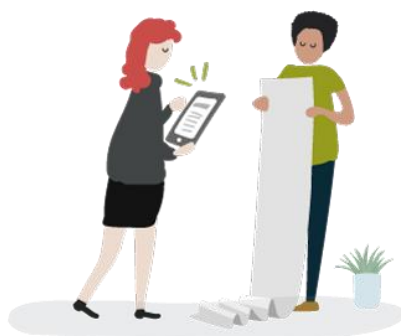




B I L A N C I O   S O C I A L E  
C O O P E R A T I V A   C . S . 4

E s e r c i z i o   2 0 1 9



# BILANCIO SOCIALE COOPERATIVA SOCIALE C.S.4

ESERCIZIO 2019



## PREMESSE E NOTE METODOLOGICHE

Con questa edizione del Bilancio sociale, la cooperativa sociale C.S.4 si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nel 2019. Nella scelta di quale documento realizzare e quali dati far emergere, si è deciso di aderire ad un metodo già testato nella nostra provincia tra le cooperative sociali aderenti al consorzio Con.Solida, nonché in Veneto ed in Friuli Venezia Giulia, di uno strumento quindi condiviso con molte altre cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile: si tratta del metodo **ImpACT** per la valutazione dell'impatto sociale realizzato dall'istituto di ricerca Euricse di Trento.

Aderire a questa analisi **perché?** Innanzitutto, il modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore (L. 106/2016, art.7 comma d) e relativi decreti attuativi che non solo richiedono alle imprese sociali (e quindi alle cooperative sociali) di redigere in modo obbligatorio un proprio bilancio sociale, ma stabilisce anche generici obblighi di trasparenza e informazione verso i terzi, nonché una valutazione dell'impatto sociale prodotto, dove *“Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”* (art.7 comma 3). Il metodo ImpACT incentiva alla progressiva estensione della rendicontazione sociale a dimensioni di impatto sociale: un processo articolato, dunque, ma che vogliamo condividere nella convinzione che sia utile per fare emergere le nostre specificità di cooperativa sociale con dati ricchi e che identifichino in vario modo le diverse dimensioni della nostra azione, quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale e qualitativa, valutate come risultato immediato e di breve nei prodotti e servizi che offriamo e come risultato di lungo periodo nelle varie azioni sociali e politiche a favore del territorio e dei nostri stakeholder.

In secondo luogo, crediamo che il modello sia sufficientemente “intuitivo” per il lettore, per gli stakeholder interni ed esterni. Esso presenta i dati della nostra cooperativa sociale in modo scientifico ed oggettivo, con alcuni indici, ma senza pretendere di ridurre tutto a valori non controllabili o non valutabili. La lettura complessa che qui si riporta con l'ausilio anche di grafici e tabelle di sintesi vuole essere strumento di riflessione per tutti, a partire dalla cooperativa sociale stessa: ciò che facciamo ha molteplici sfaccettature e su quelle riteniamo la cooperativa non solo debba essere valutata, ma debba anche valutarsi in modo da fare dei processi di rendicontazione gli step iniziali della propria programmazione strategica.

Quale terzo aspetto, il modello è neutro. Non si tratta di un'autovalutazione della cooperativa, ma di una scelta esterna di dati, indici ed indicatori. Inoltre, anche rispetto alle dimensioni più qualitative che verranno presentate il modello ci ha richiesto un processo di “valutazione partecipata” nel senso che per essere critici e riportare le valutazioni di più portatori di interesse della cooperativa, una parte delle informazioni è stata oggetto di analisi di un Gruppo di lavoro, nel nostro caso rappresentativo di interessi eterogenei e composto di una parte dei membri del CdA (in particolare da lavoratori ordinari e utenti o famigliari di utenti). In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci interrogheremo sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti. Il modello è poi sufficientemente standardizzato, e quindi la presentazione che seguirà rispetta volontariamente struttura, contenuti, ordine di presentazione, modelli grafici proposti dal modello ImpACT. Ciò permette ai nostri interlocutori di disporre di un metodo teorico e visivo per approcciarsi al tema della rendicontazione e valutazione unico per tutte le imprese che seguono la valutazione con ImpACT e in conclusione permette di confrontare dimensioni e risultati raggiunti con ad esempio benchmark di territorio. Ciò non significa mettere la nostra cooperativa sociale in competizione con le altre, poiché il modello ImpACT stesso riconosce che *“le imprese sociali esposte alla valutazione*

*appartengono ad un mondo altamente eterogeneo per caratteristiche, obiettivi, strumenti e metodi gestionali e operativi, attività e tipologie di beneficiari [...] tale per cui le dimensioni di analisi non sono singolarmente comparabili tra loro, ma vanno lette in base al contesto e all'obiettivo in cui l'impresa sociale agisce e comprendendo che le dimensioni quantitative rappresentano solo uno degli elementi di impatto e non sono più rilevanti degli elementi qualitativi".* Cogliendo questo spunto di unicità della nostra azione la cooperativa sociale ha avuto anche la possibilità di inserire propri indici ed indicatori di rendicontazione e propri elementi descrittivi individualizzati, cercando così di arricchire e personalizzare il contenuto e la presentazione.

Infine, il metodo ImpACT ed il presente bilancio sociale da esso generato rispettano linee guida nazionali e territoriali. Rispetto all'adempimento nazionale, il processo di creazione del presente bilancio sociale ha seguito i principi di redazione del bilancio sociale previsti dal capitolo 5 delle linee guida per gli enti di Terzo settore: rilevanza delle informazioni fornite, completezza alla luce degli stakeholder con cui l'organizzazione si relaziona, trasparenza, neutralità competenza di periodo (con riferimento esclusivo all'esercizio 2019, se non esplicitato diversamente nel testo con finalità di analisi di trend o di impatto di medio periodo), comparabilità sia nel tempo che con altre organizzazioni del territorio, chiarezza (pur usando talvolta un linguaggio più tecnico), veridicità e verificabilità dati i processi di rilevazione seguiti con il metodo ImpACT, attendibilità, autonomia delle terze parti per le parti di bilancio sociale relative alle percezioni su politiche e azioni. Il presente prospetto di bilancio sociale ripercorre inoltre -con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee guida- la struttura di bilancio sociale ancora prevista dalle Linee guida nazionali, articolando la riflessione su Metodologia adottata, Informazioni generali sull'ente, Struttura di governo e amministrazione, Persone che operano per l'ente, Obiettivi e attività, Situazione economico-finanziaria, Altre informazioni rilevanti. L'ordine espositivo dei seguenti contenuti è tuttavia personalizzato volendo seguire la logica della creazione del valore sociale, che, dopo una premessa sull'organizzazione e sui suoi obiettivi di mission, porta a riflettere sulla relazione tra risorse economico-finanziarie e umane impiegate; processi attivati, compresi gli elementi di processo decisionale e governance; servizi e attività generati; relazioni con gli stakeholder e primi elementi di impatto.

Come premesso, tale struttura ed i contenuti riportati trovano inoltre raccordo con le Linee Guida in tema di bilancio sociale predisposte dalla Provincia Autonoma di Trento.

È alla luce di tali premesse ed impostazioni, che la nostra cooperativa sociale vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.



## PRESENTAZIONE DELLA COOPERATIVA

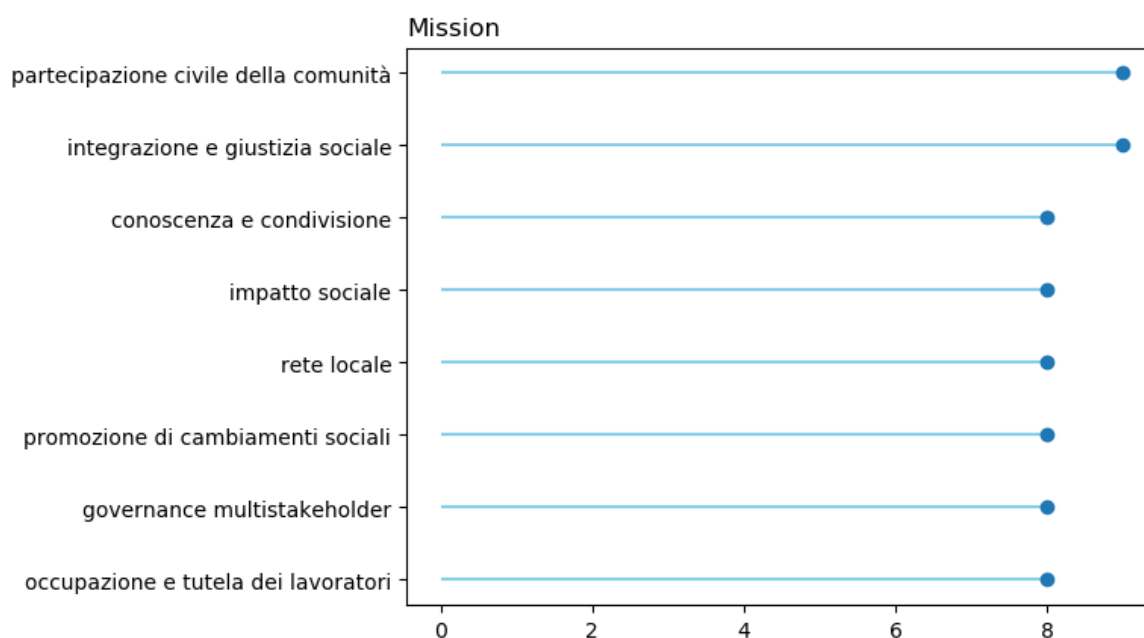
La cooperativa sociale viene fondata nel 1988 da un gruppo di genitori e amministratori della Comunità Alta Valsugana perché le Famiglie, in particolare quelle più fragili, possano contare su un riferimento e un supporto nelle funzioni di cura e di educazione dei figli; lo sguardo è rivolto anche alla comunità, come risorsa nella quale anche la persona che ha una disabilità possa realizzare il suo percorso di crescita e di cittadinanza. Il primo servizio, un centro socio-educativo per persone che hanno una disabilità, viene aperto nel novembre del 1990. Da allora ad oggi la cooperativa ha realizzato via via servizi diversificati per offrire risposte puntuali alle necessità di ogni persona. Proprio per garantire ciò, la cooperativa si impegna inoltre a migliorare e a completare la filiera dei servizi supportandone il riesame, l'innovazione e la ri-progettazione in modo non solo da adeguare l'offerta ai nuovi bisogni interni ed esterni, ma allargando le aree di intervento della cooperativa soprattutto in favore del sostegno alla famiglia, anche sul fronte interno, trovando soluzioni compatibili e bilanciate tra le esigenze dei singoli lavoratori e quelle della cooperativa. La cooperativa è attenta a migliorare continuamente i suoi servizi, i suoi processi e le prestazioni aziendali e a dirigere e tenere sotto controllo l'organizzazione in maniera sistematica e trasparente, nel rispetto dei requisiti cogenti e promuovendo una cultura per la qualità.

La cooperativa sociale C.S.4 ha la sua sede legale a PERGINE VALSUGANA, in VIA DOSSETI 8. Tuttavia è possibile osservare come la nostra cooperativa operi anche attraverso numerose sedi: sede operativa Via A.Merini, Pergine Valsugana; sede operativa Via Kufstein 4, Spini di Gardolo, Trento; sede operativa Loc. Centrale 1/B, Serso di Pergine; sede operativa Piazza Municipio 11, Grumes; sede operativa Via al Castello 7, Torcegno; sede operativa Via al Lago della Costa 6, Brazzaniga, Pergine Valsugana; sede operativa Via Dosseti 8, Pergine Valsugana; sede operativa Viale Venezia 12, Levico Terme; sede operativa Loc. Assizzi, Pergine Valsugana.

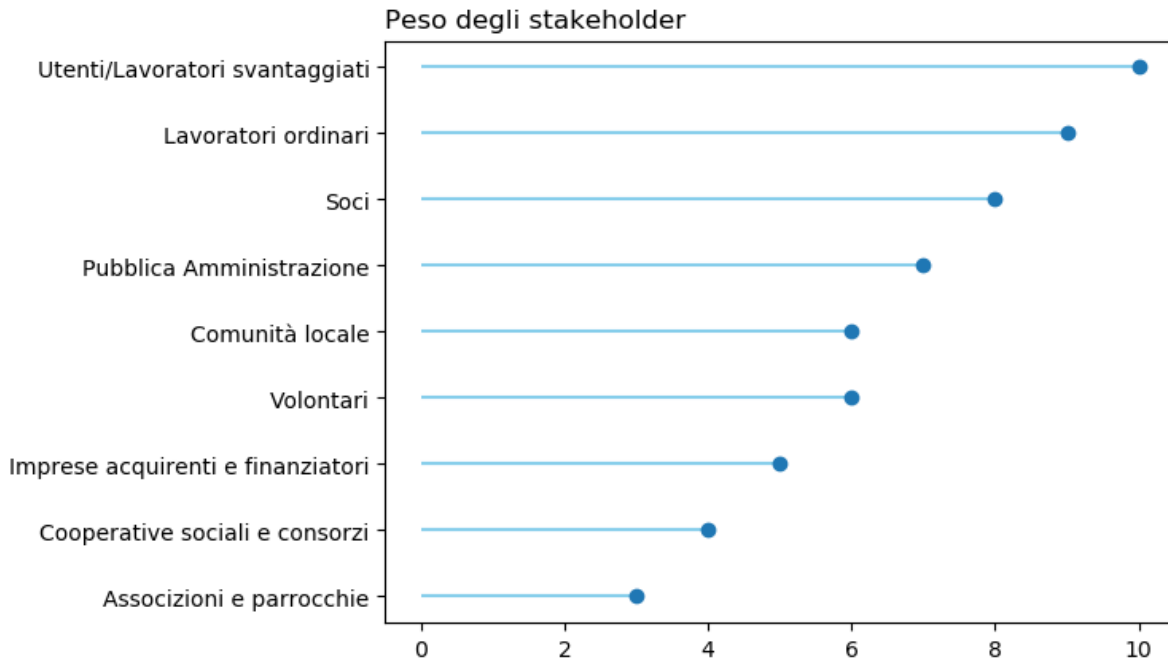
Quale cooperativa sociale di tipo A, C.S.4 ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità, della promozione umana e dell'integrazione sociale dei cittadini attraverso la produzione di interventi e servizi sociali, servizi educativi per bambini e ragazzi (formazione extra-scolastica e para-scolastica, servizi educativi residenziali e semiresidenziali), istruzione e formazione professionale, servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone svantaggiate e alloggio sociale. Nello specifico, la nostra cooperativa sociale è presente con diversi servizi, Centri socio-educativi, Laboratori occupazionali e Laboratori per la formazione ai prerequisiti lavorativi in diversi comuni: a Pergine per il territorio dell'Alta Valsugana, a Torcegno per la Comunità della Bassa Valsugana e Tesino, a Grumes per la Comunità della valle di Cembra e a Trento dove i Laboratori sono frequentati da persone provenienti dalla Valle d'Adige, Valle dei Laghi, Lavis e Rotaliana. Operiamo in favore di alunni e studenti con bisogni educativi speciali in molti Istituti scolastici in particolare dell'Alta e Bassa Valsugana e nel periodo scolastico garantiamo ad un numero importante di famiglie l'anticipo e il doposcuola a bambini del perginese. Grazie a questa capillarità e diversificazione dei servizi ogni persona ha la possibilità di trovare il contesto idoneo in cui apprendere gradualmente capacità pratiche e relazionali utili nella cura di sé, nella vita quotidiana, nelle relazioni con gli altri e per un lavoro futuro. Valorizzando le capacità, le potenzialità e le attitudini di ogni persona la accompagniamo nella crescita e nell'autorealizzazione. Promuoviamo la partecipazione attiva della persona nel suo percorso di crescita, fornendole il sostegno necessario per la costruzione di un progetto di vita, da realizzare nel corso del tempo attraverso un progetto individualizzato di sviluppo personale. Per questo mettiamo a disposizione professionalità diverse che prima di tutto con l'ascolto attivo ed empatico facilitano la persona nell'esprimere i suoi bisogni, desideri e timori. In

questo percorso viene coinvolta la famiglia e le sue risorse, come anche i servizi pubblici e privati sociali e specialistici. La nostra cooperativa è attiva nella promozione dei diritti delle persone con disabilità, sosteniamo progetti che favoriscono l'inclusione sociale nella Comunità, cercando spazi di collaborazione con associazioni, scuole, aziende, dove la persona possa essere accolta, sentirsi valorizzata e sentirsi/essere una risorsa per gli altri.

I servizi illustrati rispondono più in generale alla mission che la cooperativa si è data: mettere al centro del nostro agire la persona con disabilità e la sua famiglia, con l'obiettivo di contribuire al miglioramento della loro qualità di vita e promuovendo la partecipazione attiva delle persone al proprio progetto di vita. In sintesi, ci sembra di poter affermare che la mission della nostra cooperativa sociale ponga al centro dell'azione parole chiave come: integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori, partecipazione civile della comunità, governance multistakeholder, promozione di cambiamenti sociali, rete locale, impatto sociale e conoscenza e condivisione.



È alla luce di tali obiettivi, che la nostra cooperativa sociale identifica in modo chiaro gli stakeholder che con essa si relazionano e assegna agli stessi ed ai loro interessi un certo peso nella strutturazione delle sue politiche ed azioni. Il grafico seguente vuole illustrare questo peso relativo, riflettendo su quali sono i portatori di interessi primari e secondari della cooperativa sociale C.S.4.



Nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, ci sembra opportuno guardare al territorio in cui la cooperativa sociale opera, per comprenderne meglio le specificità e il ruolo che all'interno dello stesso la cooperativa sociale oggi riveste. Così, guardando all'offerta di servizi simili, ci sembra di poter affermare che la cooperativa sociale C.S.4 svolge la sua azione in un territorio caratterizzato dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività di natura privata e dalla presenza di altri operatori offerenti servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di forma giuridica privata.

Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi:

- Portare avanti il nuovo modello organizzativo, scaturito dalla riorganizzazione interna;
- Revisione della procedura per la gestione delle risorse umane;
- Formazione del Gruppo di coordinamento al lavoro in al team building e implementazione da parte di tutti i responsabili in tutte le equipe;
- Predisporre un piano annuale di Servizio ed attuazione a partire dal 2020;
- Estensione della certificazione ISO 9001 ai Servizi di Educativa individualizzata e servizi dell'area abitare;
- Adozione e attuazione Modello D. Lgs 231;
- Sviluppare e dare identità all'area Abitare per le persone con disabilità - attività realizzate: costituzione dell'equipe e gestione di nuovi progetti sperimentali co-progettati con le famiglie realizzazione; "Scuola dell'abitare per persone con una grave compromissione del funzionamento" (finanziamento "Vitalizi") con 11 famiglie che hanno aderito; realizzare 2 progetti finanziati da Etika: 1. Prog. di coabitazione di due persone 2. Prog. per la sperimentazione dell'autonomia dalla famiglia 3 giovani adulti; co-progettazione con le famiglie dalla Comunità di Valle Bassa Vals. e Tesino di una

prima esperienza per lo sviluppo del Dopo di noi durante noi, realizzata con 4 giovani e finanziata dalla stessa Comunità; modellizzazione dell'abitare – gruppo consortile delle coop- abitare con il supporto di Euricse;

- Progetto di sviluppo dell'agricoltura ad Assizzi come ulteriore contesto e attività per la formazione al lavoro (triennale); sperimentazione 2019 e valutazione della sostenibilità;

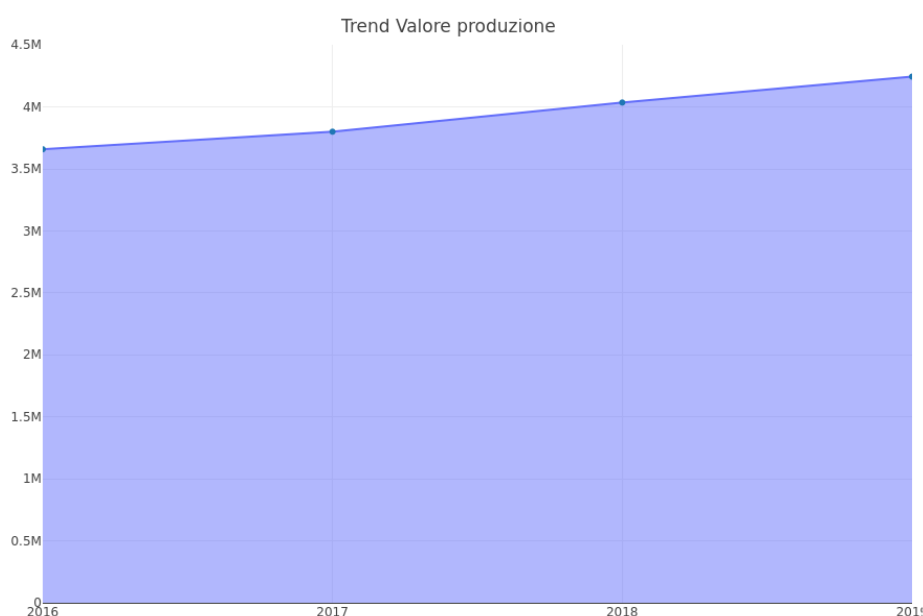
- Accredimento PAT dei servizi CS4 entro il 31.12.2020.



## DIMENSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

Per descrivere la nostra cooperativa sociale, vogliamo presentare innanzitutto alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2019, tali da riflettere sulla nostra situazione ed evoluzione, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2019 esso è stato pari a 4.244.776 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medio-grandi cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del nostro valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 18,9% delle cooperative sociali italiane ha infatti un valore della produzione superiore al milione di Euro e ciò posiziona quindi la nostra cooperativa sociale tra le poche grandi a livello nazionale, con un impatto economico che riteniamo quindi importante. Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei nostri valori negli ultimi anni, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità della nostra cooperativa sociale di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio.



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2019 sono ammontati per la cooperativa a 4.149.626 €, di cui il 68,08% sono rappresentati da costi del personale.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2019 un utile pari ad € 89.046. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro della nostra cooperativa sociale, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed efficiente in termini di gestione delle nostre risorse e soprattutto il dato va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa).



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della cooperativa sociale C.S.4. Il patrimonio netto nel 2019 ammonta a 1.115.931 Euro posizionando quindi la nostra cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Il nostro patrimonio è più nello specifico composto per l'1,68% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2019 a 707.377,8 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della nostra cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi.

C.S.4 esercita la sua attività in più strutture ed in particolare sono 2 gli immobili di proprietà della cooperativa; inoltre l'attività viene realizzata in strutture di proprietà di soggetti terzi, a dimostrazione di un legame strutturato con partner del territorio: tra gli immobili in cui viene realizzata la nostra attività si contano in particolare 5 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione, 1 struttura di proprietà di altre organizzazioni del Terzo settore legate in rete alla nostra cooperativa e 4 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

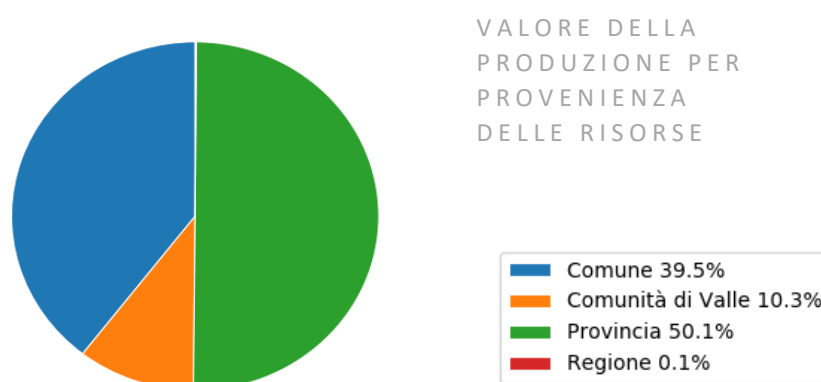
L'attività condotta dalla nostra cooperativa in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di **riqualificazione economica e sociale**. Innanzitutto, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di fasce bisognose della stessa, accresce il valore sociale del bene. In secondo luogo, un indicatore specifico di impatto economico è rappresentato dagli investimenti fatti su queste strutture. Così, nel 2019 la nostra cooperativa sociale ha effettuato investimenti sulle proprie strutture per un valore complessivo di 15.600 Euro e tale importo è quindi indicatore tanto di un investimento nella qualità del servizio quanto di valore generato su un bene che possiamo considerare comune data la natura non lucrativa della cooperativa sociale. Una ulteriore peculiarità e indice di impegno nel processo di riqualificazione edilizia e di generazione di impatto per il territorio è rappresentato per la nostra cooperativa dall'aver recuperato anche immobili sottoutilizzati o abbandonati: la cooperativa sociale C.S.4 realizza infatti alcuni dei suoi servizi in strutture pubbliche precedentemente sottoutilizzate che sono state rivalorizzate dalla cooperativa almeno parzialmente. In sintesi, la nostra cooperativa sociale ha cercato di investire sui beni in cui si realizzano le attività, considerando l'investimento un modo per rivalorizzare gli immobili da un punto di vista sociale ed economico e di generare e rigenerare a favore del territorio, possibilmente avendo anche alcuni impatti e ricadute urbanistiche.



## RISORSE FINANZIARIE E FISICHE IMPIEGATE

Se il bilancio d'esercizio dà illustrazione della dimensione economico-finanziaria della cooperativa sociale e del valore economico generato, per comprendere in modo preciso quali sono le risorse immesse nella realizzazione dei servizi e per interpretare queste risorse qualitativamente è opportuno analizzarne origine e caratteristiche.

Vogliamo così innanzitutto illustrare la diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare che le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello provinciale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 39.5% sul Comune in cui la cooperativa sociale ha la sua sede, per il 10.34% sulla Comunità di Valle, per il 50.07% sulla Provincia e lo 0.09% sulla Regione.

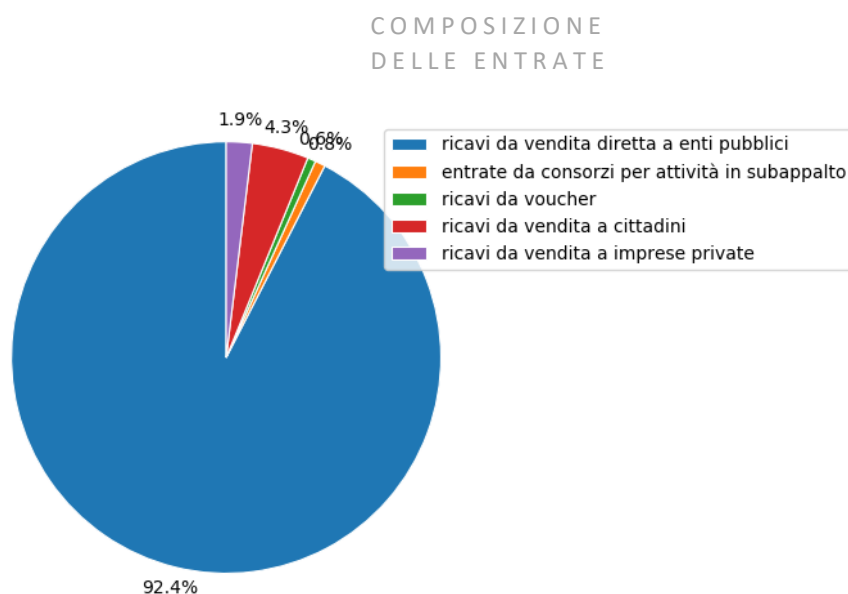


Il valore della produzione della nostra cooperativa sociale è inoltre rappresentato all'89,89% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio invece ammontano rispettivamente a 281.675,3 Euro di contributi pubblici e 36.252,35 Euro di contributi da privati, per un totale complessivo di 317.927,65 Euro. Una riflessione a sé la

merita la componente donazioni: nel corso del 2019 la nostra cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 38.816,5 Euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della nostra cooperativa sociale.

L'analisi ulteriore per **fonti delle entrate pubbliche e private** permette poi di comprendere la nostra relazione con i committenti e le forme con cui essa si struttura. Così, rispetto ai ricavi-come rappresentato anche nel grafico sottostante- rileva una elevata dipendenza della nostra cooperativa sociale da entrate di fonte pubblica e nello specifico il 92.41% del valore della produzione è generato dalla vendita di beni e servizi ad enti pubblici. In particolare 3.536.937 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, 163.079 Euro da ricavi da vendita a cittadini, 74.502 Euro da ricavi da vendita a imprese private, 29.480 Euro da entrate da consorzi per attività in subappalto e 23.507,15 Euro da ricavi da voucher.

Tali dati posizionano la nostra cooperativa sociale tra le cooperative sociali che ancora presentano forti legami con le pubbliche amministrazioni e bassi livelli di apertura al mercato privato, dato il settore di attività in cui operiamo.



Esplorando invece i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalla Comunità di Valle. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per il 4.76% dei casi da convenzioni a seguito di gara ad invito (per un valore di 7.091,3 Euro), 90.48% dei casi da affidamenti diretti (per un valore di 3.530.854,2 Euro) e per il 4.76% dei casi da attivazione automatica della convenzione a seguito di leggi o regolamenti pubblici (per un valore di 23.507,15 Euro).

Nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, è necessario riflettere sulla capacità e possibilità della nostra cooperativa di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi.

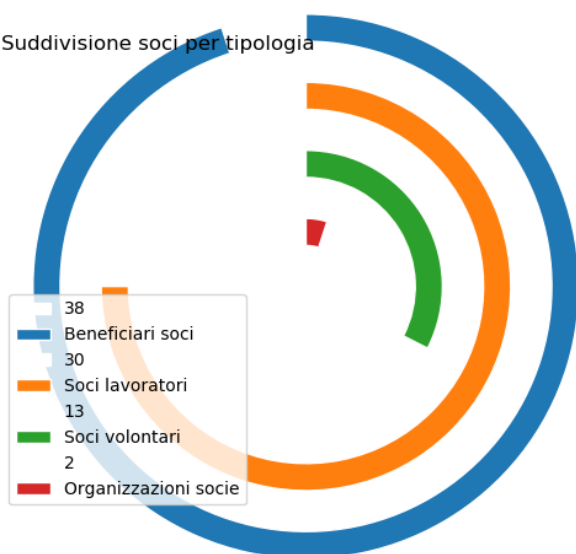


## GOVERNANCE E SOCIALITÀ DELL'AZIONE

La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale C.S.4 può essere raccontata ed analizzata è quella della **socialità dell'azione**. Essa può essere espressa a vari livelli: quello gestionale e legato al processo decisionale, quello delineato negli obiettivi organizzativi, quello identificato dalle ricadute dirette dell'azione e quindi dai beneficiari e dai risultati sociali raggiunti. Se di questo ultimo aspetto si avrà modo di approfondire nel prosieguo, certamente rilevanti risultano le altre dimensioni della socialità e del perseguimento della democraticità nella cooperativa sociale.

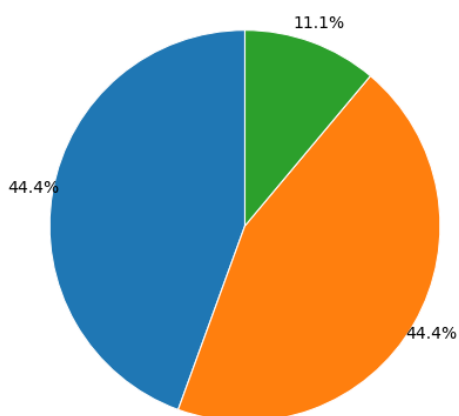
Da un punto di vista strutturale, la democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione -parole chiave per un'impresa sociale- possono essere ricercate e praticate a livello di governance dell'impresa. Al 31 dicembre 2019, la nostra cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 83 soci, di cui 38 utenti o loro famigliari, 30 lavoratori, 13 volontari e 2 organizzazioni private non-profit. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa sociale. Innanzitutto, la presenza di soci lavoratori è espressione della centralità del lavoratore nelle scelte organizzative anche considerando che lo stesso influenza e osserva la qualità del servizio ed il suo coinvolgimento quindi risulta un obiettivo della cooperativa; più in particolare, poi, il 24.39% dei nostri lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e se tale percentuale risulta abbastanza ridotta e possibile indice di un basso coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale, va tuttavia considerato che a tutti i lavoratori stabili della cooperativa è data la possibilità di diventare soci in qualsiasi momento. Data la natura di cooperativa sociale di tipo A, può rappresentare elemento di democraticità e attenzione al coinvolgimento anche la presenza nella base sociale di beneficiari delle nostre attività: la nostra cooperativa sociale presenta in proposito tra i propri soci 38 utenti o loro famigliari, proprio ad indicare una certa volontà di far partecipare i beneficiari dei servizi al processo decisionale e aumentarne il coinvolgimento. Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la nostra cooperativa sociale cerca l'integrazione e la condivisione anche formale con altre realtà organizzative del territorio includendone alcune rappresentanze nella base sociale e così nello specifico si osserva la presenza di organizzazioni private non-profit socie. Infine, nonostante sia prevista per legge anche la possibilità per le cooperative sociali di avere soci sovventori, tale categoria non è contemplata nella nostra cooperativa sociale. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale C.S.4 si è dotata di una base sociale multistakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti diversi della collettività e del territorio.

Suddivisione soci per tipologia



SUDDIVISIONE SOCI PER TIPOLOGIA

Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di amministrazione della cooperativa sociale C.S.4 risulta composto da 9 consiglieri: Sartori Sonia, Rosa Marta, Pecoraro Ersilia, Teran Nayda, Fuoli Giorgia, Maserà Veronica, Facchini Silvia, Libardi Giacomo, Giacomoni Chiara. Si tratta nello specifico di 4 lavoratori, 4 utenti o loro famigliari e 1 volontario. Particolare attenzione vuole essere inoltre rivolta alla presenza nel nostro CdA di rappresentanti dei nostri utenti, scelta organizzativa che permette di sostenere anche attraverso questa assegnazione di responsabilità e ruolo in cooperativa l'inclusione e l'attivazione di utenti e famigliari nei servizi e di volontari, che possono essere considerati come gli esponenti più diretti della comunità e i portatori di interessi e visioni anche esterne. Questa situazione ci sembra sostenere una certa attenzione riposta dalla nostra cooperativa sociale alla promozione di un reale coinvolgimento dei vari portatori di interesse e di una reale multi-governance.



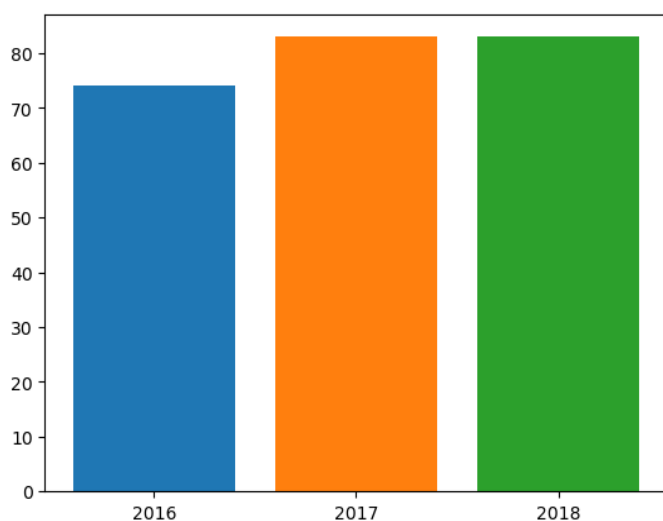
COMPOSIZIONE DEL CDA

La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto il coinvolgimento nei nostri organi di governo di donne, giovani ed immigrati: C.S.4 vede così la presenza

di donne all'interno del CdA. Accanto a queste riflessioni, ci sono altre considerazioni di cui tenere conto. Lo Statuto della nostra cooperativa dà attuazione al principio democratico della porta aperta non ponendo alcun limite al numero di soci ammissibili e distingue tre categorie di soci: soci lavoratori, che prestano attività di lavoro remunerato e perseguono lo scopo di ottenere, tramite la gestione in forma associata e con la prestazione della propria attività lavorativa, continuità di occupazione e le migliori condizioni economiche, sociali, professionali; soci volontari, che prestano attività di lavoro a titolo di volontariato, spontaneamente e non in esecuzione di specifici obblighi giuridici, gratuitamente, senza fine di lucro, anche indiretto, ma esclusivamente per fini di solidarietà; soci fruitori, coloro che per cause oggettive o soggettive non sono in grado, senza adeguato intervento, di integrarsi positivamente nell'ambiente in cui vivono sotto il profilo fisico, psicologico, familiare, culturale, professionale ed economico, nonché con riguardo all'età ed in genere coloro che sono ritenuti bisognosi di intervento socio-assistenziale, e i loro familiari, i quali siano interessati all'attività della Cooperativa in quanto beneficiari. Inoltre possono essere soci associazioni ed enti che siano in grado di concorrere all'oggetto sociale. L'ammissione a socio non è vincolata a particolari criteri restrittivi, lo statuto fa esplicito riferimento all'impegno di osservare le disposizioni contenute nello stesso e agli eventuali regolamenti interni, e di sottostare alle deliberazioni prese dagli organi sociali. La quota associativa è uguale per tutti i soci ed è rimata invariata nel tempo.

Le politiche attivate nei confronti dei soci hanno avuto alcuni esiti oggettivi. Il primo di questi riguarda il turn over della base sociale: se all'atto della fondazione la cooperativa sociale contava sulla presenza di 8 soci, come anticipato essi sono oggi 83. Il trend degli ultimi anni è di riduzione: nel 2019 si è vista l'uscita di 1 socio. Questi andamenti spiegano l'eterogenea della base sociale per anzianità di appartenenza: un 33% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 29.5% di soci presenti da più di 15 anni.

Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2019 C.S.4 ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella nostra cooperativa nel 2019 è stato complessivamente del 58% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui lo 0.49% rappresentato per delega, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 59% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente discreta, indice della capacità di coinvolgere attivamente i soci nella mission e nella natura democratica dell'organizzazione.



Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della nostra cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale prevede dei compensi economici per alcune cariche istituzionali ricoperte e in particolare 26.000 Euro per i revisori contabili. Dall'altra, gli utili conseguiti nel 2019 sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.



## LE RISORSE UMANE E L'IMPATTO OCCUPAZIONALE

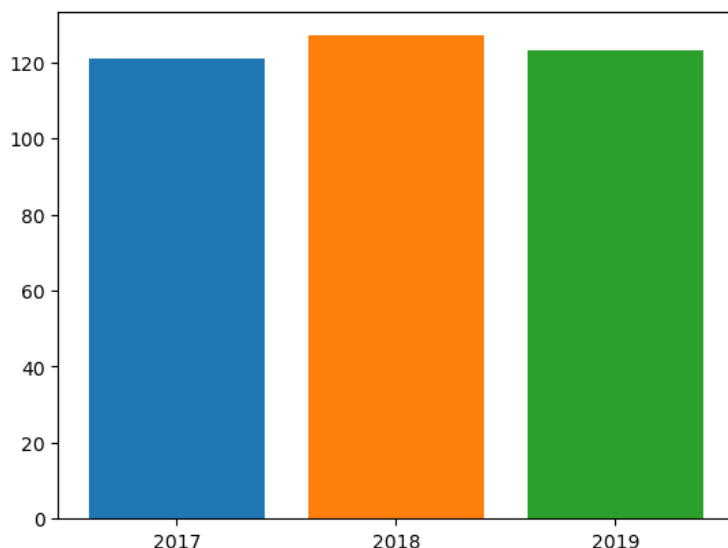
Settori ad alta intensità di capitale umano. Così sono definite tecnicamente le imprese che –come la nostra- vedono generato il proprio valore aggiunto soprattutto grazie al lavoro. Ma non si tratta solo di avere il lavoratore al centro dell'attività produttiva; per natura una cooperativa sociale pone al centro dei suoi processi la persona, nella sua complessità umana, quindi. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori della cooperativa sociale C.S.4 significa quindi interpretare questi stessi dati con una duplice valenza: quella delle importanti risorse umane che permettono la realizzazione dei nostri servizi e ne influenzano –grazie ad impegno e professionalità- la qualità, e quella dell'impatto occupazionale che la nostra organizzazione genera non solo in termini numerici, ma anche puntando sulla qualità dei rapporti di lavoro.

Al 31/12/2019 i lavoratori ordinari presenti nella nostra cooperativa sociale con contratto di dipendenza sono 123, di cui l'80.49% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 19,15% di lavoratori a tempo determinato. La nostra è quindi una grande cooperativa sociale –stando alle definizioni e allo scenario nazionale- e ciò influenza ovviamente l'**impatto occupazionale** generato nel nostro territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore. E in primo luogo, va considerato che le ore complessivamente retribuite dalla cooperativa sociale a lavoratori dipendenti sono state nel 2018 pari a 137225: un dato che può far comprendere come -pur avendo garantito occupazione ad un certo numero di persone- l'effettivo impatto occupazionale in termini di tempo pieno di lavoro si riduce a 69.55 unità.

Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la nostra cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2019: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 33 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 13 lavoratori (di cui 1 persona per pensionamento), registrando così una variazione positiva.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: il 34.95% dei lavoratori risiede nella stessa Comunità di Valle mentre la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la nostra cooperativa sociale è del 23.58%. Questi dati hanno un importante impatto anche dal punto di vista ambientale, considerando che la vicinanza riduce gli spostamenti dei dipendenti e per il benessere dei lavoratori, considerando la riduzione dello stress e del costo monetario del recarsi nel luogo di lavoro: nello specifico va considerato che il 30% risiede nel comune in cui lavora usualmente, il 48.5% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro, il 3% deve percorrere giornalmente a tratta più di 25 chilometri per raggiungere il luogo di lavoro e 23% che ha più sedi e luoghi di lavoro che richiedono spostamenti più impegnativi.

E ancora di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale della nostra cooperativa sociale è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è del 76.42% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77.7%. La presenza di giovani fino ai 30 anni nella nostra cooperativa sociale si attesta invece al 21.95%, contro una percentuale del 12.2% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni. L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della formazione: la nostra cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 1 lavoratore con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 38 lavoratori diplomati e di 84 laureati.



L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di **qualità del lavoro** offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori. Oltre ai dati già presentati sui lavoratori dipendenti, si osserva come la cooperativa sociale C.S.4, nel corso del 2019, abbia fatto ricorso anche a 8 lavoratori in somministrazione. Tali numeri spiegano meglio la

strutturazione del proprio organico nel suo complesso e portano ad affermare che mediamente nell'anno il peso del lavoro dipendente (calcolato a testa e non ad orario) sul totale è stato pari al 93.89%. È possibile nello specifico affermare che la nostra cooperativa sociale abbia investito nella generazione di occupazione stabile, garantendo contratti a tempo indeterminato ad una parte elevata dei propri lavoratori. Queste politiche occupazionali hanno inciso su due aspetti: da una parte, la fotografia dei nostri lavoratori dipendenti illustra come il 56.1% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, 19 lavoratori addirittura da oltre 15 anni, dall'altra di conseguenza i flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della nostra cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.

Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella nostra cooperativa sociale il 20.33% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 98 lavoratori con una posizione a part-time. Va in particolare considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: nella nostra cooperativa sociale, a fine 2019 la percentuale di part-time scelto dai lavoratori sul totale delle posizioni part-time presenti è del 48.98% e i lavoratori dei part-time imposti dalla cooperativa per necessità organizzative risultano essere 50. Inoltre, complessivamente la cooperativa sociale è riuscita a soddisfare il 100% di richieste di part-time pervenute dai propri dipendenti.

La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della nostra cooperativa sociale può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Così la nostra cooperativa sociale vede la presenza di 82 altri educatori, 22 educatori con titolo (educatore professionale e/o laurea in scienze dell'educazione), 9 responsabili (produttivi, di settore, di servizio, responsabili sociali), 4 coordinatori, 3 impiegati, 2 assistenti alla persona e 1 direttore.

Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dalla nostra cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori ordinari è l'equità dei processi e delle politiche praticate. Alcuni dati ed indici permettono di rendere trasparenti i processi attivati nella nostra cooperativa. Nella cooperativa sociale C.S.4 il 12.7% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 5.5% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Un altro elemento che indica il livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti. Una

necessaria premessa all'analisi salariale è data dal fatto che la nostra cooperativa sociale applica ai propri lavoratori il contratto collettivo delle cooperative sociali. Così i dirigenti percepiscono uno stipendio annuo lordo minimo di 33.073 Euro e massimo di 33.738 Euro, e con l'inquadramento di coordinatore/responsabile/professionista lo stipendio annuo minimo è di 23.711 Euro e massimo di 24.270 Euro. Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit, integrazioni sanitarie e assicurative aggiuntive rispetto a quelle già previste dal CCNL, servizi alla famiglia (es: asilo nido aziendale, scuola estiva o colonie, educazione integrativa, campus, ecc.) a prezzo agevolato o gratuite, servizi di supporto e aiuto domestico (es: svolgimento di piccole commissioni per la famiglia, pulizie, piccole manutenzioni della casa, lavanderia o stireria...) a prezzi agevolati o gratuiti, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi erogati dalla propria cooperativa e anticipi sullo stipendio. Un benefit indiretto garantito ai nostri lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il nostro servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare C.S.4 prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di flessibilità in entrata/uscita o all'ora di pranzo, passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa e concessione di aspettativa ulteriore rispetto a quella prevista da normativa contrattuale.

La cooperativa sociale C.S.4 è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: la cooperativa infatti realizza una formazione che crei per la cooperativa specifiche figure professionali, la formazione obbligatoria prevista per il settore, una formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop e una formazione orizzontale promossa attraverso la creazione di gruppi formalizzati di riflessione, ricerca-azione sui temi sociali e di formazione reciproca. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 94, per mediamente 1524 ore ciascuno di formazione per un costo a carico diretto della nostra cooperativa sociale di 25.369 Euro e coperte da finanziamento per 8.000 Euro.

Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei lavoratori. Tale aspetto può essere indicizzato in primo luogo guardando alle politiche di partecipazione dei lavoratori alla base sociale, e per quanto riguarda la nostra cooperativa sociale sono 30 (equivalenti al 30.3% dei nostri dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci di C.S.4.

Tra le altre dimensioni di analisi del lavoro e delle sue dinamiche, non sono invece stati rilevati casi di infortuni, giorni di assenza per malattia totali, numero massimo di giorni di assenza per malattia individuale registrato tra i propri lavoratori, percentuale di ferie non godute complessiva sul totale lavoratori considerando le sole ferie maturate nel 2019, percentuale massima di ferie non godute per individuo considerando le sole ferie maturate nel 2019, richieste di visite straordinarie da medico competente, richieste di supporto psicologico aziendale, segnalazioni scritte del medico competente rispetto a condizioni di stress dei dipendenti o casi dichiarati di molestie o mobbing.

Queste caratteristiche del rapporto di lavoro e delle politiche del lavoro promosse hanno avuto come ricaduta l'impegno dei suoi lavoratori e un attivo coinvolgimento. Un indicatore ci sembra esplicativo di questa situazione, benché non possa dare dimostrazione della qualità dell'impegno: i soci lavoratori della cooperativa sociale C.S.4 hanno donato ore del proprio lavoro alla cooperativa, nel senso che hanno svolto attività lavorativa volontariamente oltre l'orario di lavoro e senza che questa venisse poi retribuita o recuperata, e complessivamente la cooperativa sociale ha -secondo una stima- beneficiato nel corso del 2019 di 60 ore di lavoro donato prestate dai propri lavoratori. Se i dati sin qui trattati hanno illustrato la situazione occupazionale nei confronti dei lavoratori ordinari, una attenzione

specifica la meritano quelle prassi organizzative che si inseriscono indirettamente in elementi di prima generazione di impatto per le politiche del lavoro a favore di soggetti deboli o dei giovani. Rispetto alle azioni a favore di giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro, nel corso del 2019, la nostra cooperativa sociale ha ospitato 6 tirocini (es: formativi, stage) e 5 ragazzi in alternanza scuola lavoro. Inoltre, rispetto al rapporto con le politiche del lavoro territoriali, la nostra cooperativa sociale si è resa disponibile anche ad inserire al suo interno lavoratori oggetto di specifiche politiche occupazionali.

## GLI ESITI

Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso alla cooperativa sociale C.S.4 di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua mission, raggiungendo quindi concreti e verificabili risultati.

In quanto cooperativa sociale di tipo A, l'attività che sta al centro del nostro agire è quella rivolta ai beneficiari dei nostri servizi e diventa quindi fondamentale per noi rendicontare quantitativamente e con alcuni indicatori qualitativi gli esiti raggiunti nei confronti dei nostri utenti. Premessa all'illustrazione dei dati è che l'attività della cooperativa sociale C.S.4 è complessa, poiché i servizi sono realizzati sia presso le proprie strutture o a domicilio presso le abitazioni degli utenti con presa in carico che presso la comunità in senso ampio. Rispetto alle attività condotte presso la comunità in senso ampio, esse sono identificabili in attività occasionali/eventi, attività continuative stagionali e attività continuative annuali o pluriennali. In particolare, gli eventi promossi nel 2019 dalla nostra cooperativa sociale sono stati 11, raggiungendo un numero di cittadini stimati di 42, e l'impegno nel territorio è quantificabile in 193 giornate di presenza. Inoltre, pare di interesse osservare che tali azioni per la comunità hanno coinvolto al 53% persone con disabilità, al 33% persone con problemi di salute mentale e al 14% persone con disagio sociale. Attività, infine, che hanno interessato mediamente all'84% adulti 24-65 anni e al 16% over 65, a dimostrazione delle tipologie di cittadini su cui si è avuta specifica.

I servizi realizzati presso le proprie strutture e con presa in carico nel corso dell'anno hanno offerto interventi complessivamente a 177 utenti, di cui 1 minore e adolescente >6-14 anni, 7 minori e adolescenti >14-18 anni, 24 giovani >18-24 anni, 141 adulti 24-65 anni e 4 over 65. Particolare attenzione merita il fatto che, date le caratteristiche dei servizi proposti, tali servizi core della cooperativa hanno beneficiato 128 persone con disabilità, 36 persone con problemi di salute mentale e 13 persone con disagio sociale.

Ai nostri utenti sono stati offerti servizi al 2.5% residenziale, all'89% diurno continuativo (con erogazione del servizio durante tutto l'anno), al 5.5% diurno stagionale (con erogazione del servizio solo in alcune stagioni o periodicità dell'anno, come i centri estivi, i doposcuola...) e al 3% domiciliare. Ciò illustra una prima dimensione di impatto rilevante che la nostra cooperativa sociale ha avuto sul territorio grazie alla capacità di rispondere ai bisogni con i suoi servizi e per un significativo monte ore di servizio.

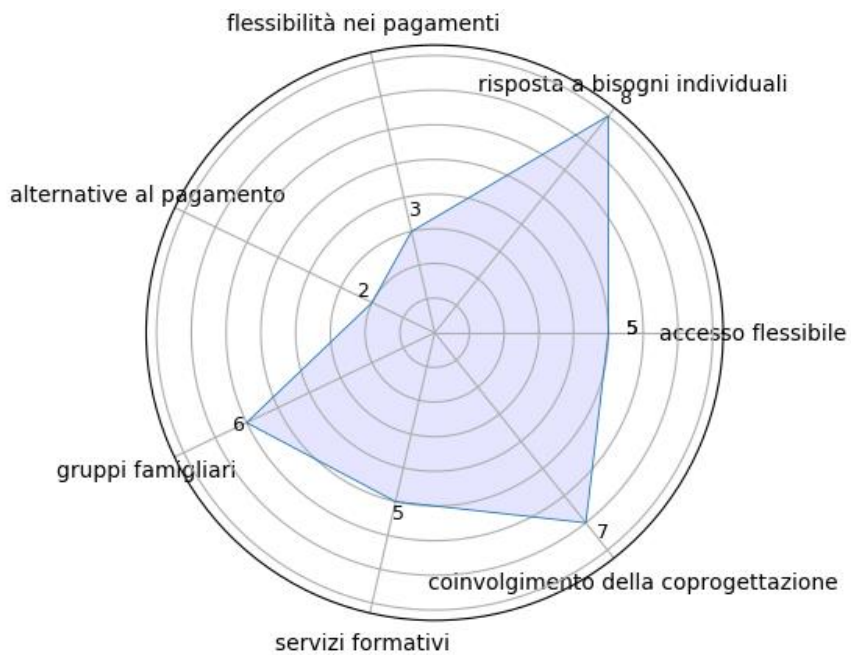
Una ricaduta indotta delle nostre attività è quella di natura economica e legata ai cosiddetti effetti distributivi, ovvero alla capacità di offrire in tal caso servizi a prezzi differenziati a seconda delle caratteristiche (economiche e personali) dei beneficiari. Sotto questo profilo C.S.4 eroga servizi anche al di fuori degli accordi con la pubblica amministrazione e del mandato pubblico. Ciò le ha permesso di intervenire parzialmente anche sulle tariffe praticate per i propri servizi e così la nostra cooperativa

sociale nel 2019 ha erogato servizi a tariffa omogenea e a piena copertura dei costi, con effetti distributivi quindi piuttosto limitati, ma comunque con la possibilità di realizzare per il territorio un servizio a prezzo complessivamente contenuto.

### IMPATTO SUGLI UTENTI



### IMPATTO SUI FAMILIARI



Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei nostri servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della nostra cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze dei nostri utenti e della collettività, vogliamo descrivere alcuni aspetti della nostra attività. Prima di guardare nel dettaglio ad elementi qualitativi, ci sembra coerente sottolineare che la cooperativa sociale si è dotata in questi anni di certificazioni, quali in particolare UNI ISO 9001:2008 e UNI ISO 9001:2015. Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della nostra attenzione all'utenza, la cooperativa sociale C.S.4 cerca di promuovere una certa filiera di servizio nei confronti dei suoi utenti nel senso di affiancare l'attività assistenziale ad attività formative e di sviluppo di abilità lavorative e per questo gestisce in prima persona un centro per lo sviluppo/potenziamento di abilità lavorative, o un laboratorio ai prerequisiti al lavoro, ecc., collabora con cooperative sociali di tipo B per l'inserimento al lavoro di propri utenti e promuove l'inserimento lavorativo, curando contatti personali con possibili datori di lavoro o collaborando con i centri per l'impiego. C.S.4 ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui ci si relaziona con gli utenti e nello specifico promuove la qualità del processo in entrata (attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, attenzione alla presa in carico, ecc.), la qualità del servizio (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.), l'investimento nella varietà e articolazione del servizio offerto (attività che cambiano, innovative, coinvolgenti, ecc.), l'offerta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio, la personalizzazione o individualizzazione del servizio in base alle caratteristiche dell'utente e la socializzazione dell'utente (attraverso iniziative che lo facciano relazionare con la comunità o con suoi gruppi eterogenei). Similmente, la nostra cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei famigliari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire interessanti soluzioni, come ad esempio risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore e il coinvolgimento dei famigliari nella co-progettazione dei servizi. E per rafforzare queste nostre attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e famigliari, la nostra cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo formalizzato e periodico. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti dei nostri utenti, si rileva che C.S.4 assegna degli obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, come atto volontario e di attenzione ai percorsi intrapresi dagli utenti, con obiettivi anche di intervento e miglioramento futuri. Infine, con l'intento di migliorare ulteriormente il servizio nei confronti della comunità e quindi nell'ambito di una politica territoriale più condivisa e all'insegna della co-progettazione e collaborativa risposta ai bisogni locali, la nostra cooperativa sociale si è impegnata attivamente per la pianificazione e l'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni. È attraverso tali strategie e nel consolidamento della sua mission che la nostra cooperativa sociale ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti e nuove microattività e ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e famigliari (es. trasporto, sanità, ecc.).



## IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

Nella mappatura dei rapporti con i nostri stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la nostra 'rete'. Le relazioni di rete possono rappresentare un fattore di generazione di valore aggiunto e di impatti diretti

ed indiretti per tutte le organizzazioni che vi appartengono, poiché esse richiedono l'impiego congiunto di risorse economiche, conoscenze e elementi sociali, consentono la realizzazione di economie di scala e possono rendere più stabile la produzione, grazie all'identificazione di partner stabili. Ciò è garantito in particolare quando la relazione con la controparte si trasforma da scambio puramente di mercato a rapporto dai risvolti anche qualitativi e relazionali. Solidarietà, fiducia, socialità dovrebbero caratterizzare i rapporti di rete sviluppandone il valore aggiunto anche in termini di capitale sociale e generare maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione.

Da qui la rilevanza di comprendere come la cooperativa sociale C.S.4 agisce nei rapporti con gli altri attori pubblici e privati del territorio e quali sono quindi i suoi investimenti nella creazione di una rete ed i risultati ed impatti che questa genera per la cooperativa sociale stessa e per i soggetti coinvolti e la comunità in senso esteso. Così, innanzitutto, vogliamo distinguere tra rapporti con gli enti pubblici, con le imprese ordinarie del territorio e con le altre organizzazioni di Terzo settore.

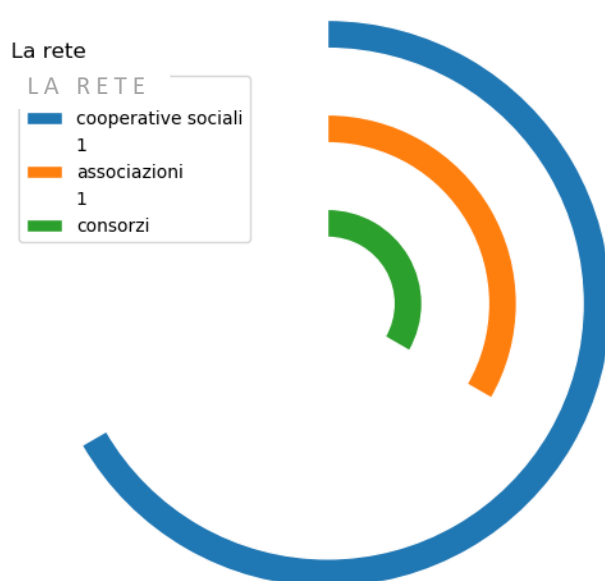
Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la cooperativa sociale C.S.4 ha partecipato a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse e alla definizione di politiche territoriali e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso nuovi servizi per la comunità. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla nostra cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale, la definizione di strategie e politiche sociali, l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti e l'influenza sulle politiche pubbliche territoriali.

#### GIUDIZIO SINTETICO DI IMPATTO SULLA PA



Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività: la nostra politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando l'11.06% dei nostri acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore mentre il 28.68% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e il 60.26% in acquisti da organizzazioni profit. Riteniamo quindi che le imprese ordinarie possano rappresentare importanti partner per la nostra organizzazione e per la realizzazione di attività di interesse sociale per il nostro territorio e per questo nel 2019 la nostra cooperativa ha avuto momenti di incontro e confronto anche con aderenti Economia Solidale Trentina.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore, sono stati coordinati solo in pochi casi da azioni di rete strutturate: la cooperativa sociale C.S.4 infatti aderisce solo a associazioni di rappresentanza e consorzi di cooperative sociali.



In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, ci sembra di poter affermare che la nostra cooperativa sociale non abbia investito ancora sufficientemente nel rapporto con le altre organizzazioni di Terzo settore del territorio, poiché nel 2019 tra gli enti di Terzo settore con cui abbiamo interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 2 cooperative sociali, 1 associazione e 1 altro. Ma al di là dei numeri la rete con tali altre organizzazioni ha valore qualitativo e può essere intesa come generatrice di impatto sociale quando diffonde conoscenze e capitale sociale, aiuta nello sviluppo di attività di pianificazione e di azioni solidali e diviene quindi moltiplicatore di benefici ed impatti per il territorio. Così, nel corso dello scorso anno la nostra cooperativa sociale si è relazionata con altri enti di Terzo settore condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio e per la realizzazione di attività per la comunità locale. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che -si sottolinea- sono state coperte economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione. A conclusione di queste osservazioni sulla rete, vogliamo anche sottolineare

come la cooperativa sociale C.S.4 si continui ad impegnare per la costituzione di una rete forte ed aperta: nel 2019, essa ha intercettato imprese del territorio per possibili nuove partnership.



## I RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E LE ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

Valutare l'impatto sociale della nostra cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui vogliamo partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di un ente di Terzo settore. È così possibile affermare che la nostra cooperativa sociale sia sufficientemente attenta alle pratiche ambientali poiché nello specifico possiede impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili e utilizza tecnologie e accorgimenti avanzati per il risparmio energetico.

L'attenzione maggiore va tuttavia rivolta ora all'impatto sociale più propriamente legato alla natura e alla mission della cooperativa sociale in quanto ente di Terzo settore. Certamente quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa sociale ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nelle esternalità prodotte dai nostri servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità. Crediamo quindi che il più elevato valore aggiunto che la cooperativa sociale C.S.4 ha per il suo territorio sia quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee come sin qui dimostrato.

È vero tuttavia che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del nostro lavoro nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha investito ad oggi poco per alimentare il confronto e la conoscenza nella e con la comunità. La cooperativa non ha infatti investito né in azioni strutturate e momenti formalizzati come la realizzazione di incontri, tavoli di lavoro, indagini o feste, né in attività che prevedessero comunque una certa sensibilizzazione della collettività e quindi la crescita del territorio in termini di conoscenze o di inclusione sociale. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, certificazioni di qualità e altre certificazioni di prodotto e processo, sito internet e social network.

Un aspetto primario di ricaduta delle azioni sulla comunità è per la nostra cooperativa sociale rappresentato dal fatto che abbiamo agito anche in territori marginalizzati, in aree interne a rischio di spopolamento o di bassa qualità della vita, dove quindi la nostra presenza ha cercato di avere impatti proprio in termini di garanzia di una vita migliore o comunque di risposta a bisogni che altrimenti sarebbero rimasti di certo insoddisfatti. In particolare, nel 2019 le nostre azioni sono state realizzate in 2 Comuni che possiamo definire marginalizzati, offrendo servizi a 16 utenti in queste zone. Inoltre la nostra stima è di una capacità di copertura del 16% della domanda locale di servizi, che possiamo assumere come il tasso di capacità di aver soddisfatto le esigenze locali della popolazione potenzialmente interessata ai nostri servizi.

La nostra presenza nel territorio ha comunque due possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità della stessa e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la cooperativa sociale C.S.4 è di certo sufficientemente

nota nel territorio per i suoi servizi e prodotti, per il suo ruolo sociale e per l'impatto economico e per la generazione di lavoro che essa ha sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, se i dati economici hanno illustrato il contributo della cittadinanza in termini di donazioni, è la presenza nella nostra organizzazione dei volontari a rappresentare il vero anello di congiunzione con la cittadinanza, l'elemento con cui la comunità partecipa alle nostre attività e dimostra interesse per il ruolo sociale dei nostri servizi.

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale C.S.4 costituisce un'importante risorsa a disposizione dell'organizzazione e può essere inoltre interpretato proprio come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità: attraverso lo sviluppo di una rete di conoscenza reciproca, di relazioni e di fiducia con singole persone o con altre organizzazioni nel territorio, si riescono a diffondere valori e a motivare quindi le persone a donare alla cooperativa innanzitutto in termini di ore di lavoro volontario. La nostra cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2019 12 volontari: 5 soci volontari della cooperativa e 5 volontari esterni. Di essi, 7 sono uomini mentre 5 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 2 under 30 (fino ai 30 anni), 2 tra i 31 e i 40 anni, 3 tra i 41 ed i 50 anni e 5 tra 51 ed i 60 anni. La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la nostra cooperativa rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi cinque anni.

Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Così, innanzitutto, la nostra cooperativa ha beneficiato nel 2019 complessivamente di 574 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza per 71.75 giorni lavorativi di un ipotetico lavoratore a full time che non ha avuto alcun costo ma solo produttività per la cooperativa e per l'investimento nella qualità dei servizi e nell'attenzione ai nostri beneficiari. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore (56% del totale ore donate) in attività di partecipazione alla gestione della cooperativa attraverso l'appartenenza al CdA o ad organi istituzionali diversi dall'assemblea dei soci, ma anche in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa (44%).

Se i dati fin qui descritti ci permettono di capire l'interazione della nostra cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per la nostra organizzazione, dall'altra anche la cooperativa sociale C.S.4 ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. La nostra cooperativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Inoltre, da un punto di vista pratico, si cerca di riconoscere l'attività svolta dai volontari, erogando loro alcuni benefit, come fringe benefit (buoni mensa, telefonino aziendale). Secondo quanto stabilito anche legislativamente, gli enti di terzo settore possono prevedere anche rimborsi ai propri volontari per spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle attività di volontariato in cooperativa. La nostra cooperativa sociale non prevede né ha erogato tuttavia nel corso dell'anno alcun rimborso ai propri volontari.

Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale C.S.4 investe sulla crescita dei propri volontari, poiché prevede occasionali attività formative per i volontari. Rappresenta forse un limite del nostro impatto verso i volontari quello di non avere inoltre investito sufficientemente nel loro coinvolgimento in incontri formali ed informali, nella promozione del loro ascolto e nella creazione di attività per la loro crescita.

Come riusciamo ora in sintesi a declinare la capacità della cooperativa sociale C.S.4 di aver generato anche nel 2019 valore sociale per il territorio e per la comunità e di aver avuto quindi un certo impatto sociale? Oltre ai numeri sin qui presentati, il gruppo di stakeholder della cooperativa chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti (ricordiamo composto di una parte dei membri

del CdA e in particolare da lavoratori ordinari e utenti o famigliari di utenti) ha anche riflettuto e si è di conseguenza espresso rispetto alla capacità della cooperativa sociale di aver perseguito e raggiunto alcuni obiettivi di interesse sociale. Le parole chiave identificate (anche in linea con la definizione di ente di Terzo settore fornita giuridicamente dalla L. 106/2016) e sottoposte a valutazione sono state innovazione sociale, coesione sociale, inclusione sociale e impatto sociale.

**Siamo stati innovativi?** La cooperativa sociale C.S.4 è stata in grado di raggiungere livelli di innovazione abbastanza soddisfacenti attraverso l'innovazione al proprio interno dei processi di gestione e coordinamento del servizio, l'apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio, la realizzazione di nuovi servizi e progetti non presenti o presenti in altra forma nel territorio, la realizzazione di modalità di erogazione dei servizi nuove rispetto a quanto offerto da altri attori del territorio, l'apertura a nuove relazioni e collaborazioni che hanno permesso di arricchire in qualità i servizi e le azioni sul territorio e lo sviluppo di nuove forme di partecipazione della cittadinanza alla generazione dei servizi.

**Siamo stati in grado di generare coesione sociale nei nostri territori?** Gli stakeholder rappresentativi della nostra cooperativa sociale non sono giunti ad un giudizio su questa dimensione, ma si potrà comunque riflettere in futuro sulla maggior inclusione di questo termine e di questo tipo di ricadute nella nostra mission organizzativa e nella nostra attività, seppur sempre in modo pertinente al nostro settore.

**Come abbiamo promosso integrazione ed inclusione sociale?** Il gruppo di lavoro della nostra cooperativa sociale non è stato in grado di esprimersi su questa dimensione, ma la capacità effettiva di lavorare a favore di alcune categorie di cittadini con maggior problemi e rischi di marginalizzazione sarà un possibile oggetto di riflessione futura al nostro interno.

**In cosa siamo riusciti in sintesi a generare impatto sociale?** La cooperativa sociale C.S.4 sembra aver generato a livello sociale un certo impatto rispetto a dimensioni quali prevenzione del disagio sociale, delle marginalità, della dispersione e dell'impoverimento, lotta al declino socio-economico di aree urbane o rurali, miglioramento delle percezioni di benessere (sicurezza, salute, felicità) dei cittadini del territorio, miglioramento delle condizioni e dell'ambiente di vita per i cittadini, riduzione di problemi sociali presenti nel territorio, promozione di un modello inclusivo e partecipato di welfare, risposta alle politiche sociali locali e pieno allineamento alla pianificazione sociale territoriale, sostegno indiretto allo sviluppo o alla crescita economica di altre organizzazioni ed attività anche profit e commerciali del territorio (es. ricadute su elementi turistici, logistici, culturali, ricreativi...) e promozione della nascita o sostegno alla nascita di nuove azioni (anche promosse da terzi o in rete) o di nuove istituzioni (pubbliche o private) ad obiettivo sociale. In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche che hanno generato impatto sociale: in particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche che hanno generato impatto sociale: in particolare nelle piccole comunità, dove siamo presenti con i nostri servizi, siamo riconosciuti parte della comunità ed è stato possibile promuovere e gestire direttamente attività di miglioramento e cura dell'ambiente, l'apertura di luoghi di ritrovo e socializzazione, fornire servizi ai cittadini, essere soggetti attivi della comunità di appartenenza.



## LA NOSTRA ANALISI PROSPETTICA

A conclusione del percorso sin qui compiuto di presentazione delle risorse attivate, dei risultati conseguiti, del benessere e degli impatti generati dalla cooperativa sociale C.S.4 nel corso del 2019, desideriamo concludere la riflessione guardando a quella che è la situazione e la prospettiva futura della nostra cooperativa sociale. Per fare questa analisi in modo schematico, vogliamo tentare di

identificare gli elementi propri di una SWOT analysis: un prospetto che incrocia le dimensioni interna ed esterna con elementi positivi e negativi per giungere a descrivere i quattro scenari chiave dei propri punti di forza (Strengths) e dei propri punti di debolezza (Weaknesses), delle opportunità da cogliere (Opportunities) e delle minacce da affrontare (Threats). La tabella sottostante posiziona quelli che la nostra cooperativa sociale percepisce come elementi su cui riflettere per strutturare le proprie strategie organizzative future.

<p>Buona sostegno allo sviluppo di abilità tecniche e alle capacità della classe dirigente Buona possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti Buona capacità di reclutare nuovi lavoratori con adeguata qualificazione Buona qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione Buona capacità di finanziamento della gestione ordinaria Buona capacità di soddisfare la domanda locale Buona capacità di pianificazione pluriennale Buona stabilità economica</p>	<p>Bassa capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento</p>
<p>Intercettare i nuovi problemi sociali Essere attivi nel sostegno della causa advocacy Investire su politiche e processi attenti all'impatto ambientale Promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi Coinvolgere maggiormente la società nella mission e nel finanziamento delle attività Ricerca e generare conoscenza sui temi sociali e nella proposta di politiche pubbliche impresa come think tank Rispondere al problema occupazionale in modo sinergico con altre organizzazioni pubbliche e private del territorio Realizzare investimenti ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppino capacità aggiuntive capacity building</p>	<p>Crescente povertà delle famiglie Andamento economico locale ancora segnato dalla crisi Bassa sensibilità delle imprese private del territorio a creare una rete Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore provenienti da altri territori Riduzione drastica della quota di spesa pubblica destinata all'esternalizzazione di servizi Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore (in particolare di grandi dimensioni) Incapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative sociali Vincoli della pubblica amministrazione rispetto ai flussi in entrata dei propri utenti e alle prese in carico Vincoli della pubblica amministrazione rispetto alle caratteristiche qualitative dei servizi e alla possibilità di innovazione</p>

