
Oneri finanziari es. ----- Debiti onerosi es.	L'indice misura la remunerazione in % dei finanziatori esterni, espressa dagli interessi passivi maturati nel corso dell'esercizio sui debiti onerosi.		
Return on sales (R.O.S.)		-4,63	-0,17
Risultato operativo es. ----- Ricavi netti es.	L'indice misura l'efficienza operativa in % della gestione corrente caratteristica rispetto alle vendite.		
Return on investment (R.O.I.)		-6,95	-0,25
Risultato operativo ----- Capitale investito es.	L'indice offre una misurazione sintetica in % dell'economicità della gestione corrente caratteristica e della capacità di autofinanziamento dell'azienda indipendentemente dalle scelte di struttura finanziaria.		
Return on Equity (R.O.E.)		-127,03	-2,02
Risultato esercizio ----- Patrimonio Netto	L'indice offre una misurazione sintetica in % dell'economicità globale della gestione aziendale nel suo complesso e della capacità di remunerare il capitale proprio.		

INFORMAZIONI RELATIVE ALL'AMBIENTE

L'attenzione ai temi della sostenibilità ambientale costituisce per aCapo un elemento integrante del più ampio modello di responsabilità sociale e organizzativa che caratterizza la Cooperativa. Tale impegno assume particolare rilievo in una realtà che, per natura giuridica, storia e missione, è chiamata a coniugare la sostenibilità economica dell'impresa con la creazione di valore per le persone,

i lavoratori, le committenze e i territori nei quali opera. La Cooperativa svolge prevalentemente attività di servizi e, pertanto, non presenta gli impatti ambientali tipicamente associati alle attività industriali o manifatturiere. Ciò non esclude, tuttavia, la presenza di aspetti ambientali connessi allo svolgimento dell'attività aziendale, riconducibili principalmente al consumo di energia e di altre risorse, alla gestione delle sedi operative, all'utilizzo delle infrastrutture tecnologiche, agli spostamenti del personale, alla gestione dei materiali di consumo e alle scelte di acquisto e approvvigionamento.

Nel corso dell'esercizio 2025, aCapo ha proseguito nel proprio percorso di integrazione delle tematiche ambientali nei processi organizzativi e gestionali, mantenendo attivi i presidi previsti dal proprio sistema di gestione e promuovendo, nell'ambito delle attività aziendali, un utilizzo responsabile ed efficiente delle risorse. L'approccio adottato dalla Cooperativa non si fonda esclusivamente sul rispetto degli obblighi normativi applicabili, ma sul principio del miglioramento continuo. L'obiettivo è quello di individuare e monitorare gli aspetti ambientali collegati alle attività svolte e, compatibilmente con la natura e le dimensioni dell'organizzazione, adottare progressivamente misure orientate alla prevenzione e alla riduzione degli impatti. In tale prospettiva, la politica ambientale della Cooperativa si sviluppa lungo alcune direttrici fondamentali:

- l'ottimizzazione dell'utilizzo delle fonti energetiche e delle risorse naturali;
- la prevenzione e la progressiva riduzione degli impatti ambientali connessi allo svolgimento delle attività;
- il miglioramento continuo delle performance ambientali attraverso il monitoraggio, la verifica dei processi e l'adozione di buone pratiche operative;
- la promozione di una cultura diffusa del rispetto e della responsabilità ambientale;
- la sensibilizzazione e il coinvolgimento del personale;
- la progressiva integrazione di criteri ambientali nelle scelte di acquisto e approvvigionamento.

La dimensione ambientale viene pertanto affrontata come una componente del sistema complessivo di gestione della Cooperativa e non come un'attività separata rispetto ai processi produttivi e organizzativi.

Il sistema di gestione integrato e le certificazioni

Nel corso del 2025 la Cooperativa ha mantenuto e gestito il proprio patrimonio di certificazioni, che rappresenta uno degli elementi distintivi dell'organizzazione e costituisce un importante presidio per il controllo della qualità dei servizi, degli impatti ambientali, della salute e sicurezza sul lavoro e delle condizioni di lavoro. In particolare, aCapo risulta dotata di certificazioni relative ai sistemi di gestione della qualità ISO 9001:2015, dell'ambiente ISO 14001:2015, della salute e sicurezza sul lavoro ISO 45001:2018, nonché di ulteriori standard e strumenti relativi alla responsabilità sociale, alla qualità dei servizi di Contact Center e alla parità di genere. Il patrimonio certificativo della Cooperativa comprende, tra gli altri, la SA8000, la ISO 18295-1:2017 e la certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere. Accanto alle certificazioni, la Cooperativa è inoltre in possesso del Rating di Legalità con il massimo punteggio di tre stelle, elemento che completa il sistema dei presidi organizzativi e di governance adottati.

Tale insieme di strumenti assume rilievo anche sotto il profilo ambientale. La certificazione ISO 14001:2015 non rappresenta infatti un elemento isolato, ma si inserisce in un sistema più ampio nel quale qualità del servizio, organizzazione del lavoro, sicurezza, responsabilità sociale e sostenibilità costituiscono dimensioni tra loro interconnesse. Nel corso dell'esercizio 2025, il mantenimento della certificazione ISO 14001:2015 ha consentito alla Cooperativa di proseguire nell'applicazione di un sistema strutturato di gestione degli aspetti ambientali connessi alle proprie attività, attraverso l'individuazione degli aspetti rilevanti, il monitoraggio delle attività, il rispetto degli adempimenti applicabili e la ricerca di opportunità di miglioramento. La certificazione rappresenta, pertanto, non soltanto un requisito di qualificazione nei confronti delle committenze e del mercato, ma uno strumento di gestione attraverso il quale la Cooperativa può integrare progressivamente la dimensione

ambientale nelle proprie decisioni organizzative e operative. Particolare rilevanza assume inoltre l'integrazione della certificazione ambientale con gli altri sistemi di gestione presenti nella Cooperativa. La qualità dei servizi, la sicurezza dei lavoratori, la responsabilità sociale e l'attenzione all'ambiente non vengono infatti considerati come ambiti indipendenti, ma come componenti di un unico sistema organizzativo orientato alla gestione dei rischi, alla prevenzione delle criticità e al miglioramento continuo.

L'impegno ambientale nel corso del 2025

Nel corso dell'esercizio, l'impegno della Cooperativa è stato orientato in particolare alla diffusione di pratiche di utilizzo responsabile delle risorse e al mantenimento dei presidi organizzativi previsti dal sistema di gestione ambientale. Per un'impresa di servizi come aCapo, una parte significativa dell'impatto ambientale è collegata alla gestione delle sedi e delle infrastrutture tecnologiche necessarie all'erogazione dei servizi. L'evoluzione del modello operativo, caratterizzato da una crescente digitalizzazione dei processi, dalla centralizzazione di alcune attività e dall'utilizzo di infrastrutture informatiche sempre più rilevanti, rende necessario considerare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse anche nell'ambito delle scelte organizzative e tecnologiche.

In tale contesto, l'attenzione all'ambiente si affianca agli obiettivi di efficientamento operativo perseguiti dalla Cooperativa. La digitalizzazione e la razionalizzazione dei processi possono infatti contribuire, oltre che al miglioramento dell'efficienza organizzativa, anche alla riduzione dell'utilizzo di materiali e alla semplificazione dei flussi documentali e amministrativi.

L'impegno ambientale non è tuttavia riconducibile esclusivamente alla tecnologia. Un elemento essenziale del sistema di gestione è rappresentato dal coinvolgimento delle persone. La Cooperativa promuove pertanto la diffusione di una cultura organizzativa nella quale l'attenzione ai consumi, all'utilizzo delle risorse e alla corretta gestione delle attività costituisca parte integrante dei comportamenti quotidiani. Questo approccio appare coerente anche con la natura stessa di aCapo. In una Cooperativa Sociale, il coinvolgimento delle persone rappresenta infatti non soltanto uno strumento per il conseguimento di migliori risultati organizzativi, ma una componente della stessa missione d'impresa. L'attenzione alla sostenibilità ambientale si affianca quindi alla sostenibilità sociale ed economica. La capacità di creare occupazione, favorire l'inclusione lavorativa, garantire condizioni di lavoro sicure e rispettose dei diritti delle persone e, al tempo stesso, assicurare la sostenibilità economica della gestione costituiscono dimensioni complementari rispetto all'impegno per la progressiva riduzione degli impatti ambientali.

Dalla gestione ambientale alla misurazione degli impatti

L'esercizio 2025 rappresenta, sotto questo profilo, un punto di continuità rispetto al percorso già intrapreso dalla Cooperativa. Il sistema di gestione ambientale certificato ha costituito la base per il mantenimento dei presidi organizzativi e per il monitoraggio degli aspetti ambientali rilevanti. Al tempo stesso, l'evoluzione del contesto competitivo, normativo e delle aspettative delle committenze rende sempre più importante la disponibilità di informazioni e indicatori in grado di rendere misurabili gli impatti generati dalle organizzazioni. È in questa prospettiva che il percorso avviato sino al 2025 trova un naturale sviluppo nelle linee strategiche del nuovo Piano Industriale 2026-2028. Il Piano non sostituisce il sistema di gestione ambientale già adottato dalla Cooperativa, né configura le iniziative previste come un nuovo punto di partenza. Al contrario, intende valorizzare e sviluppare i presidi già esistenti, accompagnando progressivamente la Cooperativa verso un sistema maggiormente strutturato di misurazione, monitoraggio e rendicontazione.

La direzione individuata è quella di passare gradualmente da una gestione degli aspetti ambientali prevalentemente basata sul sistema certificato e sul miglioramento continuo a un modello capace di disporre anche di indicatori quantitativi e di obiettivi misurabili nel tempo.

La prosecuzione del percorso nel Piano Industriale 2026-2028

Il Piano Industriale 2026-2028 colloca la dimensione ambientale all'interno di un più ampio framework ESG — Environmental, Social e Governance — coerente con l'evoluzione del modello di impresa della Cooperativa. Il percorso previsto per il triennio si sviluppa in modo graduale. Una delle prime attività programmate riguarda la realizzazione di una mappatura della carbon footprint aziendale, finalizzata a disporre di una base informativa più strutturata sulla quale impostare le successive politiche ambientali. La definizione di una baseline consentirà alla Cooperativa di individuare progressivamente le principali aree di impatto e di costruire, sulla base di dati concreti, obiettivi di miglioramento e di riduzione delle emissioni. Tra le iniziative previste rientra inoltre l'installazione di un impianto fotovoltaico presso la sede operativa di Pomezia. L'intervento si inserisce nella più ampia strategia di efficientamento e di progressiva riduzione dell'impatto ambientale delle attività aziendali. Sono, inoltre, previste ulteriori iniziative orientate alla promozione della mobilità sostenibile e alla progressiva strutturazione di un sistema di rendicontazione ambientale, con l'obiettivo di rendere nel tempo maggiormente misurabili e verificabili i risultati conseguiti. Il percorso delineato presenta quindi una chiara continuità con quanto realizzato sino al 2025: mantenere e rafforzare i sistemi di gestione esistenti, misurare in modo più strutturato gli impatti, definire progressivamente obiettivi di miglioramento e monitorarne nel tempo il conseguimento. La dimensione ambientale rappresenta, in questo quadro, una delle componenti del più ampio percorso ESG della Cooperativa. Essa si affianca alla dimensione sociale, che costituisce un elemento identitario di aCapo e trova espressione nell'inserimento lavorativo delle persone in condizione di svantaggio, nelle politiche di responsabilità sociale, nella tutela dei lavoratori e nelle iniziative relative alla parità di genere. La terza componente è rappresentata dalla governance, presidiata attraverso il sistema dei controlli interni, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, il Codice Etico e gli ulteriori strumenti organizzativi adottati dalla Cooperativa. In tale prospettiva, il patrimonio di certificazioni e di presidi organizzativi maturato dalla Cooperativa nel corso degli anni costituisce un punto di forza sul quale costruire il successivo percorso di sviluppo. Il fine non è pertanto quello di introdurre una sostenibilità ambientale astratta o esclusivamente dichiarata, ma di rendere progressivamente più misurabili, verificabili e integrate nella gestione aziendale le attività e gli impegni già presenti nel modello organizzativo della Cooperativa. Per aCapo, la sostenibilità ambientale si inserisce così in un concetto più ampio di sostenibilità dell'impresa: la capacità di crescere e competere sul mercato mantenendo equilibrio economico e finanziario, continuando a creare opportunità di lavoro e inclusione e riducendo, progressivamente e in modo concretamente misurabile, gli impatti generati dalle proprie attività. Questo rappresenta il punto di collegamento tra il percorso svolto nel 2025 e le prospettive del nuovo Piano Industriale: consolidare quanto già costruito, trasformare i sistemi di gestione in strumenti sempre più integrati con le decisioni aziendali e accompagnare la crescita futura della Cooperativa con obiettivi di sostenibilità concretamente monitorabili.

CONTENZIOSO AMBIENTALE

La Società non ha attualmente alcun contenzioso civile o penale verso terzi per danni causati all'ambiente o reati ambientali.

INFORMAZIONI ATTINENTI AL PERSONALE

Le persone rappresentano il principale patrimonio di aCapo e costituiscono l'elemento centrale attraverso il quale la Cooperativa realizza, quotidianamente, sia la propria attività imprenditoriale sia la propria missione sociale.

IL CAPITALE UMANO

Il capitale umano rappresenta per aCapo il principale fattore produttivo e, al tempo stesso, il luogo nel quale si realizza concretamente la missione sociale della Cooperativa. La natura dei servizi erogati, caratterizzati da una significativa componente di lavoro qualificato e dalla centralità della relazione con cittadini, utenti e committenze, rende infatti le competenze, l'esperienza e la professionalità delle persone uno degli elementi determinanti per la qualità dell'offerta e per la competitività dell'impresa.

Al 31 dicembre 2025, aCapo occupava complessivamente 1.047 lavoratrici e lavoratori, impegnati nelle diverse sedi e commesse gestite dalla Cooperativa sul territorio nazionale. La gestione di una struttura organizzativa di tali dimensioni costituisce, al tempo stesso, uno dei principali elementi di complessità della gestione aziendale e uno dei tratti distintivi del modello organizzativo della Cooperativa. Le attività svolte da aCapo presentano, per loro natura, una significativa intensità di lavoro. Il costo del personale rappresenta pertanto una delle principali componenti della struttura economica aziendale. Tuttavia, una lettura esclusivamente economica di tale dato non sarebbe sufficiente a rappresentare adeguatamente la realtà della Cooperativa.

La qualità dei servizi erogati, la capacità di mantenere e sviluppare le relazioni con le committenze, l'innovazione dei processi e il conseguimento degli obiettivi di crescita e di riequilibrio economico dipendono infatti in misura determinante dalle competenze e dal contributo delle persone che operano quotidianamente all'interno dell'organizzazione. Questa caratteristica assume un significato ancora più rilevante alla luce della natura di Cooperativa Sociale di tipo B. L'inserimento lavorativo di persone con disabilità e in condizioni di svantaggio non costituisce un'attività separata o complementare rispetto all'attività d'impresa, ma rappresenta una componente strutturale del modello organizzativo e della missione statutaria di aCapo.

La capacità di coniugare competitività, qualità dei servizi e inclusione lavorativa costituisce pertanto uno degli elementi che caratterizzano storicamente l'identità della Cooperativa e che trovano sintesi nel principio di "Includere per Innovare", che orienta l'attuale percorso di sviluppo aziendale.

La gestione del personale nel percorso di riequilibrio

Nel corso del 2025, la gestione del capitale umano si è inserita nel più ampio percorso di riequilibrio e riorganizzazione avviato dalla Cooperativa a seguito delle difficoltà economiche registrate nel triennio precedente. La necessità di intervenire sulla struttura dei costi e di ricercare una maggiore coerenza tra l'organizzazione aziendale, le funzioni di supporto e gli effettivi volumi produttivi ha richiesto interventi di riorganizzazione, con particolare riferimento alla struttura centrale.

Tale processo è stato affrontato con l'obiettivo di preservare, per quanto possibile, il patrimonio professionale e umano della Cooperativa e privilegiando il ricorso agli strumenti previsti dall'ordinamento e al confronto con le Organizzazioni Sindacali.

In questo contesto si inseriscono la conclusione del contratto di solidarietà, in vigore fino al maggio 2025, e la successiva attivazione della Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per crisi aziendale, avviata dal 23 giugno 2025 per una parte del personale della struttura centrale, nell'ambito dell'accordo sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali e le istituzioni competenti. Parallelamente, la Cooperativa ha avviato un processo di revisione delle funzioni e delle responsabilità organizzative, finalizzato a costruire una struttura maggiormente coerente con le esigenze operative e con le prospettive di sviluppo dell'impresa.

Il miglioramento dei risultati economici conseguito nel corso del 2025 si è quindi accompagnato a un progressivo riequilibrio dell'organizzazione. L'obiettivo perseguito non è stato esclusivamente quello della riduzione del costo del lavoro, ma la costruzione di un assetto organizzativo maggiormente sostenibile, nel quale le risorse disponibili possano essere allocate in modo coerente con i volumi produttivi, con le competenze necessarie e con le prospettive di sviluppo delineate dal Piano Industriale.

La composizione dell'organico

Al 31 dicembre 2025, l'organico della Cooperativa risultava composto da 1.047 persone. Di queste, 949 dipendenti risultavano assunti con contratto a tempo indeterminato, pari a oltre il 90% dell'organico complessivo, mentre 60 persone erano occupate con contratto a tempo determinato e 38 lavoratori erano impiegati con contratto di somministrazione.

La significativa prevalenza dei rapporti a tempo indeterminato evidenzia una struttura occupazionale caratterizzata da un elevato livello di stabilità, coerente sia con la natura dei servizi gestiti sia con la funzione sociale propria della Cooperativa. Nel corso dell'esercizio sono state effettuate 114 assunzioni, mentre 99 persone hanno cessato il rapporto di lavoro, determinando un incremento netto dell'organico pari a 15 unità. L'organico medio dell'esercizio è risultato pari a 1.018 unità.

L'anzianità lavorativa media, calcolata sulla base delle date di assunzione risultanti dall'anagrafica del personale, è pari a 5,0 anni, dato che evidenzia la presenza di un patrimonio professionale consolidato, maturato attraverso l'esperienza acquisita nelle diverse attività e commesse gestite dalla Cooperativa.

Presenza femminile, inclusione e missione sociale

La composizione dell'organico evidenzia una significativa presenza femminile. Al termine dell'esercizio risultavano infatti occupate 797 donne e 250 uomini, con una componente femminile pari a circa il 76% dell'organico complessivo. Tale dato riflette anche le caratteristiche storiche dei settori nei quali la Cooperativa opera, in particolare nelle attività di Contact Center, front office, back office e nei servizi di supporto amministrativo, tradizionalmente caratterizzati da una rilevante presenza di occupazione femminile. Uno degli elementi più significativi della composizione dell'organico è rappresentato dalla presenza di lavoratori appartenenti alle categorie di svantaggio previste dalla normativa sulle cooperative sociali.

Al 31 dicembre 2025, circa il 30% dei lavoratori risultava infatti in condizione di svantaggio ai sensi della normativa di riferimento per le cooperative sociali di tipo B. Tale dato assume per aCapo un significato che va oltre il mero rispetto dei requisiti previsti dalla legge, rappresentando una componente strutturale del modello imprenditoriale della Cooperativa.

All'interno di questo dato, 239 dipendenti, pari a circa il 24% dell'organico diretto, risultavano formalmente riconosciuti come persone con disabilità ai sensi della Legge n. 68/1999. A questi si aggiungono le ulteriori categorie di lavoratori in condizione di svantaggio che concorrono alla determinazione della quota complessiva prevista dalla normativa applicabile alle cooperative sociali di tipo B. L'inclusione lavorativa rappresenta pertanto una dimensione concreta dell'attività della Cooperativa: persone con differenti percorsi, condizioni e caratteristiche professionali operano all'interno dei medesimi processi produttivi e contribuiscono all'erogazione dei servizi rivolti alle Pubbliche Amministrazioni, alle imprese e ai cittadini. In questa prospettiva, la dimensione sociale non è separata dalla dimensione economica dell'impresa, ma ne costituisce parte integrante. La sostenibilità del modello di inclusione richiede infatti una Cooperativa economicamente equilibrata, competitiva e capace di acquisire e gestire nuove opportunità di lavoro.

Distribuzione territoriale e competenze

Il personale della Cooperativa è distribuito su numerose sedi e commesse presenti sul territorio nazionale. La maggiore concentrazione dell'organico è localizzata nel Lazio, con circa 520 lavoratori, seguito dalle principali realtà operative di Crotone, con 121 unità, Udine con 88, Napoli con 61, Frosinone con 54, Campi Bisenzio con 46, Lodi con 45, Cremona con 32, Torino con 25 e Salerno con 14 unità, oltre ad ulteriori presenze territoriali di minore dimensione. Questa articolazione territoriale rappresenta, da un lato, un elemento di complessità organizzativa e gestionale; dall'altro, consente alla Cooperativa di operare in contesti territoriali differenti, valorizzando l'esperienza maturata nella gestione di servizi complessi e nella capacità di organizzare e coordinare strutture operative distribuite. Sotto il profilo delle competenze e della formazione scolastica, circa il 73% del personale è in possesso di un diploma di scuola secondaria superiore, mentre circa il 20% possiede

un titolo universitario, comprese le lauree triennali. La parte residua dell'organico è in possesso di titoli di istruzione secondaria di primo grado. Il livello complessivo di istruzione risulta coerente con la crescente specializzazione delle attività svolte dalla Cooperativa e con l'evoluzione dei servizi verso modelli nei quali assumono un peso crescente le competenze digitali, organizzative e relazionali.

Le prospettive di sviluppo

Il quadro che emerge dai dati relativi all'esercizio 2025 conferma la stretta connessione tra il percorso di riequilibrio economico della Cooperativa e la valorizzazione del suo capitale umano. La sfida dei prossimi esercizi sarà quella di accompagnare la crescita prevista dal Piano Industriale 2026-2028 attraverso un'organizzazione sempre più coerente con le esigenze produttive, lo sviluppo delle competenze, l'evoluzione tecnologica dei servizi e il mantenimento della capacità inclusiva che caratterizza storicamente aCapo. In questo quadro, la digitalizzazione e l'introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale vengono considerate non come strumenti finalizzati alla sostituzione indiscriminata del lavoro, ma come leve per migliorare l'efficienza dei processi, ridurre l'incidenza delle attività maggiormente ripetitive e consentire una progressiva riallocazione delle competenze verso attività a maggiore valore aggiunto. Il capitale umano continuerà pertanto a rappresentare uno degli elementi centrali del percorso delineato: non soltanto una risorsa da gestire nell'ambito della struttura dei costi, ma un patrimonio di competenze, esperienza e inclusione sul quale costruire la sostenibilità economica e sociale della Cooperativa nel medio periodo.

FORMAZIONE

Nei paragrafi che seguono vengono illustrate le principali attività formative realizzate nel corso del 2025, con particolare riferimento alla formazione obbligatoria e di compliance, allo sviluppo delle competenze tecnico-professionali, ai percorsi destinati ai neoassunti e alle iniziative connesse ai temi dell'innovazione, dell'inclusione e della responsabilità sociale.

La formazione come leva di sviluppo del capitale umano

La formazione e l'aggiornamento professionale costituiscono per aCapo un elemento strutturale della gestione delle risorse umane e uno degli strumenti attraverso i quali la Cooperativa sostiene la qualità dei servizi, lo sviluppo delle competenze professionali e la capacità delle persone di accompagnare i cambiamenti organizzativi e tecnologici. In una realtà caratterizzata da un'elevata intensità di lavoro e da un organico di oltre mille lavoratrici e lavoratori distribuiti su numerose sedi e commesse sul territorio nazionale, il mantenimento e lo sviluppo delle competenze rappresentano una condizione essenziale per garantire la continuità e la qualità dei servizi erogati, nonché per sostenere l'evoluzione organizzativa della Cooperativa. Nel corso dell'esercizio 2025, la formazione ha assunto un rilievo particolare in relazione al percorso di riorganizzazione aziendale avviato nell'ambito del Piano Industriale 2025-2027, alla progressiva digitalizzazione dei processi produttivi e all'introduzione di nuovi strumenti tecnologici. L'attività formativa è stata pertanto orientata non soltanto all'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa e dai sistemi di gestione adottati dalla Cooperativa, ma anche all'aggiornamento delle competenze tecniche e professionali, allo sviluppo delle capacità manageriali e al rafforzamento delle competenze necessarie per accompagnare l'evoluzione del modello organizzativo.

Nel complesso, nel corso del 2025 sono state erogate oltre 3.700 ore di formazione, attraverso percorsi obbligatori, attività di aggiornamento professionale, formazione specialistica, iniziative rivolte ai neoassunti e programmi di sviluppo delle competenze nelle principali aree strategiche della Cooperativa.

Formazione obbligatoria e cultura della compliance

Una parte significativa dell'attività formativa è stata dedicata agli ambiti connessi agli obblighi normativi, alla salute e sicurezza sul lavoro e ai sistemi di controllo e gestione adottati dalla Cooperativa. I percorsi realizzati hanno riguardato, in particolare:

- la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro ai sensi del D.Lgs. 81/2008;
- la tutela dei dati personali e la protezione delle informazioni;
- i principi e le procedure connesse al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001;
- la cybersecurity e la prevenzione dei rischi connessi all'utilizzo degli strumenti digitali;
- gli ulteriori aggiornamenti richiesti dalle specifiche mansioni, dall'evoluzione del quadro normativo e dai sistemi di gestione aziendali.

Tali attività costituiscono un presidio essenziale del sistema di prevenzione e controllo della Cooperativa e sono finalizzate a diffondere una cultura organizzativa orientata alla consapevolezza dei rischi, alla responsabilità individuale e al rispetto delle procedure. Nel corso dell'esercizio, l'attività formativa ha inoltre contribuito al rafforzamento del sistema aziendale della sicurezza, anche attraverso la formazione e la nomina di 5 nuovi dirigenti, 6 nuovi preposti, 4 addetti al primo soccorso e 4 addetti antincendio. La formazione obbligatoria e di compliance assume, per la Cooperativa, un significato che va oltre il mero adempimento normativo. In un'organizzazione articolata e territorialmente diffusa, essa rappresenta infatti uno strumento fondamentale per garantire l'omogeneità dei comportamenti organizzativi e la corretta applicazione dei principi e delle procedure che regolano l'attività aziendale.

Formazione professionale e specialistica

Accanto alla formazione obbligatoria, nel corso del 2025 la Cooperativa ha realizzato un articolato programma di formazione tecnico-professionale, finalizzato al consolidamento delle competenze esistenti e allo sviluppo di nuove professionalità nelle aree maggiormente rilevanti per l'evoluzione organizzativa e strategica di aCapo. I percorsi specialistici hanno interessato complessivamente circa 90 risorse e hanno riguardato, tra gli altri, l'aggiornamento delle competenze informatiche e gestionali, il controllo di gestione e il budgeting, la gestione delle risorse umane, i sistemi di qualità e il miglioramento dei processi, le procedure di gara e il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione, nonché le competenze specifiche connesse alle attività di Contact Center, alla protezione dei dati personali, alla gestione ambientale e ai sistemi informativi aziendali.

Tra le principali iniziative realizzate si segnalano i corsi di Excel Base e Intermedio, il percorso per Formatore in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro rivolto al RSPP aziendale, il corso di Controllo di Gestione – Budgeting, nonché i percorsi specialistici dedicati all'area Gare, tra cui la formazione sul MEPA e il corso per Specialista Ufficio Gare. Sono stati inoltre realizzati percorsi dedicati alle attività di Teleselling e Telemarketing, alla lingua inglese, alla Privacy GDPR, all'utilizzo di Power BI, alla gestione delle emergenze ambientali e agli adempimenti connessi al registro RENTRI.

Particolare rilievo assumono gli investimenti nella formazione specialistica e manageriale, attraverso la partecipazione a percorsi di alta formazione nelle aree della gestione delle risorse umane, del Lean Six Sigma e del Quality Management, del diritto, della sostenibilità ambientale e dei temi ESG, nonché della governance responsabile dei sistemi di Intelligenza Artificiale. Tali iniziative riflettono la volontà della Cooperativa di accompagnare il percorso di riorganizzazione e sviluppo non soltanto attraverso interventi sui processi e sulle tecnologie, ma anche mediante il rafforzamento delle competenze interne nelle funzioni considerate maggiormente strategiche.

Formazione dei neoassunti e sviluppo delle competenze operative

La formazione ha svolto un ruolo rilevante anche nel processo di inserimento delle nuove risorse. Nel corso del 2025, circa 200 lavoratori neoassunti, tra personale dipendente e personale somministrato, hanno partecipato a percorsi di formazione specifica per la mansione, prevalentemente riferiti ai

servizi di Call Center e CUP. I programmi formativi sono stati articolati in funzione della complessità dei servizi e delle competenze richieste, con percorsi di durata variabile da un minimo di tre fino a circa dieci giornate.

La formazione iniziale costituisce un passaggio particolarmente rilevante per un'impresa come aCapo, nella quale la qualità della prestazione dipende in misura significativa dalle competenze operative, relazionali e tecniche del personale. Nei servizi di Contact Center, CUP, front office, back office e Business Process Outsourcing, il livello di preparazione degli operatori incide direttamente sulla qualità del rapporto con il cittadino, l'utente o il committente e, conseguentemente, sulla capacità della Cooperativa di mantenere elevati standard qualitativi e consolidare nel tempo le proprie relazioni contrattuali. La formazione professionale viene pertanto concepita come un processo che accompagna l'intero rapporto di lavoro, dall'inserimento iniziale agli aggiornamenti richiesti dall'evoluzione delle mansioni, dei servizi, delle tecnologie e delle procedure operative.

Formazione, riorganizzazione e innovazione tecnologica

L'esercizio 2025 è stato caratterizzato dall'avvio del percorso di "turnaround" e dalla conseguente evoluzione dell'organizzazione aziendale. In questo contesto, la formazione ha rappresentato uno degli strumenti utilizzati per accompagnare il cambiamento, sostenendo l'adeguamento delle competenze alle nuove modalità di lavoro, alla revisione dei processi e alla progressiva integrazione tra le diverse funzioni aziendali.

Il superamento di modelli organizzativi maggiormente frammentati e la costruzione di una struttura più orientata ai processi richiedono infatti non soltanto competenze tecniche specialistiche, ma anche una maggiore capacità di collaborazione tra funzioni e aree diverse. La formazione assume quindi una funzione organizzativa, contribuendo a sviluppare competenze trasversali e a favorire una maggiore integrazione tra le diverse componenti della Cooperativa. Un ulteriore ambito di particolare rilevanza riguarda lo sviluppo delle competenze digitali. Nel corso dell'esercizio, la Cooperativa ha proseguito gli investimenti nell'evoluzione delle proprie infrastrutture tecnologiche e dei sistemi di supporto alla produzione, avviando inoltre l'introduzione di nuovi strumenti digitali e delle prime applicazioni di Intelligenza Artificiale a supporto delle attività aziendali.

L'innovazione tecnologica richiede necessariamente un parallelo investimento sulle competenze delle persone. L'approccio adottato dalla Cooperativa è orientato a considerare la tecnologia come uno strumento di supporto al lavoro, finalizzato alla semplificazione delle attività ripetitive, al miglioramento dell'accesso alle informazioni e al rafforzamento della qualità e dell'efficienza dei processi, mantenendo il necessario presidio umano nelle attività che richiedono capacità di valutazione, relazione e gestione delle situazioni complesse.

In questa prospettiva, la formazione rappresenta il necessario collegamento tra investimento tecnologico e capacità effettiva dell'organizzazione di utilizzare e valorizzare le nuove soluzioni introdotte.

Formazione, responsabilità sociale e parità di genere

La centralità della formazione assume un significato ulteriore in considerazione della natura di aCapo quale Cooperativa Sociale di tipo B. La presenza significativa di persone con disabilità o in condizioni di svantaggio rende necessario promuovere percorsi di inserimento e sviluppo professionale capaci di valorizzare le competenze individuali e favorire la piena partecipazione alla vita lavorativa.

In tale prospettiva, la formazione costituisce anche uno strumento di inclusione e di crescita professionale, contribuendo a creare condizioni che consentano alle persone di sviluppare progressivamente le proprie competenze e di partecipare attivamente ai processi organizzativi della Cooperativa. Nel corso del 2025, particolare attenzione è stata inoltre dedicata alla diffusione di una cultura organizzativa fondata sui principi della responsabilità sociale, dell'inclusione, delle pari opportunità e della conformità alle regole interne ed esterne. In tale ambito sono stati realizzati percorsi formativi dedicati, tra gli altri, ai temi della responsabilità sociale SA8000, della parità di

genere e della UNI/PdR 125, della protezione dei dati personali, della cybersecurity e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

La formazione sui principi della SA8000 assume particolare rilievo in considerazione della natura stessa della Cooperativa e della centralità che la tutela delle persone, il rispetto dei diritti dei lavoratori e la responsabilità sociale rivestono nel modello organizzativo di aCapo.

Analogamente, la formazione sui principi della parità di genere e della UNI/PdR 125 si inserisce nel più ampio sistema di iniziative e presidi adottati dalla Cooperativa per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso delle differenze e orientato alla valorizzazione delle competenze. In una realtà caratterizzata da una significativa presenza femminile, tali temi assumono una particolare rilevanza e costituiscono parte integrante dell'impegno della Cooperativa nella promozione delle pari opportunità e nella prevenzione di comportamenti discriminatori. Nel loro insieme, tali attività consentono di tradurre i principi contenuti nei sistemi di gestione, nelle certificazioni e nelle procedure aziendali in comportamenti organizzativi concreti, rafforzando il collegamento tra gli standard formalmente adottati dalla Cooperativa e la loro applicazione quotidiana.

Modalità di erogazione, finanziamento e rendicontazione

Le attività formative realizzate nel corso dell'esercizio sono state progettate ed erogate secondo modalità differenziate, individuate in funzione della natura dei contenuti, delle caratteristiche dei destinatari e delle specifiche esigenze organizzative e produttive. Il sistema formativo ha pertanto integrato formazione in presenza, webinar, percorsi di e-learning attraverso la piattaforma Moodle, attività di affiancamento e training on the job, nonché percorsi specialistici realizzati con il supporto di soggetti qualificati. La programmazione delle attività prende avvio dalla rilevazione dei fabbisogni professionali e organizzativi, effettuata attraverso il confronto con i responsabili delle diverse funzioni e con le risorse interessate. Tale metodologia consente di collegare gli interventi formativi non soltanto agli obblighi normativi, ma anche alle esigenze derivanti dall'evoluzione dei processi aziendali, dall'introduzione di nuove tecnologie e dallo sviluppo delle competenze necessarie a sostenere gli obiettivi della Cooperativa.

Per il finanziamento delle attività formative, e in particolare delle attività di docenza, progettazione e organizzazione dei percorsi finanziabili, la Cooperativa si avvale anche del Fondo Interprofessionale Fon.Coop, cui aderisce. Il ricorso alla formazione finanziata consente di sostenere lo sviluppo delle competenze interne riducendo l'impatto economico diretto delle iniziative e favorendo una programmazione strutturata degli interventi. Le attività formative sono oggetto di monitoraggio e rendicontazione attraverso la registrazione dei percorsi svolti, delle ore erogate e della partecipazione delle risorse, secondo le modalità previste dalla normativa applicabile, dai sistemi di gestione e dagli eventuali strumenti di finanziamento utilizzati. Il processo adottato consente quindi di collegare rilevazione dei fabbisogni, programmazione, erogazione, monitoraggio e rendicontazione, configurando la formazione come un processo permanente di sviluppo del capitale umano e non come un insieme di interventi occasionali.

Le prospettive del Piano Industriale 2026-2028

Il percorso avviato nel corso del 2025 proseguirà nell'ambito del Piano Industriale 2026-2028, che individua nello sviluppo del capitale umano una delle condizioni necessarie per sostenere la crescita e il consolidamento della Cooperativa. L'evoluzione prevista nel prossimo triennio — caratterizzata dallo sviluppo delle attività commerciali, dalla progressiva digitalizzazione dei processi, dall'adozione di nuove tecnologie e dal rafforzamento della struttura organizzativa — richiederà un costante aggiornamento delle competenze professionali, tecniche e manageriali.

La politica formativa sarà pertanto progressivamente orientata verso un modello maggiormente integrato, capace di collegare le esigenze formative alle evoluzioni delle singole funzioni aziendali e alle priorità strategiche individuate nel Piano. Particolare attenzione sarà rivolta allo sviluppo delle competenze digitali, all'aggiornamento professionale delle figure operative e di coordinamento, alla

formazione manageriale e organizzativa, nonché ai temi della sicurezza, della qualità, della sostenibilità, della protezione delle informazioni, dell'Intelligenza Artificiale e della conformità normativa. L'obiettivo è preservare e valorizzare il patrimonio di esperienza e competenze accumulato dalla Cooperativa in oltre cinquant'anni di attività, accompagnandolo con l'acquisizione delle nuove professionalità necessarie per operare in un mercato dei servizi sempre più digitale, complesso e competitivo. In tale prospettiva, la formazione continuerà a rappresentare per aCapo non soltanto un obbligo normativo o uno strumento di aggiornamento professionale, ma un investimento strutturale sul capitale umano e una delle leve attraverso le quali la Cooperativa intende accompagnare il proprio percorso di trasformazione, consolidamento e crescita nel triennio 2026-2028.

SICUREZZA

La tutela della salute e della sicurezza delle persone che operano all'interno della Cooperativa costituisce un elemento fondamentale del sistema di gestione aziendale e della più ampia responsabilità sociale di aCapo. La dimensione organizzativa della Cooperativa, che al 31 dicembre 2025 occupava oltre mille lavoratori distribuiti su più sedi e commesse presenti sul territorio nazionale, rende necessario il mantenimento di un sistema strutturato di prevenzione, controllo e gestione dei rischi, in grado di tenere conto delle differenti caratteristiche dei luoghi di lavoro e delle attività svolte. La Cooperativa opera in conformità alla normativa vigente in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, con particolare riferimento al D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modificazioni e integrazioni, assicurando l'adozione delle misure di prevenzione e protezione previste dalla normativa e il periodico aggiornamento della propria organizzazione della sicurezza. Il sistema di prevenzione adottato è fondato sulla valutazione dei rischi connessi alle attività svolte, sulla definizione delle relative misure di prevenzione e protezione e sul coinvolgimento delle diverse figure previste dalla normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

In tale ambito assumono particolare rilievo l'attività del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, la sorveglianza sanitaria affidata al Medico Competente, nonché l'organizzazione delle squadre e delle procedure previste per la gestione delle emergenze. Nel corso dell'esercizio 2025, l'attività della Cooperativa in materia di salute e sicurezza si è sviluppata, in particolare, attraverso:

- l'aggiornamento e il mantenimento della valutazione dei rischi aziendali e della relativa documentazione;
- l'aggiornamento, ove necessario, dei Documenti di Valutazione dei Rischi e delle procedure di sicurezza riferite alle diverse sedi e attività;
- la predisposizione e l'aggiornamento dei Piani di Emergenza ed Evacuazione;
- l'organizzazione e il mantenimento delle squadre di emergenza, primo soccorso e gestione delle situazioni di rischio previste dalla normativa;
- l'effettuazione della sorveglianza sanitaria e delle visite mediche previste in relazione alle mansioni e ai profili di rischio individuati;
- il monitoraggio delle condizioni di sicurezza e l'aggiornamento delle misure di prevenzione e protezione;
- l'attività di informazione, formazione e sensibilizzazione del personale.

Particolare attenzione è stata dedicata, anche nel corso del 2025, alla formazione dei lavoratori, considerata dalla Cooperativa uno degli strumenti principali per rendere effettivo il sistema di prevenzione. In occasione dell'inserimento del personale e nell'ambito dei percorsi di aggiornamento previsti dalla normativa, sono state svolte attività formative e informative relative ai rischi connessi alle mansioni svolte, alle procedure aziendali e ai comportamenti da adottare nei luoghi di lavoro.

Nel corso dell'esercizio, 114 nuovi assunti hanno partecipato a percorsi formativi che hanno incluso, oltre ai contenuti previsti in materia di salute e sicurezza ai sensi del D.Lgs. 81/2008, moduli relativi alla protezione dei dati personali, al Modello di Organizzazione e Gestione adottato ai sensi del

D.Lgs. 231/2001, alla sicurezza informatica e, per le attività che lo richiedono, alla guida sicura. L'integrazione di tali contenuti risponde alla volontà della Cooperativa di affrontare la prevenzione dei rischi secondo un approccio più ampio, nel quale la sicurezza fisica nei luoghi di lavoro si affianca alla tutela delle informazioni, alla corretta gestione dei comportamenti organizzativi e alla prevenzione dei rischi connessi alle specifiche modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

Il sistema di gestione della salute e sicurezza

Nel corso del 2025 la Cooperativa ha mantenuto la certificazione ISO 45001:2018, relativa al sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro. La certificazione costituisce un ulteriore presidio del sistema aziendale, consentendo di strutturare i processi di identificazione e valutazione dei rischi, pianificazione delle misure di prevenzione, monitoraggio delle attività e verifica del sistema.

Il mantenimento della certificazione comporta inoltre la sottoposizione periodica del sistema di gestione a verifiche da parte di un organismo di certificazione indipendente, secondo le procedure previste dallo standard. L'adozione della ISO 45001:2018 si inserisce nel più ampio sistema di gestione integrato della Cooperativa, nel quale la sicurezza sul lavoro è strettamente collegata alle altre dimensioni della sostenibilità e della responsabilità organizzativa. La certificazione ambientale ISO 14001, il sistema di gestione della qualità ISO 9001, gli standard adottati in materia di responsabilità sociale e gli ulteriori strumenti di governance e controllo contribuiscono infatti a definire un sistema organizzativo fondato sulla gestione dei rischi, sulla verifica dei processi e sul principio del miglioramento continuo.

In una realtà come aCapo, caratterizzata da una significativa presenza di personale impiegato nelle attività di Contact Center, front office, back office e nei servizi presso le sedi delle committenze, la prevenzione dei rischi richiede inoltre una particolare attenzione alle specificità delle diverse attività lavorative e dei differenti contesti nei quali esse vengono svolte. La Cooperativa mantiene pertanto un approccio volto ad adeguare le misure di prevenzione e protezione alle caratteristiche delle singole sedi, delle commesse e delle mansioni, anche in relazione all'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e delle modalità di erogazione dei servizi.

Monitoraggio e prevenzione

L'efficacia del sistema di prevenzione non può essere valutata esclusivamente sulla base dell'esistenza della documentazione prevista dalla normativa o del possesso delle certificazioni, ma richiede un monitoraggio costante dell'andamento degli eventi e delle situazioni che possono evidenziare la necessità di ulteriori interventi. In tale prospettiva, la Cooperativa provvede al monitoraggio degli eventi infortunistici e delle relative cause, al fine di individuare eventuali aree di miglioramento e, ove necessario, adottare ulteriori misure di prevenzione. L'analisi degli eventi rappresenta quindi parte integrante del sistema di gestione della sicurezza e si affianca alle attività di valutazione preventiva dei rischi, formazione, sorveglianza sanitaria e controllo delle condizioni operative. Gli eventi infortunistici registrati nel corso dell'esercizio 2025 sono illustrati nel dettaglio nel successivo paragrafo "Infortuni", al quale si rinvia per l'esposizione dei relativi dati quantitativi.

Nel loro complesso, le attività svolte nel corso del 2025 confermano il mantenimento di un sistema strutturato di gestione della salute e sicurezza, fondato sul rispetto degli obblighi normativi, sull'aggiornamento della valutazione dei rischi, sulla formazione e sul coinvolgimento delle persone. La tutela della salute e della sicurezza continuerà a rappresentare anche nei prossimi esercizi un elemento centrale del sistema di gestione della Cooperativa, in coerenza con il percorso di sviluppo delineato dal Piano Industriale 2026-2028 e con l'obiettivo di integrare sempre più strettamente le dimensioni economiche, organizzative, sociali e di sostenibilità dell'impresa.

INFORTUNI

Nel corso dell'esercizio 2025 sono stati registrati complessivamente **n. 9 eventi infortunistici** che hanno interessato il personale dipendente della Cooperativa. Di questi, n. 7 eventi si sono verificati

in itinere, ossia durante il percorso di andata o ritorno tra il luogo di abitazione e il luogo di lavoro, mentre n. 2 eventi sono occorsi durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. Con riferimento all'iter di riconoscimento degli eventi, n. 3 casi non sono stati riconosciuti dall'INAIL, essendo stati ricondotti alla competenza dell'INPS. Nessuno degli eventi registrati nel corso dell'esercizio ha comportato conseguenze mortali o invalidità permanenti. Parimenti, gli eventi verificatisi non hanno determinato, per quanto di competenza della Cooperativa, rilievi o provvedimenti da parte degli organi di vigilanza in relazione all'adeguatezza delle misure di prevenzione e protezione adottate. Il dato deve inoltre essere letto tenendo conto della composizione degli eventi registrati: la prevalenza degli infortuni si è infatti verificata al di fuori dell'ambiente e dell'organizzazione diretta del lavoro, trattandosi di eventi occorsi in itinere. Il monitoraggio degli eventi infortunistici costituisce comunque parte integrante del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro della Cooperativa. Ogni evento viene analizzato, per quanto di competenza, al fine di verificarne le cause e individuare eventuali ulteriori misure di prevenzione o miglioramento. Nel complesso, i dati dell'esercizio 2025 confermano l'importanza di mantenere un presidio costante sulla salute e sicurezza delle persone, attraverso l'aggiornamento della valutazione dei rischi, la formazione del personale, la sorveglianza sanitaria, il monitoraggio delle condizioni di lavoro e il mantenimento del sistema di gestione certificato ISO 45001:2018, descritto nel precedente paragrafo dedicato alla sicurezza.

CONTENZIOSO

La società non ha attualmente alcun contenzioso verso dipendenti o ex dipendenti di alcun tipo.

SISTEMI INFORMATIVI, INNOVAZIONE TECNOLOGICA E SICUREZZA DIGITALE

Nel corso del 2025 e nei primi mesi del 2026, la Cooperativa ha consolidato un più ampio programma di modernizzazione tecnologica e di evoluzione dei propri sistemi informativi, finalizzato ad accompagnare la trasformazione dell'organizzazione e a rendere l'infrastruttura digitale progressivamente più efficiente, sicura, resiliente e coerente con l'evoluzione dei servizi erogati. Il programma di trasformazione avviato persegue, in particolare, sei principali obiettivi strategici:

- semplificare e automatizzare i processi, riducendo il carico di lavoro connesso alle attività di gestione ordinaria e alle operazioni routinarie a basso valore aggiunto;
- rafforzare la sicurezza informatica, attraverso l'evoluzione delle infrastrutture, dei sistemi di protezione e degli strumenti di monitoraggio;
- contenere strutturalmente i costi di gestione, favorendo la razionalizzazione delle piattaforme tecnologiche e una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse;
- garantire e rafforzare la compliance, con particolare riferimento alla normativa in materia di protezione dei dati personali, sicurezza informatica e ai requisiti tecnologici e organizzativi richiesti dalle committenze;
- incrementare la resilienza dei sistemi e la Business Continuity, riducendo la dipendenza da singoli punti di vulnerabilità e rafforzando la capacità di assicurare la continuità dei servizi essenziali;
- ampliare la disponibilità e la fruibilità dei servizi digitali, consentendo al personale aziendale di accedere agli strumenti professionali necessari anche in condizioni di mobilità e attraverso modalità di lavoro maggiormente flessibili.

Nei paragrafi successivi sono rappresentate pertanto le principali direttrici attraverso le quali, nel corso del 2025, la Cooperativa ha dato concreta attuazione a questo percorso di evoluzione tecnologica.

Il ruolo strategico dei sistemi informativi

Nel modello organizzativo e produttivo della Cooperativa, i sistemi informativi costituiscono un'infrastruttura essenziale per l'erogazione dei servizi, il coordinamento delle attività distribuite sul territorio nazionale e il monitoraggio delle principali variabili operative ed economiche delle commesse. La natura stessa delle attività svolte da aCapo – caratterizzate dalla gestione di servizi di Contact Center, CUP, front office, back office e supporto amministrativo, spesso erogati per conto di Pubbliche Amministrazioni e aziende del Servizio Sanitario Nazionale – richiede infatti un'infrastruttura tecnologica affidabile, sicura e in grado di garantire continuità operativa, tracciabilità dei processi e capacità di adattamento alle specifiche esigenze delle diverse committenze.

Nel corso del 2025, la Cooperativa ha pertanto proseguito il percorso di evoluzione dei propri sistemi informativi, avviato negli esercizi precedenti, secondo una logica che non ha riguardato esclusivamente il rinnovo o la manutenzione delle infrastrutture esistenti, ma il progressivo ripensamento delle modalità attraverso le quali dati, processi e strumenti digitali supportano l'organizzazione. L'obiettivo perseguito è stato quello di accompagnare la trasformazione organizzativa della Cooperativa attraverso una maggiore integrazione dei sistemi, la progressiva centralizzazione delle informazioni, il rafforzamento degli strumenti di monitoraggio e controllo e l'introduzione di soluzioni tecnologiche in grado di ridurre le attività ripetitive a minor valore aggiunto. Tale percorso si inserisce nella più ampia strategia di efficientamento avviata nel corso dell'esercizio e costituisce una delle basi sulle quali si sviluppa il Piano Industriale 2026-2028.

Razionalizzazione e sviluppo dell'infrastruttura tecnologica

Una parte rilevante delle attività svolte nel corso dell'esercizio ha riguardato l'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica a supporto delle attività aziendali e delle diverse commesse. In tale ambito sono proseguite le attività relative ai progetti di migrazione e consolidamento dell'infrastruttura, finalizzate a rendere l'architettura dei sistemi maggiormente adeguata alle esigenze operative della Cooperativa e a migliorare la capacità di gestione, monitoraggio e continuità dei servizi. A tali interventi si sono affiancati progetti relativi alla virtualizzazione delle postazioni di lavoro, all'evoluzione dei sistemi di gestione delle identità digitali e degli accessi e al progressivo rafforzamento degli strumenti utilizzati per la condivisione delle informazioni e dei documenti aziendali. Nel corso del 2025 sono infatti proseguite, tra le altre, le attività relative alla migrazione dell'infrastruttura tecnologica, all'implementazione della virtualizzazione dei desktop mediante tecnologia VDI, all'adozione e all'evoluzione della piattaforma di identity management Active Directory/Entra ID e allo sviluppo del sistema di condivisione documentale basato su SharePoint. Tali interventi sono stati accompagnati dalla progressiva razionalizzazione delle modalità di archiviazione e gestione dei documenti e delle informazioni, con l'obiettivo di favorire una maggiore accessibilità, tracciabilità e condivisione dei dati tra le diverse funzioni aziendali.

L'evoluzione tecnologica non è stata pertanto considerata come un'attività separata rispetto alla gestione operativa, ma come uno strumento funzionale alla trasformazione dei processi. La progressiva centralizzazione dei dati e dei flussi informativi consente infatti di ridurre le duplicazioni, migliorare la disponibilità delle informazioni e creare una base comune per le successive attività di monitoraggio, analisi e automazione. In questa prospettiva, i sistemi informativi assumono un ruolo trasversale rispetto alle diverse aree della Cooperativa, supportando non soltanto l'operatività delle commesse, ma anche le funzioni di amministrazione, controllo di gestione, risorse umane, gestione commerciale e compliance.

Business Intelligence e controllo dei processi

Nel corso dell'esercizio è inoltre proseguito lo sviluppo degli strumenti di Business Intelligence, attraverso l'estensione dell'utilizzo della piattaforma Power BI e l'integrazione progressiva delle informazioni provenienti dai diversi sistemi aziendali. L'obiettivo del progetto è quello di rendere disponibili, in modo più tempestivo e strutturato, informazioni utili al monitoraggio dell'andamento

delle commesse e dei principali indicatori operativi. In un'organizzazione caratterizzata dalla presenza di numerose sedi e attività distribuite sul territorio nazionale, la disponibilità di strumenti di analisi condivisi rappresenta infatti un elemento essenziale per ridurre i tempi di produzione delle informazioni gestionali e migliorare la capacità di individuare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

Il percorso di digitalizzazione si è quindi accompagnato al rafforzamento degli strumenti di controllo operativo e della Control Room, secondo un modello orientato a fornire una maggiore visibilità sui principali KPI delle attività produttive. La finalità non è esclusivamente quella di produrre una maggiore quantità di dati, ma di migliorare la qualità e l'utilizzabilità delle informazioni disponibili. La possibilità di disporre di dati maggiormente strutturati e confrontabili costituisce infatti un supporto sia alle decisioni operative quotidiane sia alle attività di pianificazione e controllo economico delle singole commesse.

Evoluzione dei sistemi di Contact Center e innovazione dei servizi

Un ulteriore ambito di attività ha riguardato il percorso di evoluzione tecnologica dei servizi di Contact Center. Il progetto, avviato negli esercizi precedenti e proseguito nel corso del 2025, è stato orientato alla definizione di un modello tecnologico e organizzativo più evoluto per la gestione delle interazioni con utenti e cittadini. L'attività ha compreso l'analisi delle principali soluzioni disponibili sul mercato e lo sviluppo di un modello caratterizzato da una maggiore integrazione dei canali di comunicazione, dall'utilizzo di strumenti digitali a supporto degli operatori, dallo sviluppo di componenti software personalizzate e dall'integrazione di sistemi di Knowledge Base. Nel corso dell'esercizio sono stati inoltre completati specifici progetti, successivamente trasferiti alla voce relativa ai costi di sviluppo, tra i quali il progetto Genesys Charity e il Portale della fornitura. La logica sottostante a tali interventi è quella di costruire progressivamente componenti tecnologiche e modelli organizzativi riutilizzabili, evitando che ogni nuova commessa richieda necessariamente la progettazione integrale di strumenti e processi specifici. La standardizzazione delle componenti comuni, accompagnata dalla possibilità di adattamento alle singole esigenze contrattuali, costituisce pertanto un elemento importante per migliorare la scalabilità dei servizi e contenere, nel tempo, i costi di avvio e gestione.

Sicurezza delle informazioni e rafforzamento della resilienza digitale

La crescente digitalizzazione dei processi rende centrale anche il tema della sicurezza delle informazioni. Nel corso del 2025 la Cooperativa ha proseguito il percorso di adeguamento e strutturazione del proprio sistema di gestione della sicurezza delle informazioni, avviando e sviluppando le attività propedeutiche al conseguimento della certificazione ISO/IEC 27001.

L'iniziativa è stata sviluppata attraverso un percorso che ha interessato in modo trasversale persone, processi e tecnologie. Le attività hanno incluso la realizzazione di una fase di risk assessment e di gap analysis, la formalizzazione di specifiche politiche aziendali in materia di gestione degli accessi, incident management, continuità operativa, gestione degli asset informativi e rapporti con i fornitori, nonché interventi di consolidamento dell'infrastruttura tecnologica, dei sistemi di monitoraggio, delle procedure di backup e delle misure di disaster recovery. Il percorso comprende inoltre la strutturazione di cicli di audit interno e di riesame, secondo una logica di miglioramento continuo del sistema di gestione. Il percorso intrapreso assume particolare rilievo in considerazione della natura dei servizi gestiti dalla Cooperativa e della crescente rilevanza attribuita dalle committenze pubbliche alla protezione dei dati, alla sicurezza delle infrastrutture e alla continuità operativa.

L'obiettivo non è pertanto limitato al conseguimento formale di una certificazione, ma riguarda la progressiva adozione di un modello strutturato di gestione della sicurezza delle informazioni, in grado di rafforzare la resilienza dell'infrastruttura digitale e di supportare la prevenzione e la gestione degli eventuali incidenti informatici. Il completamento del percorso di certificazione costituisce una delle iniziative previste per il successivo triennio dal Piano Industriale 2026-2028.

I primi sviluppi nell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale

Il 2025 ha inoltre rappresentato una fase iniziale di sperimentazione e preparazione all'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale nei processi aziendali. L'approccio adottato dalla Cooperativa non è orientato alla sostituzione indiscriminata del lavoro umano, ma all'utilizzo delle tecnologie come strumenti di supporto alle persone e di miglioramento dei processi. Le prime applicazioni sono pertanto inserite in una logica di augmentation, nella quale l'Intelligenza Artificiale affianca l'operatore nello svolgimento delle attività, contribuendo alla riduzione delle operazioni ripetitive e alla gestione più efficiente delle informazioni, mantenendo al tempo stesso adeguati livelli di supervisione umana. Tale impostazione appare coerente con la natura labour intensive delle attività della Cooperativa e con la sua missione sociale. L'innovazione tecnologica viene quindi considerata principalmente come una leva per aumentare la produttività, migliorare la qualità del servizio e liberare risorse da attività a minore valore aggiunto, consentendone la riallocazione verso funzioni maggiormente qualificate. Le attività sviluppate nel corso del 2025 hanno così costituito la base per la successiva definizione, nell'ambito del Piano Industriale 2026-2028, di un programma più strutturato di innovazione tecnologica.

Continuità del percorso nel Piano Industriale 2026-2028

Le attività svolte nel 2025 non rappresentano pertanto iniziative isolate, ma costituiscono la base tecnologica e organizzativa sulla quale la Cooperativa intende proseguire il proprio percorso di sviluppo. Il Piano Industriale 2026-2028 individua nella digitalizzazione dei processi, nell'utilizzo responsabile dell'Intelligenza Artificiale, nella centralizzazione dei dati e nel rafforzamento della sicurezza informatica alcune delle principali leve di efficientamento dell'organizzazione. La prosecuzione degli interventi già avviati interessa sia la Struttura Centrale, con l'obiettivo di semplificare e velocizzare i processi interni, sia le attività produttive, attraverso il miglioramento degli strumenti a disposizione delle commesse e il recupero di efficienza nelle attività ripetitive. In tale quadro, gli investimenti realizzati e i progetti sviluppati nel corso del 2025 assumono una duplice funzione. Da un lato, consentono di mantenere e rafforzare l'affidabilità dell'infrastruttura necessaria per l'erogazione dei servizi; dall'altro, costituiscono una piattaforma abilitante per i successivi interventi di innovazione, automazione e integrazione dei processi.

La prosecuzione del percorso richiederà naturalmente una costante valutazione dell'effettiva capacità delle nuove tecnologie di generare benefici operativi ed economici, evitando logiche di investimento meramente tecnologico. Per tale ragione, il Piano Industriale collega l'evoluzione dei sistemi informativi a specifici obiettivi di efficientamento, qualità del servizio e miglioramento dei processi. Nel loro insieme, le attività realizzate nel 2025 evidenziano quindi il progressivo passaggio da una funzione ICT prevalentemente orientata alla gestione dell'infrastruttura tecnologica verso un ruolo maggiormente integrato con l'organizzazione e con lo sviluppo dei processi aziendali. La tecnologia diventa, in questa prospettiva, non soltanto un supporto necessario all'operatività quotidiana, ma una componente strutturale del percorso di consolidamento e sviluppo della Cooperativa, destinata a proseguire e rafforzarsi nell'ambito delle direttrici definite dal Piano Industriale 2026-2028.

DESCRIZIONE DEI PRINCIPALI RISCHI ED INCERTEZZE A CUI LA SOCIETÀ È ESPOSTA

Nello svolgimento delle proprie attività, la Cooperativa è esposta a rischi e fattori di incertezza derivanti sia dal contesto esterno nel quale opera, sia dalle caratteristiche del proprio modello organizzativo, produttivo e finanziario. Tali fattori possono essere riconducibili, tra l'altro, all'evoluzione del quadro macroeconomico e normativo, alle dinamiche competitive dei mercati di riferimento, alla sostenibilità economica delle commesse, all'andamento dei flussi finanziari e alla disponibilità di infrastrutture, tecnologie e servizi essenziali per l'erogazione delle attività.

L'individuazione, la valutazione e il monitoraggio dei principali fattori di rischio costituiscono parte integrante dei processi di gestione della Cooperativa. L'obiettivo non è quello di eliminare integralmente il rischio, obiettivo che per sua natura non risulterebbe perseguibile nell'esercizio dell'attività d'impresa, ma di individuarne tempestivamente le possibili cause, valutarne gli effetti potenziali e adottare misure organizzative e gestionali idonee a ridurre la probabilità di accadimento o a contenerne gli impatti. Nel corso del 2025, tale attività ha assunto particolare rilievo nell'ambito del percorso di riequilibrio economico, finanziario e organizzativo avviato dalla Cooperativa. Le principali azioni previste dal Piano Industriale 2025-2027 sono state infatti orientate anche alla riduzione dell'esposizione ai fattori che avevano contribuito alle criticità manifestatesi negli esercizi precedenti. I risultati conseguiti nel corso dell'esercizio hanno consentito di consolidare tale percorso e hanno costituito la base per la predisposizione del Piano Industriale 2026-2028, che sviluppa ulteriormente le azioni di mitigazione e rafforzamento della struttura aziendale.

Sistema di gestione dei rischi

La Cooperativa adotta un approccio alla gestione dei rischi coerente con i principi dell'Enterprise Risk Management e con le linee metodologiche contenute nella norma UNI ISO 31000:2018. I principali rischi vengono individuati e valutati tenendo conto, in particolare, della relativa probabilità di manifestazione e del potenziale impatto sulla continuità operativa, sulla situazione economica e patrimoniale, sulla liquidità e sulla capacità della Cooperativa di raggiungere i propri obiettivi strategici. In relazione alla natura e alla rilevanza dei singoli rischi, la Cooperativa individua le più appropriate modalità di trattamento, che possono consistere:

- nella mitigazione, attraverso interventi finalizzati a ridurre la probabilità di accadimento o l'impatto potenziale dell'evento;
- nel trasferimento, attraverso il ricorso, ove appropriato, a coperture assicurative, garanzie o altri strumenti che consentano di trasferire in tutto o in parte il rischio a soggetti terzi;
- nell'accettazione, nei casi in cui il rischio residuo risulti compatibile con gli obiettivi aziendali e il costo di ulteriori misure di contenimento risulti non proporzionato rispetto al beneficio atteso;
- nell'evitamento, attraverso la rinuncia o la modifica di attività caratterizzate da un livello di rischio non ritenuto compatibile con le condizioni economiche, finanziarie o organizzative della Cooperativa.

La gestione dei rischi è coordinata centralmente, ferma restando la responsabilità delle singole funzioni aziendali nell'identificazione, nel monitoraggio e nella gestione dei rischi connessi ai rispettivi ambiti di attività. Tale impostazione consente di combinare la conoscenza diretta delle specifiche aree operative con una valutazione complessiva dei possibili effetti dei diversi fattori di rischio sulla gestione della Cooperativa. Alla luce delle caratteristiche dell'attività svolta e del modello operativo adottato, i principali rischi individuati e oggetto di monitoraggio possono essere ricondotti alle seguenti aree:

1. rischio legato alla competitività e alla sostenibilità economica delle commesse;
2. rischio legato alla gestione finanziaria e al mantenimento di adeguati equilibri di liquidità;
3. rischio legato alla dipendenza da fornitori e partner tecnologici strategici.

I principali rischi descritti sono oggetto di monitoraggio nell'ambito dei processi ordinari di gestione e controllo della Cooperativa e vengono rivalutati in relazione all'evoluzione del contesto esterno, all'andamento delle commesse e allo sviluppo delle attività previste dal Piano Industriale. Il miglioramento dei risultati economici e finanziari conseguito nel corso del 2025 ha consentito di ridurre alcune delle criticità che avevano caratterizzato gli esercizi precedenti. Permangono, tuttavia, fattori di rischio propri del settore e della struttura operativa della Cooperativa, con particolare riferimento alla pressione competitiva, alla sostenibilità economica delle commesse, alla gestione dei flussi finanziari e alla dipendenza da infrastrutture e fornitori tecnologici strategici. Le azioni avviate

nel corso dell'esercizio e quelle programmate nel Piano Industriale 2026-2028 sono finalizzate a rafforzare progressivamente la capacità della Cooperativa di prevenire e gestire tali rischi, mantenendo un adeguato equilibrio tra sviluppo commerciale, sostenibilità economica, innovazione tecnologica e solidità finanziaria.

RISCHIO LEGATO ALLA COMPETITIVITÀ E ALLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELLE COMMESSE

I mercati nei quali opera la Cooperativa sono caratterizzati da un significativo livello di concorrenza e, in particolare nei servizi di Contact Center e Business Process Outsourcing, da una costante pressione sui prezzi e sui margini. Tale dinamica risulta particolarmente rilevante nelle procedure di gara caratterizzate da un'elevata incidenza della componente economica dell'offerta e dalla presenza di operatori che perseguono strategie competitive prevalentemente orientate al contenimento dei costi. Per aCapo, la competitività non può tuttavia essere disgiunta dalla sostenibilità economica delle commesse. La significativa incidenza del costo del lavoro e l'applicazione del CCNL di riferimento rendono infatti essenziale che i corrispettivi contrattuali siano adeguati alla struttura dei costi e agli obblighi derivanti dalla normativa applicabile. Il rischio competitivo è pertanto strettamente collegato sia alla capacità di acquisire nuove opportunità commerciali sia alla capacità di mantenere o recuperare adeguati livelli di marginalità sulle commesse già in essere.

Nel corso del 2025, la Cooperativa ha affrontato tale rischio attraverso un insieme coordinato di azioni che hanno riguardato, da un lato, l'attività di revisione e adeguamento dei corrispettivi contrattuali e, dall'altro, il rafforzamento dell'attività commerciale e della capacità di partecipazione a procedure di gara di maggiore rilevanza. La strategia di mitigazione si fonda inoltre su alcuni elementi distintivi del posizionamento della Cooperativa: la consolidata specializzazione nei servizi sanitari, CUP e Contact Center; il patrimonio di certificazioni e sistemi di gestione adottati; l'esperienza maturata nella gestione di servizi complessi; la capacità di integrare qualità del servizio e inclusione lavorativa; nonché l'accesso, attraverso l'adesione al Consorzio Nazionale Servizi, a opportunità commerciali di maggiore dimensione.

Il Piano Industriale 2026-2028 prosegue e consolida tale impostazione, prevedendo una maggiore selettività nell'acquisizione delle commesse, il progressivo ampliamento del portafoglio clienti, lo sviluppo del mercato privato e delle convenzioni ex art. 14 del D.Lgs. 276/2003, nonché il rafforzamento delle attività di revisione dei prezzi e di recupero della marginalità. Il rischio non può ritenersi integralmente eliminato, in quanto dipende anche dalle dinamiche competitive e dalle caratteristiche delle singole procedure di gara; tuttavia, il percorso avviato nel corso del 2025 e le azioni previste dal nuovo Piano sono finalizzati a ridurre progressivamente l'esposizione attraverso una maggiore diversificazione commerciale e una più attenta valutazione della sostenibilità economica delle opportunità acquisite.

RISCHIO LEGATO ALLA GESTIONE FINANZIARIA

La Cooperativa è esposta ai rischi connessi al mantenimento di adeguati equilibri finanziari e alla capacità di far fronte, con continuità, alle proprie obbligazioni finanziarie e commerciali.

Tale rischio è influenzato, in particolare, dalla struttura dell'indebitamento finanziario, dall'andamento del capitale circolante, dai tempi di incasso dei crediti commerciali e dalla capacità della Cooperativa di generare flussi finanziari adeguati attraverso la gestione caratteristica.

Nel corso dell'esercizio 2025, l'indebitamento finanziario netto si è ridotto da Euro 3.987.410 al 31 dicembre 2024 a Euro 2.911.287 al 31 dicembre 2025, con una diminuzione complessiva pari a circa Euro 1,1 milioni. Tale andamento riflette il miglioramento intervenuto nella gestione operativa e finanziaria nel corso dell'esercizio e costituisce uno degli elementi di rafforzamento del percorso di riequilibrio avviato dalla Cooperativa. Il presidio del rischio finanziario viene attuato attraverso il monitoraggio dei flussi di cassa, delle principali scadenze finanziarie e commerciali e dell'andamento dei crediti e dei debiti, nonché attraverso il mantenimento di un confronto costante con il sistema

bancario e finanziario. Particolare attenzione viene inoltre rivolta alla gestione del capitale circolante e alla riduzione dei tempi di incasso. Il miglioramento dell'indice di rotazione dei crediti, passato da 150 giorni nel 2024 a 88 giorni nel 2025, costituisce, sotto questo profilo, un indicatore positivo dell'evoluzione della gestione finanziaria.

Il Piano Industriale 2026-2028 prevede ulteriori azioni finalizzate al rafforzamento della struttura finanziaria, tra cui il recupero di crediti fiscali e contributivi, l'accesso a strumenti di finanza agevolata, la valorizzazione e, ove opportuno, la cessione pro-soluto di crediti commerciali, nonché l'utilizzo di ulteriori strumenti di gestione della liquidità. Nelle proiezioni economico-finanziarie elaborate nell'ambito del Piano, tali azioni sono finalizzate a sostenere la progressiva riduzione dell'indebitamento e il rafforzamento della capacità di servizio del debito. Le stime previsionali indicano, lungo l'orizzonte 2026-2028, il mantenimento di un DSCR superiore alla soglia di 1,2x e una progressiva riduzione del rapporto tra indebitamento finanziario e mezzi propri. Tali valori costituiscono naturalmente obiettivi previsionali e sono soggetti alla verifica della loro effettiva realizzazione sulla base dell'andamento della gestione.

RISCHIO LEGATO ALLA DIPENDENZA DA FORNITORI E PARTNER TECNOLOGICI STRATEGICI

L'erogazione di una parte significativa dei servizi della Cooperativa richiede l'utilizzo di infrastrutture tecnologiche, piattaforme software, servizi di telecomunicazione e altre soluzioni specialistiche fornite da operatori esterni. In alcuni casi, la Cooperativa utilizza tecnologie o piattaforme caratterizzate da specifiche competenze, soluzioni proprietarie o elevati costi di sostituzione nel breve periodo. Eventuali incrementi dei prezzi, modifiche delle condizioni contrattuali, indisponibilità dei servizi o interruzioni nella continuità operativa potrebbero pertanto produrre effetti sull'organizzazione e sui costi di gestione. Il rischio viene presidiato attraverso il monitoraggio dei rapporti con i fornitori strategici, la valutazione delle condizioni economiche e tecniche dei contratti e, ove tecnicamente ed economicamente sostenibile, la progressiva diversificazione delle soluzioni e dei partner utilizzati. Nel corso del 2025 e nei primi mesi successivi alla chiusura dell'esercizio, la Cooperativa ha inoltre proseguito il percorso di aggiornamento e razionalizzazione della propria infrastruttura tecnologica, anche attraverso interventi di migrazione e consolidamento dei sistemi e lo sviluppo di nuove soluzioni digitali. Tale percorso assume rilievo anche in relazione alla progressiva introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale a supporto dei processi operativi. L'obiettivo è quello di accrescere l'efficienza e la flessibilità dei sistemi utilizzati, evitando, per quanto possibile, situazioni di eccessiva dipendenza da singole tecnologie o fornitori.

Le iniziative previste dal Piano Industriale 2026-2028 sono pertanto orientate non soltanto all'innovazione tecnologica, ma anche al rafforzamento della resilienza dell'infrastruttura digitale e alla progressiva riduzione dei rischi derivanti dalla concentrazione di servizi essenziali presso un numero limitato di fornitori.

INFORMAZIONI EX ART. 2428, N. 6-BIS

La Cooperativa non ha in essere investimenti in attività finanziarie.

ESPOSIZIONE DELLA COOPERATIVA AI RISCHI

Nello svolgimento della propria attività, la Cooperativa è esposta a fattori di rischio connessi, in particolare, alla variazione dei costi dei principali fattori produttivi e alla gestione dei flussi finanziari e di liquidità. Tali rischi sono oggetto di monitoraggio nell'ambito dell'ordinaria attività di pianificazione e controllo e assumono particolare rilevanza in considerazione della natura labour intensive delle attività svolte, della prevalente operatività nell'ambito di contratti pluriennali e della necessità di garantire continuità nell'erogazione di servizi essenziali per le committenze. Nel corso

del 2025, le azioni di gestione e mitigazione dei rischi di seguito descritti hanno costituito parte integrante del più ampio percorso di riequilibrio economico-finanziario avviato dalla Cooperativa e trovano ulteriore sviluppo nelle azioni previste dal Piano Industriale 2026-2028.

RISCHIO DI PREZZO

La Cooperativa opera prevalentemente nei settori dei servizi di supporto amministrativo e di back office, dei servizi di customer relationship management, dei Contact Center e del Business Process Outsourcing, rivolgendosi in misura significativa a enti e amministrazioni pubbliche. La natura pluriennale di una parte rilevante delle commesse espone la Cooperativa al rischio che, nel corso della durata contrattuale, si verifichino incrementi dei costi dei principali fattori produttivi non immediatamente compensati da un corrispondente adeguamento dei corrispettivi contrattuali.

Tale esposizione riguarda, in particolare, il costo del lavoro, che rappresenta la principale componente dei costi di produzione della Cooperativa, gli effetti economici derivanti dai rinnovi del CCNL applicato, nonché l'andamento dei costi dei servizi tecnologici, delle infrastrutture e degli altri fattori produttivi. Il rischio ha assunto particolare rilevanza negli ultimi esercizi a seguito degli incrementi del costo del lavoro connessi al rinnovo del CCNL delle Cooperative Sociali. In assenza di adeguati meccanismi di revisione dei corrispettivi, tali incrementi possono incidere direttamente sulla marginalità delle singole commesse e, conseguentemente, sull'equilibrio economico complessivo della Cooperativa. Al fine di mitigare tale esposizione, la Cooperativa persegue, già in fase di partecipazione alle procedure di gara e di definizione dei rapporti contrattuali, l'inserimento e la corretta applicazione dei meccanismi di revisione dei prezzi previsti dalla normativa vigente e dalla documentazione contrattuale. Con riferimento alle commesse disciplinate dalla precedente normativa, assumono rilievo i meccanismi previsti dall'art. 106 del D.Lgs. 50/2016, mentre per i contratti soggetti al nuovo Codice dei Contratti Pubblici il riferimento è costituito, in particolare, dall'art. 60 del D.Lgs. 36/2023. L'attività di revisione dei prezzi e di recupero degli incrementi di costo rappresenta una delle principali leve gestionali sviluppate nel corso del 2025. Nel corso dell'esercizio e nei primi mesi del 2026, la Cooperativa ha ottenuto il riconoscimento formale dell'adeguamento dei corrispettivi contrattuali da parte di sette Stazioni Appaltanti.

Il rischio di prezzo non può naturalmente essere eliminato, in quanto dipende anche dall'evoluzione del quadro normativo, dagli orientamenti delle singole committenze e dalla tempistica dei procedimenti amministrativi di riconoscimento degli adeguamenti. La Cooperativa ha tuttavia trasformato l'attività di monitoraggio dei costi e di revisione dei corrispettivi in un processo sistematico, basato sull'analisi delle singole commesse e sulla verifica periodica della relativa sostenibilità economica.

Il Piano Industriale 2026-2028 prevede la prosecuzione e il consolidamento di tale attività, con l'obiettivo di rendere il monitoraggio della marginalità e l'attivazione dei meccanismi di revisione dei prezzi un presidio permanente della gestione delle commesse.

RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il rischio di liquidità consiste nella possibilità che la Cooperativa non disponga, in determinati momenti, di risorse finanziarie sufficienti per far fronte regolarmente e tempestivamente alle proprie obbligazioni. Tale rischio assume particolare rilevanza per una realtà come aCapo, caratterizzata da un'elevata incidenza del costo del lavoro, da una struttura di attività prevalentemente basata sull'erogazione continuativa di servizi e da un significativo fabbisogno di capitale circolante connesso, in particolare, alla differenza temporale tra il sostenimento dei costi e l'incasso dei corrispettivi. La politica della Cooperativa è pertanto orientata a una gestione costante e prudentiale della tesoreria, attraverso strumenti di programmazione e monitoraggio delle entrate e delle uscite, la verifica delle principali scadenze finanziarie e commerciali e il controllo dell'andamento dei crediti verso clienti. Nel corso del 2025 è proseguito il percorso di miglioramento della gestione del capitale

circolante, che ha trovato riflesso anche nella riduzione dei tempi medi di incasso. L'indice di rotazione dei crediti è infatti passato da 150 giorni nell'esercizio precedente a 88 giorni nel 2025, evidenziando un significativo miglioramento nella capacità di trasformare i crediti commerciali in disponibilità finanziarie.

Parallelamente, l'indebitamento finanziario netto complessivo si è ridotto da Euro 3.987.410 al 31 dicembre 2024 a Euro 2.911.287 al 31 dicembre 2025, con una diminuzione di oltre Euro 1 milione. Tale andamento rappresenta un elemento positivo nel percorso di progressivo riequilibrio della struttura finanziaria della Cooperativa. Al fine di diversificare gli strumenti disponibili per la gestione della liquidità e ridurre la dipendenza esclusiva dalle ordinarie linee di credito bancario, la Cooperativa utilizza e valuta strumenti complementari di gestione del capitale circolante.

Tra questi rientra la possibilità di ricorrere alla cessione pro-soluto di crediti commerciali verso clienti privati, anche attraverso piattaforme specializzate, nonché l'utilizzo di circuiti di credito complementare. Tali strumenti sono concepiti come forme integrative rispetto ai tradizionali rapporti bancari e sono finalizzati, ove economicamente conveniente, ad accelerare il ciclo di trasformazione dei crediti in liquidità e a ridurre il fabbisogno finanziario connesso alla gestione corrente.

La gestione del rischio di liquidità si fonda pertanto sulla combinazione tra miglioramento della capacità di generazione di cassa attraverso la gestione caratteristica, monitoraggio dei flussi finanziari, riduzione dei tempi di incasso, controllo del capitale circolante e diversificazione delle fonti e degli strumenti di finanziamento.

Il Piano Industriale 2026-2028 sviluppa ulteriormente tali direttrici, prevedendo specifiche azioni di rafforzamento della struttura finanziaria e di miglioramento della gestione della liquidità, tra cui il recupero di crediti fiscali e contributivi, il ricorso a strumenti di finanza agevolata, la valorizzazione dei crediti commerciali e il progressivo miglioramento della capacità di generazione di cassa. Le proiezioni finanziarie contenute nel Piano indicano un percorso di progressivo rafforzamento della capacità della Cooperativa di far fronte ai propri impegni finanziari; tali previsioni sono naturalmente soggette al monitoraggio periodico e alla verifica dell'effettivo andamento della gestione, dei flussi di cassa e dei tempi di incasso dei crediti commerciali.

ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO

L'attività di Ricerca e Sviluppo costituisce per aCapo una componente strutturale del percorso di innovazione e di evoluzione del proprio modello operativo. In un settore caratterizzato da una crescente digitalizzazione dei processi, dall'evoluzione delle modalità di relazione con cittadini e utenti e dalla progressiva introduzione di strumenti di automazione e Intelligenza Artificiale, la capacità di sviluppare soluzioni organizzative e tecnologiche proprietarie rappresenta un fattore rilevante ai fini del mantenimento e del rafforzamento della competitività della Cooperativa.

L'attività svolta non è pertanto riconducibile al mero aggiornamento dell'infrastruttura informatica, ma si inserisce in un più ampio percorso di progettazione e sviluppo di modelli organizzativi e tecnologici applicati ai servizi di Contact Center, Centri Unici di Prenotazione, front office, back office e Business Process Outsourcing. L'obiettivo perseguito è quello di integrare competenze organizzative, strumenti digitali e processi produttivi al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati, aumentare la capacità di controllo delle performance e rendere progressivamente più efficienti le attività caratterizzate da maggiore ripetitività.

Il percorso pluriennale di Ricerca e Sviluppo 2021-2025

Nel corso dell'esercizio 2025 la Cooperativa ha proseguito e completato le attività comprese nel programma pluriennale di Ricerca e Sviluppo avviato nel 2021.

Il percorso sviluppato nel quinquennio 2021-2025 ha riguardato la progettazione e la realizzazione di un modello digitale-organizzativo integrato per la gestione dei servizi multicanale, con particolare riferimento ai processi di Contact Center, CUP, front office e back office. Le attività hanno interessato, nel corso delle diverse annualità, l'evoluzione delle modalità di gestione delle relazioni

con utenti e committenze, l'integrazione delle piattaforme tecnologiche, la digitalizzazione dei processi operativi, lo sviluppo di strumenti di monitoraggio e analisi dei dati e l'evoluzione dei modelli organizzativi necessari per la gestione di servizi caratterizzati da elevati volumi e da una crescente complessità. Le spese *intra-muros* sostenute dalla Cooperativa nell'ambito delle attività di Ricerca e Sviluppo relative al periodo 2021-2025 ammontano complessivamente a Euro 3.142.402, di cui Euro 499.014 riferiti all'esercizio 2025. Il percorso sviluppato nel quinquennio rappresenta quindi il risultato di un investimento continuativo, finalizzato alla costruzione di competenze, metodologie e soluzioni tecnologiche suscettibili di produrre effetti anche negli esercizi successivi, attraverso la progressiva applicazione dei risultati ottenuti nei diversi servizi gestiti dalla Cooperativa. Con riferimento alla documentazione relativa alle spese sostenute, i prospetti predisposti per le singole annualità sono stati sottoposti a revisione contabile indipendente da parte della società di revisione Ria Grant Thornton S.p.A., che ha rilasciato, per le annualità oggetto di verifica, giudizi senza rilievi in relazione alla conformità dei prospetti esaminati ai criteri previsti dalla normativa di riferimento. La Cooperativa ha inoltre avviato il percorso finalizzato alla certificazione delle attività di Ricerca e Sviluppo presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy. Il completamento dell'iter rappresenta un passaggio rilevante ai fini della definizione del trattamento e della concreta fruibilità dei crediti d'imposta connessi alle attività svolte. Alla data di redazione della presente Relazione, il processo risulta ancora in corso. Per tale ragione, gli eventuali effetti finanziari connessi al recupero dei crediti maturati non sono considerati come già acquisiti nell'ambito dei risultati dell'esercizio 2025, ma costituiscono una delle potenziali leve finanziarie previste nell'ambito del Piano Industriale 2026-2028, subordinatamente al completamento dell'iter previsto e alla concreta possibilità di utilizzo del credito secondo la normativa applicabile. Sulla base delle elaborazioni contenute nel Piano Industriale 2026-2028, il recupero dei crediti maturati nell'ambito del programma di Ricerca e Sviluppo, come d'altra parte il recupero delle revisioni prezzo contrattuali di cui *infra*, rappresenta una delle azioni previste per il rafforzamento della struttura finanziaria della Cooperativa. Tale previsione dovrà naturalmente essere verificata alla luce del completamento dell'iter di certificazione e dei successivi adempimenti necessari. Il possibile recupero del credito rappresenta pertanto un'opportunità finanziaria rilevante, ma non costituisce, alla data di chiusura dell'esercizio, una risorsa già disponibile o utilizzata dalla Cooperativa.

Gli investimenti in sviluppo e innovazione realizzati nel 2025

Parallelamente alle attività di Ricerca e Sviluppo, nel corso dell'esercizio 2025 la Cooperativa ha proseguito il proprio programma di investimenti in innovazione, digitalizzazione ed evoluzione dell'infrastruttura tecnologica. Tali investimenti sono stati sviluppati con l'obiettivo di dotare aCapo di strumenti e processi maggiormente integrati e scalabili, in grado di supportare sia l'attuale portafoglio di servizi sia le prospettive di crescita individuate dal Piano Industriale. Nell'esercizio sono stati pertanto sostenuti costi relativi alla progettazione, realizzazione e sviluppo di iniziative caratterizzate da una capacità di produrre utilità pluriennale. Nei casi in cui ne ricorrevano i presupposti, i relativi costi sono stati capitalizzati tra le immobilizzazioni immateriali in conformità ai criteri previsti dal principio contabile OIC 24. Le principali attività realizzate o proseguite nel corso dell'esercizio hanno riguardato:

- l'integrazione automatizzata degli SLA infrastrutturali relativi alla commessa Firenze Smart;
- il progetto Empowerment HR, finalizzato allo sviluppo di strumenti e processi a supporto della gestione e della valorizzazione delle competenze interne;
- le attività di Migrazione AHI e Migrazione CED, finalizzate all'evoluzione e alla razionalizzazione dell'infrastruttura tecnologica;
- l'estensione del sistema di Business Intelligence basato sulla piattaforma Power BI, destinato a rafforzare le capacità di monitoraggio, analisi e controllo dei dati;
- l'implementazione di soluzioni di virtualizzazione delle postazioni di lavoro attraverso tecnologie VDI;
- lo sviluppo e l'implementazione di sistemi di condivisione e gestione documentale basati su

SharePoint;

- l'evoluzione dei sistemi di gestione delle identità digitali e degli accessi attraverso l'infrastruttura Active Directory/Entra ID;
- lo sviluppo di strumenti e metodologie destinati al calcolo, al monitoraggio e alla predisposizione delle istanze di revisione dei prezzi contrattuali nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni.

Le attività sopra descritte rispondono a esigenze diverse ma tra loro strettamente connesse. Da un lato, consentono di rendere maggiormente integrata e sicura l'infrastruttura tecnologica della Cooperativa; dall'altro, contribuiscono alla digitalizzazione dei processi interni, alla riduzione delle attività manuali e alla disponibilità di strumenti di controllo maggiormente tempestivi. Nel corso dell'esercizio sono inoltre stati completati alcuni progetti precedentemente iscritti tra le immobilizzazioni immateriali in corso. Al raggiungimento delle condizioni di utilizzabilità, tali progetti sono stati riclassificati nelle appropriate categorie delle immobilizzazioni immateriali. Tra questi assumono particolare rilievo il progetto Genesys Charity e il Portale della fornitura.

Quest'ultimo è stato sviluppato inizialmente nell'ambito della commessa AOU Vanvitelli ed è stato concepito secondo una logica di replicabilità. La soluzione realizzata può infatti essere adattata, con limitati interventi di configurazione, alle esigenze di ulteriori commesse gestite dalla Cooperativa, consentendo di valorizzare anche in futuro il patrimonio tecnologico e organizzativo sviluppato.

La capitalizzazione dei costi sostenuti per tali progetti non rappresenta pertanto una mera modalità di rappresentazione contabile degli investimenti effettuati, ma riflette la natura pluriennale delle attività di sviluppo realizzate, nella misura in cui i progetti presentano caratteristiche tali da generare utilità economiche e operative anche negli esercizi successivi.

Innovazione tecnologica e sviluppo organizzativo

Il percorso di investimento realizzato nel corso del 2025 si inserisce nel più ampio processo di riorganizzazione della Cooperativa. La crescente complessità delle commesse gestite e la necessità di mantenere elevati livelli di qualità, pur operando in un mercato caratterizzato da una forte pressione sui prezzi, rendono necessario un progressivo miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi e delle strutture di supporto. In tale contesto, la tecnologia rappresenta uno strumento attraverso il quale migliorare la produttività e la qualità del servizio, senza modificare la centralità del fattore umano che caratterizza il modello imprenditoriale e la missione sociale di aCapo.

Particolare attenzione è stata pertanto rivolta all'evoluzione delle piattaforme utilizzate per la gestione dei servizi di Contact Center e alla sperimentazione dei primi strumenti di automazione e Intelligenza Artificiale applicabili ai processi aziendali. L'approccio adottato dalla Cooperativa è orientato all'utilizzo di tali tecnologie come strumenti di supporto al lavoro delle persone, con l'obiettivo di ridurre le attività maggiormente ripetitive e a minor valore aggiunto, migliorare la capacità di elaborazione delle informazioni e consentire alle risorse umane di concentrarsi sulle attività che richiedono maggiori competenze relazionali, organizzative e decisionali. Tale impostazione risulta coerente anche con la natura di Cooperativa Sociale di tipo B e con la centralità che il lavoro e l'inclusione rivestono nel modello di aCapo.

Le prospettive del Piano Industriale 2026-2028

Il patrimonio di competenze, tecnologie e soluzioni sviluppato nel corso degli esercizi precedenti costituisce una delle basi sulle quali è stato costruito il Piano Industriale 2026-2028. Il nuovo Piano individua nella digitalizzazione, nell'evoluzione dei processi produttivi e nell'adozione progressiva di strumenti di automazione e Intelligenza Artificiale una delle leve per il miglioramento dell'efficienza operativa e per il rafforzamento della competitività della Cooperativa. Le iniziative previste nel prossimo triennio si concentreranno in particolare sull'ulteriore integrazione delle piattaforme tecnologiche, sulla centralizzazione e standardizzazione di alcune attività produttive, sul rafforzamento degli strumenti di Business Intelligence e sull'applicazione di soluzioni di automazione

ai processi caratterizzati da maggiore ripetitività. Tali benefici costituiscono obiettivi economici previsionali e saranno oggetto di monitoraggio nell'ambito del processo di attuazione del Piano.

Nel loro complesso, le attività di Ricerca e Sviluppo realizzate nel periodo 2021-2025 e gli investimenti in innovazione proseguiti nel corso dell'esercizio 2025 rappresentano quindi un patrimonio tecnologico e organizzativo che la Cooperativa intende valorizzare nel prossimo triennio. L'innovazione assume, in questa prospettiva, una duplice funzione: da un lato costituisce una leva per il miglioramento della qualità e della competitività dell'offerta commerciale; dall'altro rappresenta uno strumento di efficientamento strutturale, necessario per sostenere nel tempo l'equilibrio economico della Cooperativa. Il Piano Industriale 2026-2028 si pone pertanto in continuità con il percorso già avviato, trasformando gli investimenti e le attività di sviluppo realizzati negli esercizi precedenti in una componente stabile della strategia industriale di aCapo, con l'obiettivo di coniugare crescita, innovazione tecnologica, sostenibilità economica e tutela del patrimonio umano e sociale della Cooperativa.

INFORMATIVA SULL'ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO

Ai sensi degli artt. 2497 e seguenti del Codice Civile, si comunica che la Cooperativa non è soggetta all'attività di direzione e coordinamento da parte di altre società o enti. La Cooperativa opera pertanto in piena autonomia sotto il profilo strategico, gestionale e organizzativo e non appartiene a un gruppo societario ai sensi della disciplina civilistica in materia di direzione e coordinamento. Tale circostanza trova altresì riscontro nelle informazioni anagrafiche e nei dati contenuti nel bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025.

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

L'esercizio 2025 ha rappresentato per aCapo un anno di particolare rilevanza nel percorso di riequilibrio economico, finanziario e organizzativo avviato dalla Cooperativa a seguito delle difficoltà manifestatesi nel triennio precedente. Il 2025 è stato, infatti, il primo esercizio di attuazione del Piano di 2025-2027, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di maggio 2025. Il Piano era stato predisposto con l'obiettivo di intervenire sulle principali cause che avevano determinato il deterioramento della redditività della Cooperativa, agendo contemporaneamente sul recupero della marginalità delle commesse, sullo sviluppo commerciale, sulla razionalizzazione della struttura dei costi, sull'efficientamento dei processi produttivi e sul rafforzamento della sostenibilità finanziaria. I risultati conseguiti nell'esercizio evidenziano un andamento significativamente migliore rispetto alle previsioni formulate nel Piano originario. A fronte di una previsione di risultato prima delle imposte negativo per circa Euro 357.000, l'esercizio 2025 si è chiuso con un risultato ante imposte positivo per Euro 9.976. La perdita netta dell'esercizio, prevista in circa Euro 412.000, è risultata pari a Euro 51.881, con un miglioramento di circa Euro 360.000 rispetto alle previsioni iniziali.

Il dato assume particolare rilievo se considerato nel contesto degli esercizi precedenti. La perdita registrata nel 2025 si è infatti ridotta in misura sostanziale rispetto al risultato negativo dell'esercizio 2024, mentre il margine operativo lordo è tornato positivo dopo il risultato negativo registrato nell'esercizio precedente. Il raggiungimento di un sostanziale equilibrio della gestione economica con un anticipo rispetto alle originarie previsioni costituisce pertanto un primo riscontro concreto dell'efficacia delle azioni avviate. Tale risultato non consente naturalmente di considerare concluso il percorso di rafforzamento economico e finanziario della Cooperativa, ma rappresenta un elemento significativo ai fini della valutazione delle prospettive future, in quanto dimostra la capacità delle misure adottate di produrre effetti già nel corso del primo esercizio di attuazione. L'evoluzione prevedibile della gestione deve quindi essere letta non come un percorso interamente affidato alla futura realizzazione di obiettivi programmatici, ma come il consolidamento di un processo di riequilibrio già avviato e che ha prodotto risultati misurabili nel bilancio chiuso al 31 dicembre 2025.

Dal Piano Industriale 2025-2027 al Piano Industriale 2026-2028

Alla luce dei risultati conseguiti, dell'evoluzione delle principali iniziative commerciali e delle ulteriori opportunità individuate nel corso del 2025 e nei primi mesi del 2026, il Consiglio di Amministrazione ha approvato, in data 31 agosto 2026, il nuovo Piano Industriale 2026-2028. Il nuovo Piano si pone in continuità con il percorso avviato attraverso il precedente Piano 2025-2027, del quale recepisce e consolida le principali direttrici strategiche. L'esperienza maturata nel primo anno di attuazione ha infatti consentito di verificare l'efficacia delle leve originariamente individuate e, al tempo stesso, di aggiornare le prospettive della Cooperativa sulla base dei risultati effettivamente conseguiti e delle nuove opportunità emerse. Cinque delle principali leve operative del precedente Piano confluiscono pertanto nel nuovo impianto strategico, opportunamente aggiornate e rafforzate. In particolare, proseguiranno le attività finalizzate al recupero della marginalità delle commesse esistenti, all'applicazione dei meccanismi di revisione dei prezzi, allo sviluppo commerciale, alla razionalizzazione della struttura organizzativa e all'efficientamento dei processi produttivi attraverso la digitalizzazione e l'utilizzo di nuove tecnologie. A tali direttrici si affiancano ulteriori iniziative rivolte al rafforzamento della struttura finanziaria della Cooperativa. Il Piano Industriale 2026-2028 prevede infatti specifiche azioni in materia di recupero di crediti contributivi e fiscali, accesso a strumenti di finanza agevolata, valorizzazione e smobilizzo dei crediti commerciali e utilizzo di strumenti finanziari complementari rispetto alle ordinarie linee di credito bancario. L'obiettivo è quello di accompagnare il miglioramento della redditività operativa con un progressivo rafforzamento della struttura finanziaria, riducendo il fabbisogno finanziario generato dalla gestione e migliorando la capacità della Cooperativa di sostenere autonomamente gli investimenti e lo sviluppo delle attività.

Sviluppo dei ricavi e consolidamento del posizionamento commerciale

Uno degli elementi centrali dell'evoluzione prevedibile della gestione riguarda lo sviluppo del portafoglio commerciale. La Cooperativa intende consolidare il proprio posizionamento nei settori storici di specializzazione, costituiti dai servizi di Contact Center, CUP, front office, back office e Business Process Outsourcing, continuando a rivolgersi prioritariamente al settore sanitario e alla Pubblica Amministrazione, senza tuttavia limitare le proprie prospettive di sviluppo a tali ambiti.

In questo contesto assume particolare rilievo l'adesione al Consorzio Nazionale Servizi, attraverso il quale la Cooperativa ha avuto accesso a procedure di gara di maggiore dimensione rispetto a quelle tradizionalmente presidiate. Tale percorso ha già prodotto risultati concreti, tra cui l'aggiudicazione della commessa Regione Lazio ReCUP, oltre ad altre importanti opportunità nel settore sanitario. Parallelamente, la Cooperativa intende proseguire il percorso di diversificazione del portafoglio clienti attraverso lo sviluppo del settore privato e delle convenzioni finalizzate all'inserimento lavorativo delle persone appartenenti alle categorie svantaggiate. La strategia commerciale prevista dal Piano non è pertanto basata esclusivamente sull'acquisizione di nuovi volumi, ma sulla ricerca di un portafoglio di attività maggiormente equilibrato sotto il profilo della marginalità, della durata contrattuale e della distribuzione del rischio tra clienti e settori.

Le prospettive economiche elaborate nel Piano Industriale 2026-2028 prevedono, sulla base delle iniziative commerciali già avviate e delle ulteriori opportunità individuate, una progressiva crescita dei volumi di attività, fino al raggiungimento di un fatturato nell'ordine di circa Euro 35 milioni entro il 2028.

Recupero della marginalità ed efficientamento operativo

La crescita dei ricavi costituisce solo una delle direttrici previste per l'evoluzione della gestione. Un ruolo altrettanto rilevante è attribuito al consolidamento della marginalità delle attività. L'esperienza maturata nel corso degli ultimi esercizi ha evidenziato come la crescita dei volumi, se non

accompagnata da un adeguato equilibrio economico delle singole commesse, non sia sufficiente a garantire la sostenibilità della gestione. Per tale ragione, il Piano Industriale conferma come prioritaria l'attività di monitoraggio della redditività delle commesse e di progressivo adeguamento dei corrispettivi contrattuali rispetto all'evoluzione dei principali fattori di costo.

Particolare attenzione continuerà pertanto ad essere dedicata alla revisione dei prezzi conseguente agli incrementi del costo del lavoro e all'applicazione delle clausole di adeguamento previste nei rapporti contrattuali. Le attività già svolte nel corso del 2025 e nei primi mesi del 2026 hanno consentito di ottenere il riconoscimento formale dell'adeguamento dei corrispettivi da parte di diverse Stazioni Appaltanti. Il Piano Industriale 2026-2028 stima che tali azioni possano produrre benefici economici significativi nel corso del triennio, contribuendo al recupero della marginalità delle attività già in essere. Parallelamente, proseguirà il processo di razionalizzazione organizzativa e di efficientamento della struttura produttiva. L'obiettivo non è quello di perseguire una riduzione indiscriminata dei costi, ma di adeguare progressivamente la struttura organizzativa alle effettive dimensioni operative della Cooperativa, migliorando il rapporto tra funzioni centrali e volume delle attività gestite. In tale ambito si inseriscono anche gli investimenti in digitalizzazione, Business Intelligence, virtualizzazione delle postazioni di lavoro, sistemi di gestione documentale e automazione dei processi. Il Piano prevede inoltre una progressiva introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale a supporto delle attività operative e delle funzioni aziendali.

L'approccio adottato dalla Cooperativa non è orientato alla sostituzione indiscriminata del lavoro umano, ma all'utilizzo della tecnologia per ridurre il peso delle attività ripetitive e a minore valore aggiunto, migliorare la qualità del servizio e consentire una più efficace allocazione delle competenze professionali disponibili.

Rafforzamento della gestione finanziaria

L'evoluzione prevista per il prossimo triennio comprende un ulteriore rafforzamento delle attività di gestione finanziaria. Il miglioramento conseguito nell'esercizio 2025 ha già consentito una significativa riduzione dell'indebitamento finanziario netto, passato da Euro 3.987.410 al 31 dicembre 2024 a Euro 2.911.287 al 31 dicembre 2025. Il Piano Industriale 2026-2028 prevede la prosecuzione di tale percorso attraverso il miglioramento della redditività operativa, una più efficiente gestione del capitale circolante e l'attivazione di ulteriori strumenti finanziari.

Tra le principali iniziative previste rientrano il recupero dei crediti contributivi e fiscali maturati dalla Cooperativa, il completamento delle attività relative al credito d'imposta per le attività di Ricerca e Sviluppo, l'accesso a strumenti di finanza agevolata, la valorizzazione dei crediti commerciali e il ricorso, ove opportuno, a strumenti complementari al credito bancario tradizionale.

L'obiettivo complessivo è quello di migliorare progressivamente la capacità della Cooperativa di generare flussi finanziari dalla gestione caratteristica, ridurre il fabbisogno finanziario e rendere maggiormente equilibrata la struttura delle fonti di finanziamento.

Le previsioni del Piano evidenziano, in tale prospettiva, una progressiva riduzione dell'indebitamento finanziario e un rafforzamento degli indicatori di sostenibilità del debito nel corso dell'intero arco temporale considerato.

Le prospettive economiche e finanziarie del triennio

Sulla base delle ipotesi formulate nel Piano Industriale 2026-2028, la Cooperativa prevede un progressivo consolidamento dei risultati economici e finanziari. L'obiettivo strategico non consiste esclusivamente nell'incremento dei ricavi, ma nel raggiungimento di una struttura economica in grado di generare stabilmente marginalità positiva e adeguati flussi finanziari. Le previsioni elaborate indicano il raggiungimento, entro il 2028, di un fatturato nell'ordine di circa Euro 35 milioni e di un EBITDA Margin pari o superiore al 7,5%. Tali risultati sono attesi attraverso il contributo congiunto dello sviluppo commerciale, del recupero della marginalità sulle commesse esistenti, della riduzione dei costi indiretti, dell'efficientamento dei processi e delle azioni previste sul capitale circolante e

sulla struttura finanziaria.

Come per ogni strumento di pianificazione pluriennale, le previsioni contenute nel Piano sono naturalmente fondate su ipotesi relative all'evoluzione del mercato, all'acquisizione e al mantenimento delle commesse, ai tempi di realizzazione delle iniziative previste e al comportamento delle principali controparti. Il Consiglio di Amministrazione ha pertanto previsto un monitoraggio periodico dell'andamento del Piano, attraverso il confronto tra risultati consuntivi e obiettivi programmati, al fine di verificare tempestivamente eventuali scostamenti e, ove necessario, adottare le conseguenti misure correttive.

Valutazione delle prospettive e continuità aziendale

Le prospettive della Cooperativa devono essere valutate alla luce del complesso degli elementi sopra descritti. Da un lato, il bilancio 2025 evidenzia un miglioramento sostanziale rispetto agli esercizi precedenti e il conseguimento di risultati significativamente migliori rispetto a quelli previsti nel primo anno del Piano di Turnaround. Dall'altro, le principali direttrici di sviluppo previste per il triennio 2026-2028 non rappresentano iniziative esclusivamente programmatiche, ma si fondano in misura significativa su azioni già avviate, su rapporti commerciali già acquisiti, su procedure di revisione dei prezzi già attivate e su interventi organizzativi e tecnologici già in corso di realizzazione. Il Piano Industriale 2026-2028 costituisce pertanto lo strumento attraverso il quale la Cooperativa intende consolidare e sviluppare il percorso di riequilibrio già avviato, mantenendo al tempo stesso un sistema di monitoraggio dei principali rischi economici, finanziari e operativi. Alla luce dei risultati conseguiti nell'esercizio 2025, dell'andamento della gestione successiva alla chiusura dell'esercizio, delle iniziative già realizzate e di quelle previste nel Piano Industriale 2026-2028, gli Amministratori ritengono ragionevole attendersi che la Cooperativa disponga delle risorse necessarie per proseguire la propria attività nel prevedibile futuro e per far fronte alle proprie obbligazioni nell'ambito della normale gestione.

Il bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 è stato pertanto redatto nel presupposto della continuità aziendale, sulla base della valutazione complessiva della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Cooperativa, dei risultati conseguiti e delle ragionevoli prospettive di evoluzione della gestione.

ATTIVITÀ EX D. LGS. 231/01

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo

La Cooperativa è dotata di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, adottato con l'obiettivo di prevenire la commissione delle fattispecie di reato rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa degli enti e di assicurare, più in generale, un adeguato sistema di presidio dei processi aziendali. Il Modello costituisce parte integrante del sistema di governance e di controllo interno della Cooperativa e si fonda su un insieme coordinato di principi, regole organizzative, procedure e strumenti di controllo finalizzati a garantire la corretta gestione delle attività aziendali e la tracciabilità dei principali processi decisionali e operativi. In particolare, il sistema di controllo interno è orientato a perseguire i seguenti obiettivi:

- assicurare l'efficienza, l'efficacia e la regolarità dei processi aziendali;
- prevenire e mitigare i rischi connessi allo svolgimento delle attività della Cooperativa;
- garantire l'affidabilità e la correttezza delle informazioni economiche, finanziarie e gestionali;
- assicurare il rispetto delle disposizioni normative e regolamentari applicabili, dello Statuto, del Codice Etico e delle procedure interne;
- garantire adeguati livelli di separazione delle funzioni, tracciabilità delle decisioni e controllo delle attività;

- contribuire alla salvaguardia del patrimonio aziendale, materiale e immateriale;
- prevenire comportamenti non conformi ai principi di legalità, correttezza, trasparenza e responsabilità che ispirano l'attività della Cooperativa.

Il Modello non viene pertanto considerato quale mero adempimento formale, ma come uno degli strumenti attraverso i quali la Cooperativa struttura e presidia i propri processi di governance, in coerenza con la crescente complessità organizzativa e dimensionale raggiunta nel corso degli anni.

L'Organismo di Vigilanza

La funzione di vigilanza sul funzionamento, sull'osservanza e sull'adeguatezza del Modello è affidata a un Organismo di Vigilanza costituito in forma monocratica. Nel corso del periodo di riferimento, la Cooperativa ha assicurato la continuità del presidio dell'Organismo di Vigilanza anche in occasione del naturale avvicendamento intervenuto nella relativa composizione. L'incarico precedentemente conferito all'Avv. Carlo Geronimo Cardia, rinnovato in data 2 febbraio 2024, si è concluso per naturale scadenza del mandato in data 12 febbraio 2025. In pari data, il Consiglio di Amministrazione ha conferito l'incarico di componente monocratico dell'Organismo di Vigilanza all'Avv. Gianfranco Arpea. L'Organismo di Vigilanza ha regolarmente svolto, nel corso dell'esercizio 2025, le attività di monitoraggio e vigilanza previste dal proprio mandato, verificando il funzionamento del sistema di controllo e il rispetto dei principi contenuti nel Modello. L'attività di vigilanza si inserisce in un sistema più ampio di presidi che coinvolge le diverse funzioni aziendali e che comprende, tra gli altri, gli strumenti di controllo interno, le procedure aziendali, i sistemi di gestione certificati, il presidio della conformità normativa e gli ulteriori organismi e funzioni di garanzia previsti dall'assetto organizzativo della Cooperativa.

L'evoluzione dell'assetto organizzativo nel 2025

L'esercizio 2025 ha rappresentato un anno di significativa evoluzione anche sotto il profilo organizzativo. L'attuazione del Piano Industriale 2025-2027, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 28 maggio 2025, ha reso necessario un processo di revisione dell'assetto organizzativo, finalizzato a rendere la struttura maggiormente coerente con le effettive esigenze operative della Cooperativa, con il volume delle attività gestite e con gli obiettivi di recupero dell'efficienza individuati dal Piano. Tale processo si è sviluppato parallelamente alla procedura di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per crisi aziendale, attivata a decorrere dal 23 giugno 2025, e ha comportato una progressiva revisione della struttura centrale e delle modalità di coordinamento tra le diverse funzioni aziendali. Il percorso di riorganizzazione ha condotto al superamento di un modello organizzativo prevalentemente articolato per funzioni autonome, favorendo una maggiore integrazione tra le aree aziendali e una gestione maggiormente orientata ai processi. L'obiettivo perseguito non è stato esclusivamente quello di ridurre i costi della struttura centrale, ma anche quello di semplificare i livelli organizzativi, migliorare i flussi informativi e decisionali, ridurre le duplicazioni di attività e rafforzare il collegamento tra le funzioni di supporto e le esigenze operative e produttive della Cooperativa.

In tale contesto, per la gestione di specifiche esigenze caratterizzate da particolare complessità o trasversalità, è stato inoltre previsto il ricorso a gruppi di lavoro e task force interfunzionali, in grado di coinvolgere competenze provenienti da diverse aree aziendali e di concentrare le attività su obiettivi definiti. La revisione organizzativa costituisce, pertanto, anche un elemento rilevante ai fini dell'efficacia del sistema di controllo interno, in quanto consente una più chiara individuazione delle responsabilità, dei flussi autorizzativi e dei soggetti coinvolti nei principali processi aziendali.

Struttura organizzativa e sistema dei controlli

Nel corso dell'esercizio 2025, la struttura organizzativa della Cooperativa è stata oggetto di un processo di revisione, inserito nel più ampio percorso di riequilibrio economico e organizzativo avviato con il Piano Industriale 2025-2027. L'evoluzione organizzativa si è resa necessaria al fine di rendere la struttura maggiormente coerente con le effettive dimensioni operative della Cooperativa, con il volume delle attività gestite e con l'esigenza di rafforzare l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali. In tale contesto, anche alla luce della procedura di Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria avviata nel giugno 2025, la Cooperativa ha progressivamente superato un modello organizzativo caratterizzato da una più marcata separazione delle funzioni, orientandosi verso un assetto maggiormente integrato e basato sul coordinamento dei principali processi aziendali.

L'assetto organizzativo vigente alla chiusura dell'esercizio è rappresentato dall'Organigramma Rev. 29 del 27 ottobre 2025, che individua i principali livelli di responsabilità, le funzioni di staff, le aree operative e gli organismi di controllo e garanzia della Cooperativa.

Al vertice della struttura si colloca il *Consiglio di Amministrazione*, cui competono la definizione degli indirizzi strategici e il governo complessivo della Cooperativa. Nell'ambito dell'assetto delle deleghe societarie, assumono particolare rilievo le funzioni attribuite al *Presidente e Consigliere Delegato*, al quale fanno riferimento, secondo l'organizzazione formalizzata, specifiche attività di presidio e coordinamento.

A supporto della governance operano le principali *funzioni di Staff di Presidenza*, nell'ambito delle quali rientrano le attività relative agli *Affari legali, societari e privacy*, alla *Segreteria e Protocollo*, al *Servizio di Prevenzione e Protezione e RSPP*, nonché alla funzione di *Conformità e Audit dei processi e delle procedure*. Quest'ultima assume particolare rilievo nell'ambito del percorso di rafforzamento del sistema dei controlli interni e del monitoraggio dell'adeguatezza dei principali processi aziendali.

La gestione operativa della Cooperativa è affidata alla *Direzione Generale*, che costituisce il principale livello di coordinamento delle attività produttive e delle funzioni aziendali di supporto. Alla Direzione Generale fanno riferimento le principali aree organizzative individuate nell'organigramma vigente.

Tra queste assume un ruolo centrale l'*Area Strategica – Linea di Business*, all'interno della quale sono collocate le attività direttamente connesse alla gestione della produzione e delle commesse. La struttura comprende il *Coordinamento dell'Area Produttiva* e il *Controllo Operativo*, quest'ultimo articolato attraverso i responsabili delle singole commesse e le ulteriori figure di coordinamento tecnico previste in relazione alla complessità dei servizi erogati. Tale impostazione organizzativa è coerente con la natura multi-commessa e territorialmente distribuita delle attività della Cooperativa e consente di rafforzare il presidio diretto dei processi produttivi, dei livelli di servizio e delle performance operative.

Fanno inoltre riferimento alla Direzione Generale le funzioni di *Controllo di Gestione, Amministrazione e Finanza, Risorse Umane e Gare e Commerciale*, che presidiano rispettivamente i processi di pianificazione e monitoraggio economico-finanziario, la gestione amministrativa e finanziaria, l'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane e le attività di sviluppo commerciale e partecipazione alle procedure di gara.

Trovano inoltre collocazione le funzioni relative all'*ICT e Sicurezza Informatica, ai Servizi Generali, agli Acquisti e Contratti e alla Logistica Integrata*. La presenza di tali funzioni consente di assicurare il presidio delle infrastrutture tecnologiche, dei processi di approvvigionamento, dei servizi generali e delle esigenze logistiche connesse alla gestione delle attività distribuite sul territorio nazionale.

Accanto alla struttura organizzativa propriamente gerarchico-funzionale, operano gli *organi e gli organismi trasversali di controllo, indirizzo e garanzia*. In tale ambito assumono particolare rilievo l'*Organismo di Vigilanza* e il *DPO*, nonché la *Cabina di Regia*, il *Comitato Guida per la Parità di Genere* e il *Social Performance Team*, ciascuno operante nell'ambito delle rispettive competenze e finalità. Tali organismi integrano il sistema di governance della Cooperativa attraverso presidi dedicati alla conformità, alla prevenzione dei rischi, alla tutela dei dati personali, alla parità di genere e al monitoraggio della performance sociale. L'organizzazione adottata nel corso del 2025 deve pertanto essere letta non come una mera rappresentazione formale delle posizioni aziendali, ma come

parte integrante del processo di trasformazione avviato dalla Cooperativa. La revisione delle responsabilità, il rafforzamento delle funzioni di controllo e il maggiore collegamento tra struttura centrale e attività produttive costituiscono, infatti, una delle leve attraverso cui il Piano 2025-2027 ha perseguito il recupero di efficienza e la riduzione delle rigidità organizzative emerse negli esercizi precedenti. Il processo di evoluzione organizzativa non si esaurisce con l'assetto formalizzato al 31 dicembre 2025.

Il rafforzamento del sistema di governance nel triennio 2026-2028

Il processo di riorganizzazione avviato nel 2025 non deve essere considerato concluso con l'approvazione dell'assetto organizzativo di ottobre 2025, ma costituisce il primo passaggio di un percorso di progressivo consolidamento della struttura aziendale. I risultati conseguiti nel primo esercizio di attuazione del Piano 2025-2027 hanno evidenziato l'importanza di mantenere una struttura organizzativa coerente con le dimensioni effettive dell'attività, evitando sia un eccessivo appesantimento delle funzioni centrali sia una riduzione dei presidi necessari a sostenere la crescita e la complessità operativa della Cooperativa.

In tale prospettiva, il Piano Industriale 2026-2028 prevede un ulteriore rafforzamento selettivo dell'organizzazione, con particolare riferimento alle aree Risorse Umane, Amministrazione e Finanza e ICT, considerate strategiche per sostenere le prospettive di sviluppo, la crescita dei volumi produttivi e l'evoluzione tecnologica dei servizi. L'obiettivo non è quello di ricostituire una struttura centrale sovradimensionata, ma di garantire un adeguato equilibrio tra efficienza organizzativa e capacità di controllo. Il rafforzamento previsto dal Piano sarà pertanto orientato all'inserimento e allo sviluppo di competenze specialistiche nei processi che, per la loro rilevanza economica, normativa o tecnologica, richiedono un presidio interno maggiormente strutturato.

In questo quadro, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, l'attività dell'Organismo di Vigilanza, i sistemi di gestione certificati, le funzioni di conformità e controllo e l'assetto organizzativo della Cooperativa costituiscono componenti complementari di un unico sistema di governance. Il Consiglio di Amministrazione ritiene che il progressivo consolidamento di tali presidi rappresenti una condizione essenziale non soltanto ai fini della prevenzione dei rischi e del rispetto degli obblighi normativi, ma anche per accompagnare in modo ordinato il percorso di crescita e sviluppo previsto per il prossimo triennio.

L'evoluzione organizzativa e il rafforzamento dei sistemi di controllo interno costituiranno pertanto uno degli elementi di accompagnamento dell'attuazione del Piano Industriale 2026-2028, con l'obiettivo di assicurare che la crescita attesa della Cooperativa sia sostenuta da un sistema di governance proporzionato alla complessità dell'organizzazione e coerente con i principi di trasparenza, responsabilità e controllo che caratterizzano il modello cooperativo e la natura di impresa sociale di aCapo.

DILAZIONE DEI TERMINI DI APPROVAZIONE DEL BILANCIO

Ai sensi dell'art. 2364, comma 2, del Codice Civile e dell'art. 27 dello Statuto sociale, il Consiglio di Amministrazione si è avvalso del maggior termine previsto per l'approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2025

Premessa e ricorso al maggior termine

Il ricorso al maggior termine è stato determinato da particolari esigenze connesse alla struttura, alle dimensioni e all'oggetto dell'attività della Cooperativa, nonché dalla complessità delle attività necessarie alla formazione del bilancio e alla predisposizione della Relazione sulla gestione.

L'esercizio 2025 ha infatti rappresentato un anno di particolare rilevanza nel percorso di evoluzione della Cooperativa, coincidente con il primo esercizio di concreta attuazione del programma di "turnaround" e di riorganizzazione avviato nel corso dell'anno. La gestione si è pertanto svolta in un

contesto caratterizzato dalla contemporanea realizzazione di interventi di revisione dell'assetto organizzativo, razionalizzazione dei costi, recupero della marginalità delle commesse, ridefinizione di alcuni rapporti contrattuali e aggiornamento delle prospettive economiche e finanziarie. Tali circostanze hanno richiesto un'attività istruttoria e valutativa significativamente più articolata rispetto all'ordinario processo di chiusura dell'esercizio, anche in considerazione della pluralità delle commesse gestite, della loro distribuzione sul territorio nazionale e della necessità di effettuare valutazioni puntuali sulle singole posizioni contrattuali. Il maggior termine è stato pertanto ritenuto necessario al fine di consentire il completamento delle attività istruttorie, delle verifiche contabili e delle valutazioni economico-finanziarie richieste, assicurando che il progetto di bilancio e la Relazione sulla gestione fossero predisposti sulla base di un quadro informativo sufficientemente completo, documentato e coerente con la complessità delle circostanze intervenute nel corso dell'esercizio e successivamente alla sua chiusura.

In particolare, le principali esigenze che hanno giustificato il ricorso al maggior termine hanno riguardato: la definizione e la valutazione delle posizioni relative alla revisione dei corrispettivi contrattuali; l'aggiornamento del quadro economico-finanziario alla luce dei risultati effettivamente conseguiti e delle azioni di riorganizzazione realizzate; l'analisi degli sviluppi relativi a rapporti contrattuali e opportunità commerciali di particolare rilevanza strategica; nonché il completamento delle valutazioni prospettiche poste a supporto della predisposizione del nuovo Piano Industriale 2026-2028 e delle conseguenti valutazioni degli Amministratori in merito alla continuità aziendale.

Definizione delle posizioni relative alla revisione dei corrispettivi contrattuali

Una delle principali attività che ha caratterizzato il processo di chiusura dell'esercizio ha riguardato la ricostruzione, la verifica documentale e la valutazione delle posizioni economiche connesse alla revisione dei corrispettivi di alcune commesse. A seguito dell'incremento del costo del lavoro derivante dal rinnovo del CCNL delle Cooperative Sociali, la Cooperativa ha infatti avviato, nel secondo semestre del 2025, un articolato processo di interlocuzione con le diverse Stazioni Appaltanti interessate, finalizzato all'applicazione dei meccanismi contrattuali e normativi di revisione dei prezzi.

L'attività ha richiesto, per ciascuna posizione interessata, un'analisi puntuale delle condizioni contrattuali applicabili, dei periodi di riferimento, della struttura dei costi, dell'incidenza degli incrementi del costo del lavoro e delle modalità di determinazione degli eventuali maggiori corrispettivi spettanti alla Cooperativa. La complessità di tale processo è risultata accentuata dalla pluralità delle commesse interessate e dalla diversità delle relative discipline contrattuali e amministrative. Le singole posizioni hanno infatti richiesto specifiche attività di ricostruzione documentale, confronto con le Committenze, verifica dei criteri di calcolo e valutazione della relativa rilevanza economica ai fini della corretta imputazione per competenza.

Il processo ha prodotto risultati concreti alla fine del 2025 e nei primi mesi del 2026, con il riconoscimento formale dell'adeguamento dei corrispettivi da parte di sette Stazioni Appaltanti, tra cui il Dipartimento della Protezione Civile, l'AOU Città della Salute e della Scienza di Torino, Roma Capitale, l'ASUFC, l'ASST di Lodi, l'ASST di Cremona e Firenze Smart. Parallelamente, sono proseguite le interlocuzioni e le attività istruttorie relative ad ulteriori posizioni contrattuali.

Il completamento delle relative verifiche ha richiesto una particolare attenzione alla corretta distinzione tra componenti economiche riferibili all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 e componenti di competenza di esercizi successivi, nonché alla verifica dell'esistenza, alla data di formazione del bilancio, dei presupposti necessari per il riconoscimento delle relative poste secondo i principi di prudenza e competenza economica. Il maggior termine ha pertanto consentito al Consiglio di Amministrazione di disporre di un quadro documentale più completo e di elementi istruttori maggiormente consolidati, evitando che la definizione del bilancio avvenisse sulla base di posizioni ancora in corso di analisi o di quantificazioni non sufficientemente supportate da evidenze contrattuali e amministrative.

Aggiornamento del quadro economico-finanziario alla luce dei risultati dell'esercizio

La formazione del bilancio 2025 si è inoltre collocata in una fase di significativa evoluzione dell'assetto economico e organizzativo della Cooperativa. Nel corso dell'esercizio sono stati avviati e realizzati interventi di riorganizzazione della struttura aziendale, razionalizzazione dei costi, revisione dei processi interni, riequilibrio delle funzioni di supporto e rafforzamento delle attività commerciali e produttive. Gli effetti di tali interventi hanno richiesto un'attenta attività di analisi e valutazione, sia con riferimento alla corretta rappresentazione delle operazioni intervenute nel corso dell'esercizio, sia con riferimento alla capacità delle azioni intraprese di produrre effetti nel periodo successivo.

L'esercizio 2025 ha inoltre evidenziato un andamento economico significativamente migliore rispetto alle previsioni originariamente formulate nell'ambito del Piano Industriale 2025-2027. Tale evoluzione ha reso necessario aggiornare le valutazioni gestionali e finanziarie alla luce dei dati effettivamente consuntivati, verificando la coerenza delle ipotesi originarie con l'evoluzione concretamente registrata dalla gestione. Il maggior termine ha, quindi, consentito di completare l'analisi dei risultati effettivamente conseguiti, delle dinamiche del capitale circolante, dell'evoluzione dell'indebitamento finanziario e delle principali azioni di riequilibrio avviate dalla Cooperativa. Tale attività ha assunto particolare rilievo anche in considerazione della necessità di assicurare coerenza tra i dati di bilancio, le informazioni contenute nella Relazione sulla gestione e le valutazioni prospettiche formulate dagli Amministratori sulla prevedibile evoluzione della gestione.

Evoluzione dei principali rapporti contrattuali e delle prospettive operative

Un'ulteriore esigenza di approfondimento è derivata dall'evoluzione di alcuni rapporti contrattuali e opportunità commerciali di particolare rilevanza per le prospettive della Cooperativa. Tra queste assume rilievo la commessa relativa al servizio ReCUP della Regione Lazio, definitivamente aggiudicata il 17 settembre 2025 attraverso il Consorzio Nazionale Servizi. Per dimensione, caratteristiche e prospettive di sviluppo, tale iniziativa rappresenta un elemento di rilievo nel quadro delle opportunità commerciali considerate dalla Cooperativa.

Alla data di redazione della presente Relazione, l'aggiudicazione risulta tuttavia ancora interessata da un contenzioso, con udienza di merito dinanzi al Consiglio di Stato fissata per il 12 novembre 2026. La rilevanza della commessa e la pendenza del relativo procedimento hanno richiesto specifici approfondimenti in merito ai tempi e alle modalità di possibile implementazione del servizio, nonché alla valutazione dei relativi effetti economici e finanziari prospettici. Tali attività sono state svolte assicurando una rigorosa distinzione tra gli elementi di competenza dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 e gli sviluppi intervenuti successivamente.

Gli approfondimenti effettuati non sono stati finalizzati ad attendere il verificarsi di eventi successivi al fine di determinare o modificare il risultato dell'esercizio, ma a consentire agli Amministratori di disporre, alla data di formazione del bilancio, di un quadro informativo aggiornato e adeguatamente documentato per la formulazione delle valutazioni richieste ai fini della predisposizione del bilancio e della Relazione sulla gestione.

Completamento delle attività valutative e predisposizione del Piano Industriale 2026-2028

Il ricorso al maggior termine ha inoltre consentito di completare il processo di aggiornamento delle valutazioni economiche, patrimoniali e finanziarie della Cooperativa alla luce dei risultati effettivamente conseguiti nel primo esercizio di attuazione del precedente Piano Industriale 2025-2027. I risultati dell'esercizio hanno evidenziato un andamento significativamente migliore rispetto alle previsioni originariamente formulate. Tale circostanza ha reso necessario procedere a un aggiornamento delle prospettive gestionali e a una verifica della coerenza delle ipotesi poste alla base del precedente quadro previsionale con l'effettiva evoluzione della gestione.

Sulla base delle evidenze emerse, il Consiglio di Amministrazione ha proceduto all'elaborazione del nuovo Piano Industriale 2026-2028, successivamente approvato, finalizzato a consolidare i risultati

conseguiti e a definire le ulteriori azioni necessarie per il rafforzamento dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale della Cooperativa.

L'elaborazione del nuovo Piano ha richiesto l'aggiornamento delle principali ipotesi economiche e finanziarie, la verifica delle prospettive di sviluppo commerciale, l'analisi delle azioni di efficientamento organizzativo e produttivo, nonché la valutazione delle dinamiche attese della struttura finanziaria e dei flussi di cassa. Tale attività ha assunto particolare rilievo anche ai fini delle valutazioni connesse al presupposto della continuità aziendale. La valutazione della capacità della Cooperativa di continuare a operare in un prevedibile futuro richiede infatti agli Amministratori di considerare, sulla base delle informazioni disponibili alla data di formazione del bilancio, non soltanto i dati storici dell'esercizio, ma anche le azioni già avviate, le condizioni prospettiche della gestione e la ragionevole capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari.

Il maggior termine ha pertanto consentito di completare tali valutazioni sulla base di dati consuntivi, evidenze gestionali e prospettive finanziarie maggiormente consolidate, rafforzando la coerenza complessiva tra il progetto di bilancio, la Relazione sulla gestione e il Piano Industriale 2026-2028.

Coordinamento delle attività di chiusura, controllo e verifica

Le attività sopra descritte hanno inoltre richiesto un articolato processo di coordinamento tra le diverse funzioni aziendali coinvolte nella predisposizione delle informazioni economiche, finanziarie e gestionali necessarie alla formazione del bilancio. La struttura della Cooperativa, caratterizzata da una pluralità di sedi, commesse e rapporti contrattuali distribuiti sul territorio nazionale, ha reso necessario acquisire, verificare e ricondurre a un quadro unitario una rilevante quantità di informazioni provenienti dalle diverse aree operative e amministrative.

Particolare attenzione è stata dedicata alla riconciliazione delle informazioni relative all'andamento delle commesse, alla verifica delle posizioni creditorie e debitorie, alla ricostruzione delle principali poste oggetto di valutazione e al coordinamento delle attività necessarie alla predisposizione della documentazione di supporto alle verifiche degli organi di controllo. Il maggior termine ha consentito di completare tali attività senza comprimere le ordinarie procedure di verifica e controllo e assicurando il necessario coordinamento tra la struttura amministrativa, le funzioni operative, il management, gli organi societari e i soggetti incaricati delle attività di controllo.

Considerazioni conclusive

Le circostanze sopra descritte hanno determinato una complessità del processo di chiusura dell'esercizio significativamente superiore a quella ordinariamente connessa alla predisposizione del bilancio. Il ricorso al maggior termine non è stato determinato dall'esigenza di rinviare l'emersione del risultato dell'esercizio, né dall'intento di attendere il verificarsi di eventi successivi al fine di modificarne la rappresentazione. Esso è stato, invece, determinato dalla necessità di completare, con il necessario grado di approfondimento, documentazione e verifica, attività istruttorie e valutative di particolare rilevanza, connesse alla specifica struttura organizzativa della Cooperativa, alla pluralità e complessità dei rapporti contrattuali gestiti e alla fase di significativa evoluzione organizzativa ed economico-finanziaria attraversata nel corso dell'esercizio. Il maggior termine ha consentito, in particolare:

- di completare la ricostruzione e la valutazione delle posizioni relative alla revisione dei corrispettivi contrattuali;
- di verificare la corretta imputazione temporale delle relative componenti economiche secondo i principi di prudenza e competenza;
- di aggiornare il quadro economico-finanziario alla luce dei risultati effettivamente conseguiti e delle azioni di riorganizzazione realizzate;
- di analizzare gli sviluppi dei principali rapporti contrattuali e delle opportunità commerciali rilevanti per le prospettive della Cooperativa, mantenendo una rigorosa distinzione tra fatti di competenza dell'esercizio ed eventi successivi;

- di completare le valutazioni prospettiche poste a supporto della predisposizione del Piano Industriale 2026-2028 e delle valutazioni degli Amministratori in merito alla prevedibile evoluzione della gestione e alla continuità aziendale;
- di completare le attività di verifica, riconciliazione e coordinamento necessarie alla formazione del progetto di bilancio e della Relazione sulla gestione.

Il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto, pertanto, che il ricorso al maggior termine previsto dall'art. 2364, secondo comma, del Codice Civile e dall'art. 27 dello Statuto sociale sia stato giustificato da concrete e oggettive esigenze connesse alla particolare struttura e all'oggetto dell'attività della Cooperativa, nonché dalla complessità delle attività istruttorie, contrattuali, contabili e valutative richieste per pervenire alla formazione del bilancio. Il maggior termine è stato utilizzato esclusivamente per completare tali attività e per consentire agli Amministratori di predisporre il progetto di bilancio e la Relazione sulla gestione sulla base di un quadro informativo adeguatamente approfondito e documentato, nel rispetto dei principi di correttezza, prudenza, competenza e trasparenza che presiedono alla formazione del bilancio di esercizio.

Successivamente, ulteriori vicende, come meglio illustrato nella parte iniziale della Nota Integrativa, hanno reso necessario superare anche il "maggior termine", con la conseguente approvazione del progetto di Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2025, in data 31 agosto.

RINNOVO ORGANI SOCIALI

Gentili Socie e Soci,

con l'approvazione del bilancio al 31/12/2025 scade l'incarico della Società di Revisione legale dei conti, Ria Grant Thornton S.p.a., che ha svolto le proprie funzioni con continuità nel corso del triennio, incluse la revisione legale dei conti annuali e l'attività di asseverazione dei prospetti delle spese di Ricerca e Sviluppo relative agli esercizi 2021-2025, per le quali ha rilasciato giudizi senza rilievi.

Vi invitiamo, pertanto, ai sensi dello Statuto e della normativa vigente, a voler provvedere alla nomina del soggetto cui conferire l'incarico di revisione legale dei conti per il prossimo triennio, tenuto conto della proposta motivata formulata dall'Organo di controllo, che sarà sottoposta all'Assemblea e acquisita agli atti della Società.

ROMA, il 10/09/2026

Per il Consiglio di Amministrazione

Il Presidente

Sig.ra Paola Loreti

