

Bilancio sociale del
Consorzio Cooperative Sociali
Esercizio 2020



METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

Con questa edizione del Bilancio sociale, il Consorzio Cooperative Sociali si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nel 202, in corrispondenza all'esercizio contabile adottato dal consorzio]. Nella scelta di quale documento realizzare e quali dati far emergere, si è deciso di aderire ad un metodo già applicato in altri territori (Friuli Venezia Giulia, Trentino e Veneto prevalentemente), 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 metodo 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, includendo nel Bilancio sociale specifici indicatori quantitativi e qualitativi delle ricadute e dell'impatto generato sul tessuto sociale di riferimento. Un processo articolato, dunque, ma che vogliamo condividere nella convinzione che sia utile per fare emergere le specificità di cooperativa sociale con dati ricchi e che identifichino in vario modo le diverse dimensioni della 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 degli stakeholder.

Il metodo 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 agli 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. È in tal senso che il presente bilancio sociale punta a rispettare tutti i principi proposti dalle linee guida nazionali (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 prioritario all'esercizio di riferimento, ma anche con alcune 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 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. Sotto quest'ultimo profilo, il metodo accoglie l'invito a "favorire processi partecipativi interni ed esterni all'ente" poiché proprio nella riflessione sulle politiche organizzative e sulle dimensioni più qualitative il metodo ha richiesto di organizzare un Gruppo di lavoro, nel caso del consorzio composto da una parte dei membri del CdA e quindi rappresentativo di una parte degli interessi delle proprie cooperative sociali socie. In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci si è interrogati sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

Si osserva ancora, 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. Ogni sezione vuole portare la riflessione non solo sulle ricadute oggettive dell'anno, ma anche su elementi qualitativi del modo in cui il consorzio ha agito e dei risultati che esso ha raggiunto, cercando di guardare anche agli impatti eterogenei, a ricadute che non vanno intese solo nel breve periodo, nell'anno di riferimento del presente bilancio sociale, ma nel loro valore di cambiamento e di prospettiva di lungo periodo.



Il presente bilancio sociale rendiconta le attività svolte dal Consorzio Cooperative Sociali (codice fiscale 02615820285, che ha la sua sede principale in via Euganea, 27 35030 Selvazzano Dentro (PD)).

Il Consorzio Cooperative Sociali nasce nel 1995 e per comprendere il suo percorso iniziamo leggendo la sua storia. Il Consorzio CCS si costituisce a Padova ad opera di un gruppo di cooperative sociali, per avere una risposta identitaria e professionale al bisogno crescente e sempre più condiviso di "lavorare in rete le sfide dell'imprenditorialità sociale". Tra le tappe importanti nella storia consortile il 2000 merita una evidenza perché da mera organizzazione associativa il consorzio diventa uno strumento strategico di sviluppo dei servizi alla persona in particolar modo per la disabilità, diventando un'agenzia formativa e di consulenza di direzione, promuovendo una rete regionale di servizi per la disabilità "grave", applicando un modello di sussidiarietà circolare dell'impresa sociale. Il sistema così definito vede l'aggregazione progettuale specializzata in base alla propria missione di numerosi attori del terzo settore: le associazioni culturali che promuovono le politiche di advocacy, in particolar modo le associazioni di familiari di persone con disabilità, le organizzazioni di volontariato che organizzano l'impegno gratuito della cittadinanza nei progetti territoriali, le fondazioni che raccolgono le risorse da destinare agli scopi di sviluppo del welfare locale (nel nostro caso le politiche a favore dell'inclusione di persone con

disabilità) ed infine le cooperative sociali di “tipo a” che gestiscono i servizi promuovendo l'imprenditorialità sociale che viene poi sviluppata ed organizzata dal consorzio di cooperative sociali. Tutti questi attori mettono al centro la qualità della vita delle persone con disabilità e dialogano con gli enti locali per realizzare dei servizi alla persona efficaci.

Sono arrivate ad una ventina le cooperative sociali aderenti e distribuite in quasi tutte le province venete che in quegli anni operano all'interno del consorzio. Più di 800 i lavoratori coinvolti, sostanzialmente tutti soci, ed un valore aggregato della produzione che negli ultimi cinque anni ha avuto una crescita molto elevata, segno di un forte sviluppo motivato principalmente dalla scelta strategica di investire molto sulla valorizzazione delle persone. Il consorzio si concentra quasi esclusivamente sulla promozione e realizzazione di servizi per le persone con disabilità, superando la logica del consorzio territoriale, non occupandosi di mediazione territoriale lasciata alle cooperative ma di strategie di sviluppo per le cooperative stesse.

Dal 2005 al 2015 il consorzio sistematizza i sistemi di gestione coinvolgendo tutte le cooperative aderenti. Nel 2008 allarga questo sistema sviluppando con altri consorzi alcune: reti quella sulla qualità (QRES) e quello sullo sviluppo dell'imprenditorialità il consorzio TreVenezie (anche se alcuni di questi, nel tempo, hanno ridotto o interrotto la propria attività). Aderisce anche alla costituzione della fondazione di Eurisce nella convinzione di dover sostenere la ricerca continua sullo sviluppo dell'imprenditorialità sociale.

Il consorzio mantiene la propulsione generatrice di nuove realtà cooperative, inizia anche a promuovere cooperative di tipo b per promuovere occasioni lavorative per persone disabili e non che sono coinvolte nei percorsi formativi progettati dal consorzio.

Dal 2015 la spinta imprenditoriale anche verso il privato profit si irrobustisce, i progetti di tipo b rivolti soprattutto alle collaborazioni noprofit-profit si affiancano alle tradizionali politiche collaborative noprofit-pubblico, sviluppando nuove aree di collaborazione e talvolta promuovendo interessanti progetti di mediazione tra profit-pubblico grazie alla nostra collaborazione. Questo cambia le prospettive di indirizzo del consorzio e tra il 2019 e il 2020 avvia un nuovo processo trasformativo lanciando il progetto HABILE, una rete di servizi che favoriscono soluzioni per l'inclusione lavorativa, sociale, sanitaria, formativa/scolastica, residenziale di persone con disabilità pensate e progettate dal punto di vista della persona con disabilità stessa.

La storia nelle sue tappe

1995 Alcune cooperative sociali di tipo B e di tipo A (tra cui L'IRIDE scs rimasta l'unica fondatrice ora socia) costituiscono il consorzio con l'obiettivo preminente di svolgere l'attività sindacale presso gli enti pubblici e formativa. Nel primo anno organizza un corso di 40 ore per dirigenti di cooperative in collaborazione con IRECOOP Veneto. In collaborazione con CCIAA di Padova organizza un corso dal titolo “L'impresa sociale tra stato e mercato”.

1996 Il consorzio aderisce a CIVITAS, manifestazione fieristica sul terzo settore che si tiene a Padova. Promuove la nascita della cooperativa sociale L'Alveare di Montagna e supporta lo sviluppo della cooperativa sociale Giovani e Amici di Terrassa Padovana. Esce la cooperativa Coges dalla compagine sociale.

Aderisce al progetto di promozione di un consorzio fidi. Aderisce a Confcooperative.

1997 Promuove la nascita di Emmauel e di altre cooperative sociali che forniscono servizi per famiglie con persone disabili. Si costituisce il coordinamento di area handicap all'interno del consorzio, con l'obiettivo di occuparsi della formazione degli operatori e dello sviluppo progettuale dei servizi. Escono le cooperative CAP e L'ALBA. Convenzione con il Ministero della Difesa per la gestione degli obiettori di coscienza.

1998 Il consorzio inizia presenta e gestisce per le cooperative sociali aderenti i progetti 236/93 promossi dalla Regione Veneto per il finanziamento della formazione degli operatori delle cooperative sociali di tipo A. Promuove la nascita di MEA scs

1999 Promuove la nascita di Spazio Elle scs. Viene finanziato dalla Regione Veneto il corso FSE obiettivo 3 per alcune cooperative del consorzio. Gestisce il primo corso per operatori OSA/OTA.

2000 il consorzio diventa strumento strategico di sviluppo dei servizi alla persona, si consolida come agenzia formativa e di consulenza di direzione, promuovendo in particolare una rete regionale di servizi per la disabilità grave. Gestisce corso FSE per svantaggiati. Promuove lo spinn-off da L'Iride di DINA MURARO

2003 ottiene l'accreditamento regionale come Organismo di Formazione accreditato dalla Regione Veneto per la formazione continua e superiore; inizia a gestire con successo di gradimento e di impatto occupazionale i corsi per Operatori Socio Sanitari.

2004 Progetta e gestisce corsi FSE misura D1, B1, C3

2005 Promuove la costituzione di Riesco come evoluzione dei progetti di ristorazione collettiva de L'Iride scs, di Dina Muraro scs e di Mea scs; Progetta e gestisce, finanziato dalla Regione Veneto

2006 Il Consorzio ottiene la certificazione ISO 9000:2000 sia per il centro servizi, sia per la consulenza di direzione sia per l'agenzia formativa.

2007 Gestione del progetto innovativo Mamme in rete finanziato dalla Regione Veneto

2008 Il consorzio diventa socio di EURICSE ente di formazione e ricerca collegato con l'università di Trento. CCS diventa socio di Tre Venezie rete che raggruppa gran parte di consorzi veneti aderenti a federsolidarietà.. CCS Ottiene la certificazione SA8000:2001. Contribuisce alla costituzione di QRES network multisito per la gestione in rete della qualità dei sistemi di gestione dei servizi gestiti dalle cooperative sociale e del loro miglioramento continuo.

2009 . Collaborazione stabile con IRECOOP Veneto sulle politiche attive del lavoro per dare supporto e formazione a lavoratori in cassa integrazione in deroga

2010 in collaborazione con Coges (capofila) realizza il progetto "Nuove disuguaglianze, nuovi saperi e nuovi strumenti". Promuove l'avvio di alcuni servizi

diurni innovativi nell'area della salute mentale. Conduce una ricerca in collaborazione con alcuni docenti universitari sulla salute nei luoghi di lavoro coinvolgendo tutti i lavoratori delle cooperative sociali socie che hanno aderito al progetto "Salute".

2011 In collaborazione con la Fondazione Zancan di Padova, attiva una ricerca sulla valutazione di esito nei servizi per la disabilità e per persone con disturbi di salute mentale. Viene realizzata una ricerca sul vissuto dei familiari di persone con disabilità al fine di targhettizzare dei cluster di riferimento sui quali precisare in maniera più adeguata la proposta di valore. Progetta la gestione di alcuni servizi nell'area della disabilità nella zona di Chioggia e Adria ad alcune cooperative consorziate del territorio.

CCS promuove la costituzione della Fondazione F3 Famiglia, Fiducia, Futuro. Fiduciare non profit per la gestione di TRUST promossi da famiglie di persone non autosufficienti.

2012 ottiene l'accreditamento come organismo per i servizi al lavoro con il codice L034. Realizza il seminario dal nome "il Centro diurno tra passati e futuro" organizzato in collaborazione con la Bottega del Possibile di Torre Pellice di Torino. Partecipazione al Progetto di ricerca dell'università di Padova riguardo "Programma di intervento intensivo rivolto a nuclei familiari con figli da 0 a 11 anni a rischio allontanamento, prevede varie azioni in 10 città italiane.

2013 Progetta e gestisce con successo percorsi formativi di work experience: il controller nell'impresa sociale, Global trade assistant, Assistant auditor controller

2014 Progetta e gestisce con successo percorsi formativi di work experience: web graphic assistant, Lean organisation. Progetto di family friendly per la conciliazione vita lavoro.

in partnership Confcooperative Rovigo e la Fondazione Cassa di Risparmio Padova e Rovigo, l'ente progetta e gestisce il progetto inclusione AICT Polesine Inclusivo.

2015 Progetta e gestisce con successo percorsi formativi di work experience. Il consorzio avvia una profonda riorganizzazione aziendale.

2016 Progetta e gestisce con successo percorsi formativi di work experience. Implementa al proprio interno il modello di gestione 231 e nomina un organismo di vigilanza. Progetta ed ottiene l'approvazione di una seconda misura AICT sempre in partnership con Confcooperative Rovigo e la Fondazione Cassa di Risparmio Padova e Rovigo denominata Polesine inclusivo 2. Promuove la costituzione di uno spin-off di Riesco scs, sempre nella filiera Agroalimentare denominato Sobon scs. La rete consortile si certifica OSH 18000 sulla sicurezza del lavoro.

2017. Il consorzio costituisce l'ufficio tecnico della rete per sostenere le attività di coordinamento dei sistemi di gestione e per la sperimentazione di accentramento delle attività di facility immobiliari delle cooperative consorziate. Sostiene la promozione della cooperativa sociale agricola Agrimea, attiva nel promuovere l'inserimento lavorativo nel contesto agricolo. Escono le

cooperative dell'area veronese che aderiscono al consorzio territoriale veronese.

2018. Il consorzio promuove la costituzione di una nuova cooperativa sociale di "tipo B" PROVATE (acronimo di PROposta di VALore TEcnologico) con lo scopo di promuovere la cultura digitale nel territorio e favore percorsi formativi e lavorativi nell'ambito delle "Information Communication Technology". Il consorzio affida alla stessa impresa la gestione della comunicazione istituzionale e i sistemi comunicativi della rete.

2019 Dopo averne sostenuto la costituzione, acquisisce le quote di Solidarmedica spa impresa sociale. Progetto imprenditoriale sperimentale che gestisce una rete di poliambulatori specialistici che si integrano con le cure primarie territoriali, contribuendo a sostenere un sistema sanitario basato sul territorio.

2020 Il consorzio avvia un nuovo processo trasformativo, favorisce alcune fusioni tra associati e lancia il progetto HABILE, una rete di servizi che favoriscono soluzioni per l'inclusione lavorativa, sociale, sanitaria, scolastica, residenziale di persone con disabilità pensate e progettate dal punto di vista della persona con disabilità stessa.

Il ruolo del consorzio è continuato negli anni ad essere quello di aggregare più enti e realizzare per essi e con essi una serie di azioni e servizi che diano valore alla realtà dei singoli attraverso forme di condivisione e coinvolgimento. A tal fine il Consorzio Cooperative Sociali realizza attività eterogenee e complementari per sostenere l'attività delle cooperative socie, ma anche per integrare la loro offerta facendosi esso stesso promotore diretto di alcune attività a beneficio di persone fisiche: il consorzio promuove così in modo diretto attività di inserimento lavorativo presso le proprie strutture, attraverso la produzione diretta di beni e servizi; esso si occupa della gestione diretta (con costo del personale a proprio carico) di inserimenti lavorativi di persone svantaggiate presso organizzazioni terze, di attività di general contractor per le proprie associate, di servizi agli enti consorziati, dell'acquisto di beni e servizi diversi a favore dei propri enti consorziati, della tutela e promozione della cooperazione sociale, attività di advocacy.



In generale, poi, il consorzio si pone come soggetto di creazione di relazioni e di integrazioni tra i servizi e le funzioni delle proprie associate e del territorio, nel perseguimento di miglioramenti di sistema; in questo compito ambizioso, il consorzio agisce per sostenere la collaborazione tra le cooperative sociali consorziate, sia di tipo diverso che dello stesso tipo, con finalità di integrazione sociale e lavorativa di utenti e lavoratori svantaggiati e di promozione di un'offerta integrata di servizi; esso promuove inoltre la creazione di relazioni tra le cooperative socie e le imprese del territorio nonché con gli enti pubblici locali, funzionali al miglioramento delle opportunità e allo sviluppo di analisi e servizi che rispondano meglio ai bisogni del territorio.

Ulteriore identità generale del consorzio è fornita dalla lettura della sua mission. Nel mezzo della pandemia che ha di molto rallentato alcuni processi e passaggi, il CCS aveva/ha in atto la ridefinizione della propria mission attorno a quella che esso ha voluto definire: l'ipotesi HABILE. Un nome che non è solo un'evocazione, ma che al proprio interno contiene un'ipotesi di mission e una prospettiva programmatica di medio periodo. Da un paio di anni il consorzio ha iniziato a usare questa intuizione, questo marchio programmatico, insieme ideale e pratico. Una sorta di percorso di ridefinizione della Mission. E' appena concepito e va più pienamente compreso e condiviso.

In Italiano il prefisso -dis(abile) assume un valore privativo rispetto alla parola seguente. Disabile indica quindi una persona con abilità e capacità minori o mancanti rispetto alla "normalità", a causa della presenza di un'invalidità. "Abilità" è invece un concetto dalle mille sfaccettature, di certo le "abilità" nel corso dell'esistenza di una persona cambiano e dipendono molto dai contesti e dalla qualità delle relazioni umane. Senza rinunciare, quindi, a quella "h" iniziale che universalmente indica un handicap, uno svantaggio, il

nome H-ABILE richiama le caratteristiche positive e le potenzialità di ognuno coerentemente con la visione bio-psico-sociale dell'ICF. E poi hABile contiene la "a" e la "b" in relazione all'integrazione possibile tra le due forme di cooperativa sociale e le loro culture: la "cura" e il "lavoro".

Il consorzio CCS è consapevole - anche se è difficile delinearne con esattezza le caratteristiche e la direzione - di essere di fronte a un salto di paradigma sociale e economico che richiama a un'evoluzione del ruolo dell'impresa sociale. Come tenere salda la mission dell'equità e della giustizia sociale di fronte a mercati sempre più difficili da affrontare e a un'area della vulnerabilità sociale che sembra espandersi fino a coinvolgere fasce sempre più ampie di cittadini?

Questa è la domanda da cui il consorzio è partito e che accompagna le riflessioni strategiche e la quotidianità del suo lavoro.

Tentare di guardare il mondo con gli occhi dei destinatari dei servizi può aiutare non solo nell'evocazione dell'obiettivo ma anche nell'elaborazione di un'ipotesi strategica, organizzativa, imprenditoriale. Partiamo dalle urgenze di base che riguardano, poi al fondo, tutte e tutti: la casa, il lavoro, l'amicizia, la cura. Gli occhi, lo sguardo, sembrano richiami fragili, forse però aiutano ad aprire uno spazio diverso e fino ad oggi invisibile. In che modo possiamo ridefinire la rete Habile guardando anche le nostre organizzazioni e le nostre professioni attraverso gli occhi dei nostri destinatari dei servizi o dei clienti nel caso delle b senza costruire un modello basato su prestazioni singole e individuali, ma tenendo agganciati a un impegno collettivo, comunitario, civile?

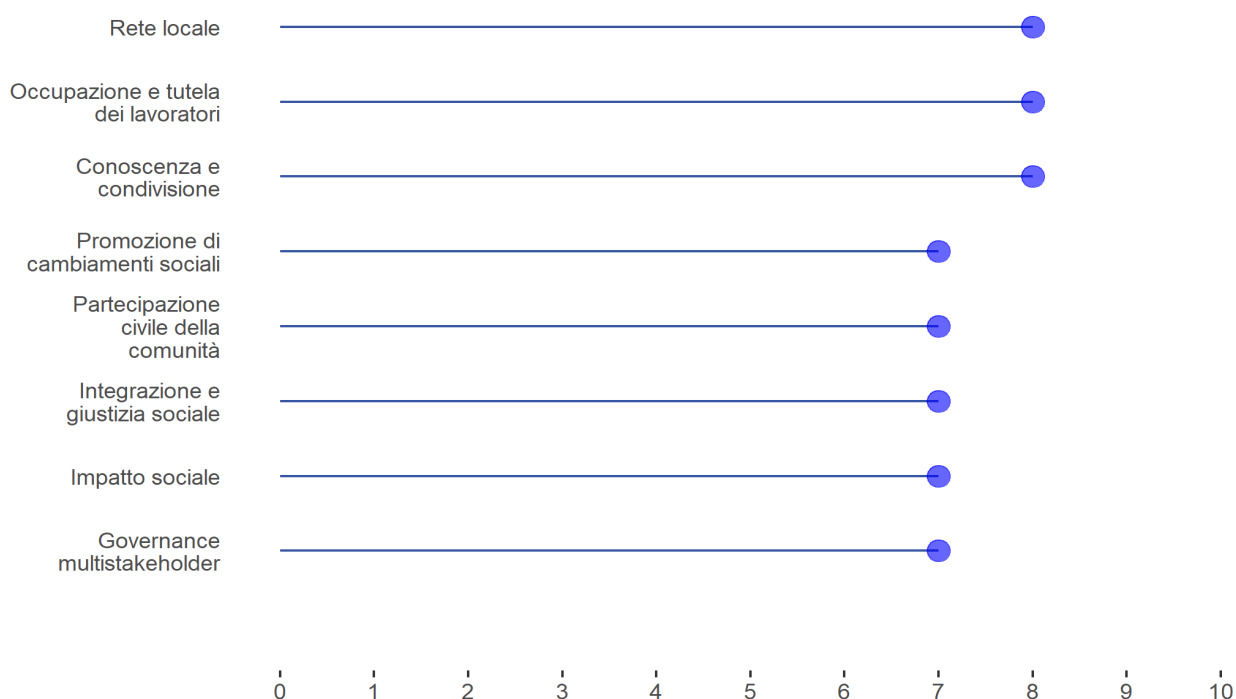
Muovendo da qui, Habile - in un tempo in cui la crisi dei sistemi di welfare diventa crisi di identità e di reputazione del movimento cooperativo - potrebbe essere uno spazio di sperimentazione concreto di progetti integrati tra le diverse cooperative.

Per cui il Consorzio a favore delle associate e su loro "spinta" e su loro richiesta sta offrendo un luogo di discussione e ridefinizione del modo di pensare, progettare e sviluppare servizi, progetti e politiche ed azioni di welfare orientati all'inclusione e alla giustizia sociale.

Passare dai settori (disabilità, salute mentale, inserimento lavorativo e politiche attive, formazione permanente e diffusa comunitaria...) senza però negarne le domande espresse dalle persone e dai loro bisogni, ad un'impostazione integrata, in filiera, che metta insieme i mondi e le domande e non separi in diverse porzioni la vita delle persone, è la sfida e la priorità del prossimo periodo. E' una transizione necessaria che va però abitata e agita con saggezza, nella piena consapevolezza che molte forme - istituzionali, organizzative, normative - rimarranno immutate e che il nuovo dovrà innestarsi muovendo dall'esistente, soprattutto considerando la lentezza di alcuni approdi normativi e regolamentari.

E' alla luce di questa profonda riflessione di contenuto che le parole chiave al centro di questa azione possono essere quindi sicuramente identificate in: conoscenza e condivisione; occupazione e tutela dei lavoratori; rete locale.

Mission



L'azione consortile, si deve tuttavia tenere presente, è influenzata anche dal contesto in cui lo stesso agisce. Come premesso, il Consorzio Cooperative Sociali ha la sua sede in via Euganea, 27 35030 Selvazzano Dentro (PD) . Esso opera inoltre anche attraverso altre sedi: la sede amministrativa di VIA SCAPACCHIO' 59, SELVAZZANO DENTRO (PD), la sede operativa di VIA CAVOUR 18, CAVARZERE (VE) e la sede operativa di VIA EINAUDI 64, SACCOLONGO (PD). Il territorio di riferimento è quindi intercettabile non solo nel Comune sede del consorzio, ma anche in modo sufficientemente diffuso nella provincia e nella regione in cui il consorzio ha sede. Più nello specifico l'ampio raggio d'azione del consorzio si estende su 45 comuni, 4 Aziende per l'Assistenza Sanitaria, 4 province venete.

Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici del consorzio, si consideri che in questi ultimi anni esso si è posto questi prioritari obiettivi:

1. Un nuovo nome, con la proposta di cambiamento della ragione sociale di CCS da "Consorzio Cooperative Sociali" a "Rete Habile - CCS". La "Rete Habile" verrà portata in ogni singolo CdA delle Cooperative e assunta con una delibera.
2. Modelli di piani d'impresa da proporre alle cooperative;
3. Raccolta e coordinamento di tutti i progetti di sviluppo della rete consortile, masterplan dei progetti di sviluppo su ambiti tematici;
4. Specifici strumenti per potenziare i progetti di sviluppo della rete consortile;
5. Progetti di sperimentazioni operative sulla partecipazione: gestione CdA, comitati e gruppi di lavoro, attivazione periodica dei soci; costruzione del bilancio sociale;

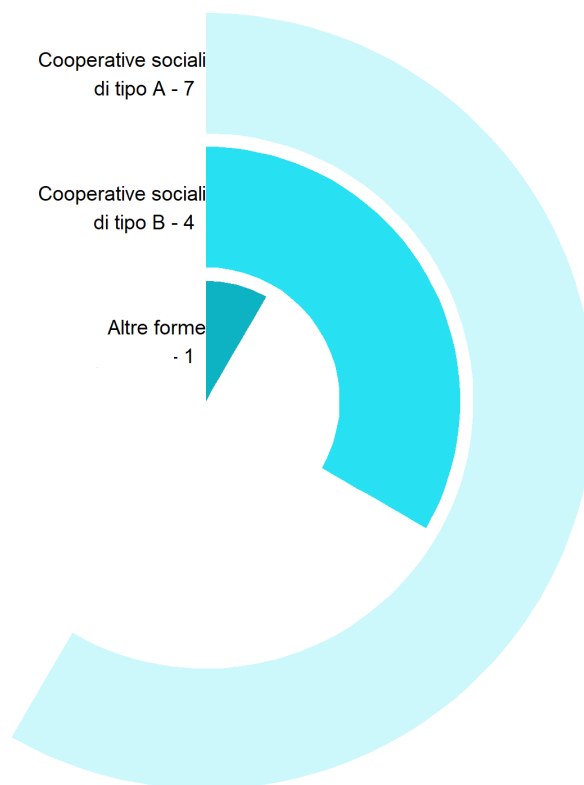
6. Un come percorso formativo triennale rivolto a tutte le associate.



STRUTTURA GOVERNO AMMINISTRAZIONE

La seconda dimensione secondo la quale il Consorzio Cooperative Sociali può essere raccontato ed analizzato è quella della **governance**. In primo luogo, è così utile capire quali sono gli organi del consorzio e le loro principali funzioni, descrivendo a brevi tratti le politiche distintive rispetto agli organi di governo e agli organi decisionali del consorzio.

Suddivisione soci per tipologia

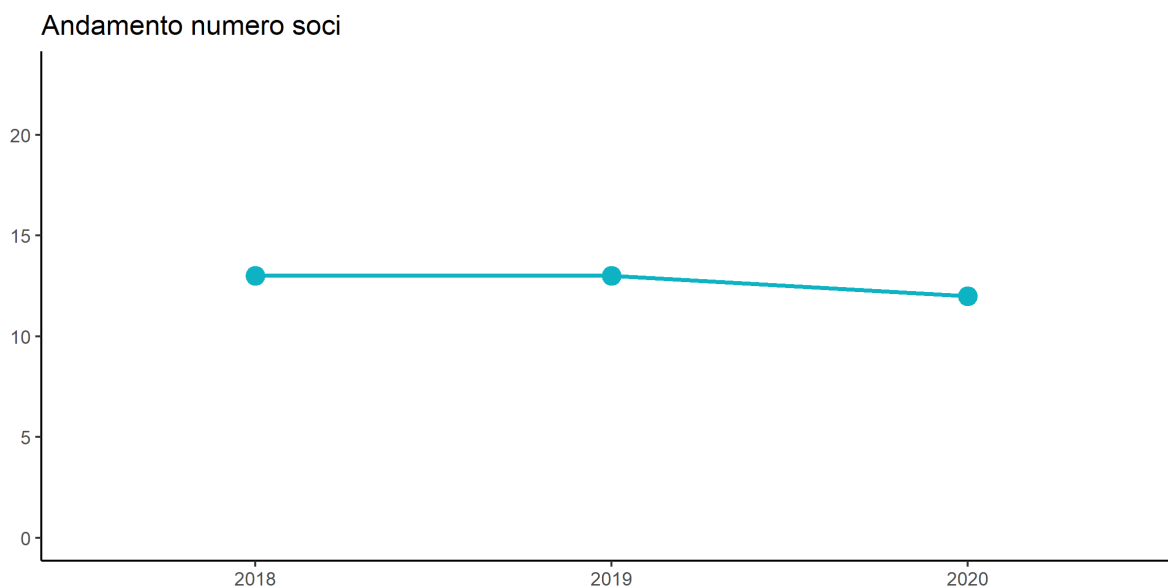


Entrando ora nel dettaglio della struttura di governo, attenzione prima deve essere data alla base sociale del consorzio. Al 31 dicembre 2020, il Consorzio Cooperative Sociali includeva nella sua base sociale complessivamente 12 enti soci: 7 cooperative sociali di tipo A, 4 cooperative sociali di tipo B e 1 fondazione.

Gli enti associati sono attivi in settori eterogenei ma complementari: l'integrazione al lavoro di persone svantaggiate (4 enti), interventi e servizi sociali (7), interventi e prestazioni

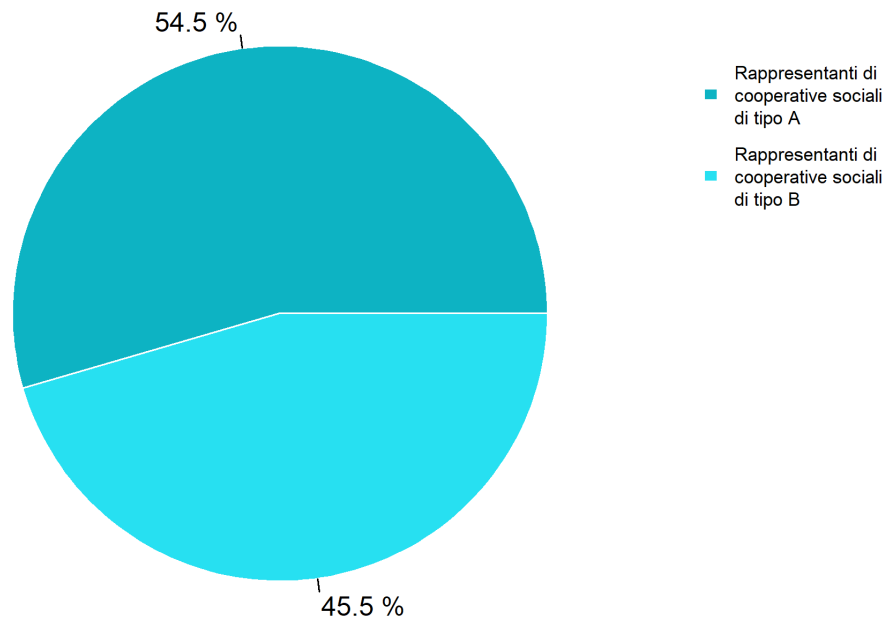
sanitarie (7) prestazioni socio-sanitarie (7), nonché servizi alla prima infanzia (2 cooperative), altri servizi educativi a giovani (2), formazione extrascolastica volta alla prevenzione della dispersione scolastica e al contrasto alla povertà educativa (1), attività culturali con finalità educative (1), servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro di persone svantaggiate (2) e agricoltura sociale (1).

La situazione della base sociale è illustrativa di rapporti consolidatisi con gli enti: se alla fondazione il consorzio contava 12 cooperative sociali socie, nel 2019 gli enti associati erano 14 e nel 2020 sono tornati a 12, registrando infatti l'uscita di 2 enti e l'assenza di nuovi ingressi.



Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle associate. Il Consiglio di amministrazione del Consorzio Cooperative Sociali risulta composto da 11 consiglieri: Baldo Mario Giacomo (prima elezione il 09/05/2002), Bassan Silvia (22/07/2020), Bertocco Cristian (22/07/2020), Cattapan Franco (22/07/2020), Chinello Marco (08/05/2008), De Besi Chiara (08/05/2008), Gaiga Marta (22/07/2020), Gottardo Rosella (22/07/2020), Pavan Gianni (22/07/2020), Tognon Paolo (22/07/2020), Turcato Stefano (22/07/2020). La decisione del consorzio è stata quindi quella di vedere rappresentati e coinvolti nel proprio CdA una elevata maggioranza (o quasi totalità) delle proprie cooperative sociali socie e infatti sono amministratori nello specifico 6 rappresentanti di cooperative sociali di tipo A e 5 di tipo B.

Composizione del CdA



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata poi in alcuni indici che caratterizzano la governance del consorzio. Innanzitutto La volontà di coinvolgimento ed apertura è insita nelle modalità con cui si struttura il rapporto associativo e nelle politiche verso gli enti soci. Il CdA è composto di 11 membri ed è di fatto rappresentativo di tutte le associate. Il consorzio considera inoltre un elemento di equità quello di applicare quote sociali differenziate a seconda delle caratteristiche degli enti e variabili da un minimo di 300 ad un massimo di 35.000 Euro. In alcuni periodo e momenti particolari, come quello attuale e con una importante dose di reciprocità, le cooperative socie si stanno impegnando in modo molto approfondito a sostenere la situazione del CCS con un periodo di quote sociali rafforzate.

Il coinvolgimento negli organi di governo di donne, giovani ed immigrati è altro indicatore di rappresentanza delle persone degli enti: il Consorzio Cooperative Sociali vede la partecipazione al CdA di 4 donne ma di nessun rappresentante di età inferiore ai 30 anni.

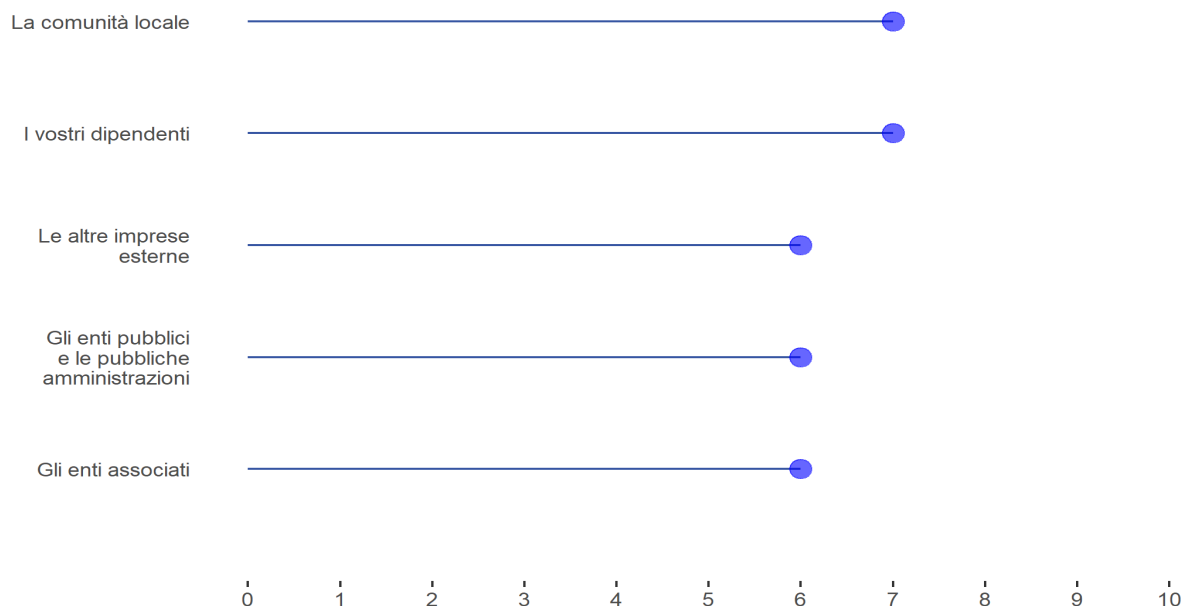
Le politiche attivate nei confronti degli enti associati hanno avuto alcuni esiti oggettivi. Guardando ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2020 è stata organizzata dal consorzio 1 assemblea ordinaria e il tasso di partecipazione è stato complessivamente dell'80%, il 92% era presente in proprio, mentre l'8% rappresentato per delega, con una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio dell'85% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente buona, indice della capacità di coinvolgere attivamente le associate nella mission consortile.

A conclusione della riflessione sulla governance del consorzio, un dato vuole essere di ulteriore trasparenza per giudicare le politiche praticate. Il Consorzio Cooperative Sociali prevede l'assenza di compensi economici per amministratori e presidente e un compenso di 3.848 Euro per i revisori contabili.

Ciò illustrato, si deve infine tenere conto che per natura e finalità istituzionali il Consorzio non ha a riferimento delle proprie azioni esclusivamente gli interessi delle proprie cooperative sociali associate. Le politiche e il processo decisionale del consorzio sono influenzati da interessi eterogenei e il consorzio agisce quindi con una chiara identificazione di quelli che sono gli interessi tutti dei diversi soggetti che si relazionano con esso, dei suoi *stakeholder*. Il

grafico seguente vuole illustrare il peso relativo sulle scelte organizzative esercitato dai principali gruppi di portatori di interesse e si osserva in proposito come gli stakeholder di rilievo siano identificati -addirittura più che nelle cooperative sociali socie- nella comunità locale e nei dipendenti del consorzio.

Peso stakeholder



Anche per i consorzi, come per la maggioranza degli enti di terzo settore, i lavoratori rappresentano una importante risorsa, ma sono anche soggetti al centro delle azioni e dell'identità dell'ente, nei confronti dei quali va quindi promosso coinvolgimento e sostegno al benessere. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori del consorzio Consorzio Cooperative Sociali significa quindi interpretare questi stessi dati con una duplice valenza: quella delle importanti risorse umane che permettono la realizzazione dei servizi e ne influenzano –grazie ad impegno e professionalità- la qualità, e quella dell'impatto occupazionale che il consorzio genera non solo in termini numerici, ma anche puntando sulla qualità dei rapporti di lavoro.

Fotografando dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari del consorzio, si osserva che al 31/12/2020 erano presenti con contratto di dipendenza 20 lavoratori, tutti lavoratori contratto a tempo indeterminato. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore. E in primo luogo va considerato che pur avendo garantito occupazione ad un certo numero di persone- l'effettivo impatto occupazionale in termini di tempo pieno di lavoro, le cosiddette ULA (Unità Lavorative Anno) sia stato pari a 18.16 unità.

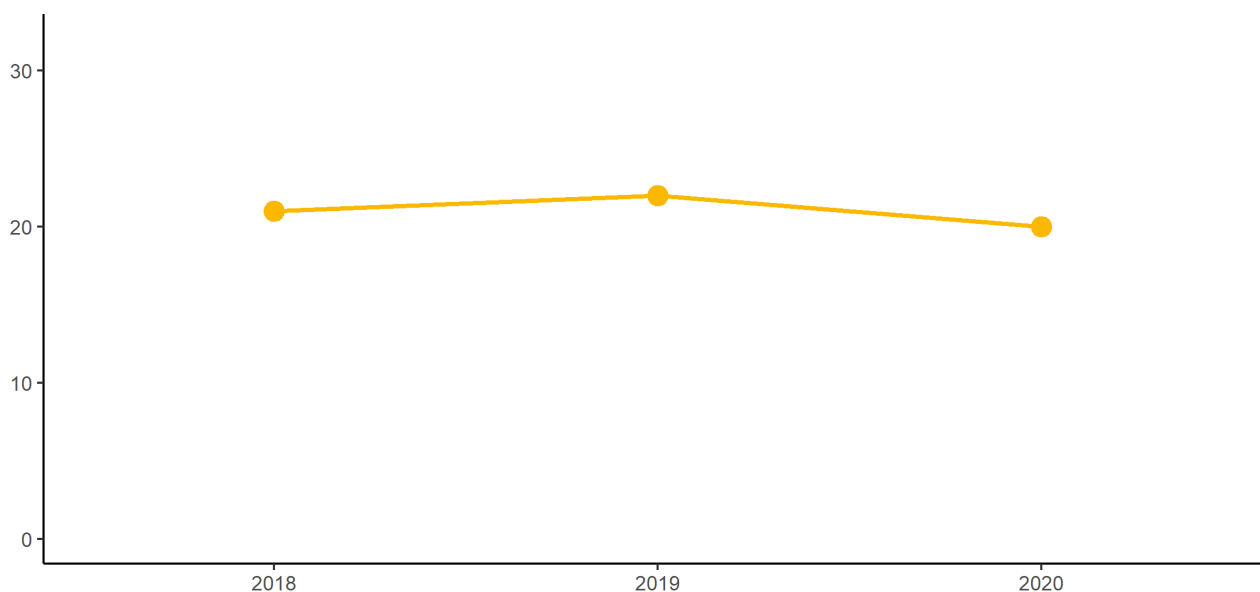
Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che il consorzio ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2020: nell'arco dell'anno essa ha visto l'uscita di 3 lavoratori, registrando così una variazione negativa.

In secondo luogo, il consorzio ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui esso ha sede: l'80% dei lavoratori risiede nella stessa provincia mentre la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede il consorzio è del 10%.

E ancora di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale del consorzio è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è del 65%. La presenza di giovani fino ai 30 anni nel consorzio si attesta invece al 5%, contro una percentuale del 10% 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 cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 10 lavoratori diplomati e di 10 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 consorzio Consorzio Cooperative Sociali, nel corso del 2020, abbia fatto ricorso anche a 4 lavoratori titolari di partita IVA. 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 all'84%. Queste politiche occupazionali hanno inciso su due aspetti: da una parte, la fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 65% degli stessi lavori in consorzio da più di 5 anni, 1 lavoratore addirittura da oltre 20 anni, dall'altra di conseguenza i flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali del consorzio, come il grafico sottostante mostra.

Andamento numero totale lavoratori ordinari



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nel consorzio il 75% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, rispetto alla presenza di solo 5 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 cooperativa sociale, a fine 2020 la percentuale di part-time scelto dai lavoratori sul totale delle posizioni part-time presenti è del 100%. Quindi complessivamente il consorzio è riuscito a soddisfare il 100% di richieste di part-time pervenute dai propri dipendenti.

La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno del consorzio può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sull'allineamento tra le funzioni del consorzio e le professionalità di cui si è per questo dotato. Così il consorzio vede la presenza di 16 impiegati, 2 progettisti e 2 direttori.

A conclusione di questo approfondimento sui lavoratori dipendenti del consorzio, si riportano alcune specificità relative al distacco. Nel corso dell'anno, hanno lavorato in consorzio con la forma del distacco 7 dipendenti di altri enti, mentre dei citati dipendenti del consorzio 7 sono stati distaccati in altri enti di terzo settore.

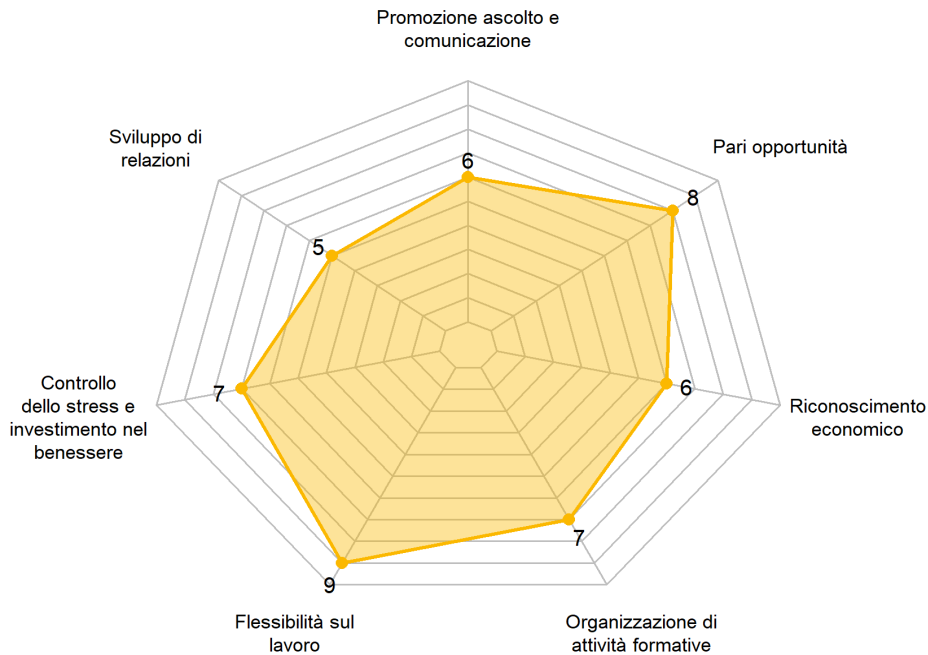
Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dal consorzio nei confronti dei suoi lavoratori ordinari è l'equità dei processi e delle politiche praticate. Alcuni dati ed indici permettono di rendere trasparenti i processi attivati. Nel consorzio Consorzio Cooperative Sociali il 50% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 25% 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 cooperativa sociale applica ai propri lavoratori il contratto collettivo delle cooperative sociali. La seguente tabella riassume le retribuzioni lorde annue, minime e massime, per ogni inquadramento contrattuale presente in cooperativa.

Inquadramento contrattuale	Minimo	Massimo
Dirigente (es.CCNL coop sociali livelli F1, F2)	42.330 Euro	48.500 Euro
Coordinatore/responsabile/professionista (es.CCNL coop sociali livelli C3, D3, E1, E2)	33.400 Euro	41.300 Euro

Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit come i buoni mensa o il telefonino aziendale. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il servizio del consorzio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare Consorzio Cooperative Sociali prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di banca delle ore, autogestione dei turni e smart working.

Il consorzio Consorzio Cooperative Sociali è inoltre attento ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: il consorzio infatti realizza una formazione che crei specifiche figure professionali e una formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 15, per complessive 135 ore di formazione e per un costo a carico diretto del consorzio di 670 Euro.

Qualità del lavoro



Oltre a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei lavoratori. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare il coinvolgimento nel processo decisionale e nella pianificazione dell'attività del consorzio, il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori, la flessibilità sul lavoro, per garantire maggior conciliazione con la famiglia e gli impegni personali, l'organizzazione di attività formative volte ad aumentare le competenze dei lavoratori e le pari opportunità.

Accanto alla descritta presenza di lavoratori dipendenti e professionisti e collaboratori, si osserva che nel 2020 hanno operato per il Consorzio in forma volontaria alcune persone appartenenti alle cooperative associate soprattutto per assicurare importanti funzioni istituzionali. Il volontariato svolto all'interno del consorzio rappresenta sia una risorsa che 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 al consorzio innanzitutto in termini di ore di lavoro volontario. Il consorzio ha visto coinvolto in attività di volontariato nell'anno 2020 tuttavia soltanto 1 volontario afferente ad un proprio ente consorziato, maschio e over50. Una presenza che risulta per il consorzio sostanzialmente invariata 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, il consorzio ha beneficiato nel 2020 complessivamente di 370 ore di volontariato. Il tempo donato è stato impiegato in percentuale maggiore (60% del totale ore donate) nell'organizzazione delle assemblee e di attività con le consorziate, ma anche nella partecipazione alla realizzazione di servizi innovativi e aggiuntivi rispetto alle attività ordinarie del consorzio (20%), in amministrazione (10%) e in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core del consorzio (10%).

Se i dati fin qui descritti permettono di capire il peso del volontariato per il consorzio, dall'altra anche il consorzio ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche promosse nei loro confronti. Il consorzio, innanzitutto, non fa monitoraggio del benessere dei volontari. Inoltre, da un punto di vista pratico, cerca di riconoscere l'attività svolta dai volontari, erogando loro alcuni benefit, come fringe benefit (buoni mensa, telefonino aziendale). Non sono invece previsti rimborsi per le attività svolte.



Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate hanno permesso al Consorzio Cooperative Sociali di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua mission, raggiungendo quindi concreti e verificabili risultati. Come già presentato nell'introduzione al Consorzio, esso si pone come soggetto attivo sia nella realizzazione di servizi a favore delle proprie associate che nell'azione di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati all'interno del consorzio. Di entrambe le attività si vuole quindi qui rendicontare alla luce del fatto che lo Statuto del consorzio prevede testualmente i suoi obiettivi e possibili ambiti di attività enunciando la possibilità di esercitare stabilmente o temporaneamente, in conto proprio o per conto terzi le seguenti attività ed iniziative:

- ✓ iniziative di informazione, presentazione e commercializzazione dei beni prodotti e/o dei servizi erogati dai soci;
- ✓ servizi di consulenza civilistico-fiscale, economica e finanziaria, di elaborazione dati;
- ✓ stipula di convenzioni e assunzioni di appalti con amministrazioni statali, anche autonome, con regioni, province, comuni e con qualsiasi ente pubblico, nonché con privati, per la gestione e l'effettuazione di servizi o lavori, per eseguirli direttamente o per farli eseguire dai soci;
- ✓ svolgere attività di general-contractor, inteso quale soggetto realizzatore globale di un servizio o di un'opera, in qualità di progettista, finanziatore e realizzatore, impegnandosi a fornire un servizio avviato o un'opera finita;
- ✓ favorire e promuovere attraverso adeguati interventi il sorgere di nuove iniziative di cooperazione sociale;
- ✓ attività di formazione e aggiornamento;

- ✓ attività di studio e ricerca sulle tematiche della cooperazione e dei servizi socio-sanitari ed educativi;
- ✓ attività di assistenza, rappresentazione e coordinamento dei soci, sia nei loro rapporti particolari e reciproci, che nei rapporti con enti pubblici, istituti di credito, ecc.;
- ✓ provvedere, a mezzo di un proprio ufficio, al controllo e alla verifica della qualità dei servizi, dei lavori e delle attività effettuati dai propri soci per conto del consorzio;
- ✓ provvedere alla stesura di progetti operativi e dei relativi budget, nonché all'assistenza tecnica dei soci;
- ✓ adottare, nell'interesse comune, tutte le iniziative previste dalla legislazione nazionale e regionale interessanti le attività dei soci, con particolare riguardo alle leggi nazionali e regionali in materia di servizi socio-sanitari;
- ✓ promuovere iniziative per il potenziamento delle cooperative associate e per lo sviluppo di una nuova cooperazione nel territorio;
- ✓ diffondere i principi della cooperazione in particolare tra i lavoratori, i giovani e i disoccupati;
- ✓ progettare, avviare gestire nella fase iniziale servizi vari.

Il consorzio può inoltre esercitare attività e quanto correlato per i servizi al lavoro in genere ed in particolare, a titolo esemplificativo, per le seguenti aree di prestazione:

- a) informazione e accesso al sistema dei servizi al lavoro;
- b) mediazione per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e formazione professionale;
- c) predisposizione di piani, progetti individuali e misure di accompagnamento al lavoro ed attività di orientamento.

Sono escluse dall'oggetto sociale tutte le attività che per legge sono riservate a soggetti muniti di particolari requisiti non posseduti dal consorzio. Il consorzio, in via non prevalente e del tutto accessoria e strumentale, al solo fine del conseguimento dell'oggetto sociale, potrà, nei limiti di cui appresso, effettuare tutte le operazioni commerciali, industriali, economiche, mobiliari ed immobiliari, nonché concedere fidejussioni, avalli, cauzioni, garanzie in genere, anche a favore di terzi, partecipare a pubblici appalti e assumere commesse per conto terzi, nonché assumere, solo a scopo di stabile investimento e non di collocamento, sia direttamente che indirettamente, partecipazioni in altre società, imprese od enti. Le suddette attività finanziarie potranno essere esercitate solo in via non prevalente, e comunque non nei confronti del pubblico, ai sensi della normativa vigente in materia e le modalità di svolgimento di tale attività sono definite con apposito regolamento approvato dall'assemblea per il raggiungimento degli scopi indicati il consorzio è altresì impegnato - in modo permanente o secondo contingenti opportunità - ad integrare la propria attività con quella di altri enti cooperativi, anche quale promotore e partecipante ai gruppi cooperativi paritetici di cui all' art. 2545 septies c.c., promuovendo ed aderendo a consorzi e ad altre organizzazioni frutto dell'associazionismo cooperativo.

Il consorzio può gestire stabilmente o temporaneamente, in conto proprio o per conto terzi:

- attività e servizi di riabilitazione e/o socioeducativi occupazionali;
- servizi diurni e residenziali di accoglienza, socializzazione ed animazione;
- servizi domiciliari di assistenza, sostegno e riabilitazione effettuati tanto presso la famiglia, quanto presso la scuola o altre strutture di accoglienza;
- attività di formazione e consulenza;

- attività di sensibilizzazione ed animazione della comunità locale entro cui opera al fine di renderla più consapevole e disponibile all'attenzione ed all'accoglienza delle persone in stato di bisogno e delle cooperative sociali;
- attività di promozione e rivendicazione dell'impegno delle istituzioni a favore delle persone deboli e svantaggiate e di esigibilità dei loro diritti;
- promozione di attività dirette ad offrire occasioni di lavoro e di socializzazione a persone con difficoltà fisiche e/o psichiche e/o sensoriali ed a persone a rischio di emarginazione sociale, per un recupero fisico e sociale che prepari e consenta, nei limiti del possibile, il loro inserimento nel mondo del lavoro e della società.

In particolare, a titolo meramente esemplificativo e nei predetti limiti, il consorzio potrà tra l'altro svolgere le seguenti attività:

a) la gestione di attività produttive e commerciali, coerenti con lo scopo e l'oggetto sociale, con valenze educative e terapeutiche, anche con la gestione di centri di lavoro finalizzati all'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, anche per conto terzi;

b) ottenere fondi, sovvenzioni, lasciti o qualsiasi altro tipo di erogazione liberale da enti pubblici e privati;

c) stipulare convenzioni e concorrere ad appalti, di qualsiasi tipo, per la gestione di servizi sociali.

Guardando ora a quanto realizzato nel 2020, in quanto consorzio, è di primaria rilevanza la lettura dei rapporti che intercorrono con gli enti soci. Se sono già state descritte nell'introduzione le funzioni trasversali del consorzio, si osserva ora dettagliatamente che l'obiettivo insito nella natura del consorzio è quello di generare legami. A tal fine, il consorzio ha promosso nell'anno l'attivazione di collaborazioni tra le cooperative sociali consorziate, sia di uguale che di diversa tipologia (A e B) con il fine di raggiungere una maggiore integrazione sociale e lavorativa di utenti/persone svantaggiate e la realizzazione di un'offerta integrata dei loro servizi alla collettività; similmente il consorzio ha promosso attività di collaborazione tra le cooperative sociali socie e imprese esterne al consorzio per sostenere una maggiore integrazione sociale e lavorativa di utenti/persone svantaggiate e per la realizzazione di un'offerta integrata; e ancora il consorzio ha ricoperto una funzione di advocacy lavorando con enti pubblici ed enti privati di diritto pubblico per migliorare la comprensione dei bisogni e lo sviluppo di servizi maggiormente rispondenti alla domanda territoriale. Una ulteriore funzione di raccordo tra le socie e il territorio ha riguardato la ricerca di collaborazioni con le imprese profit del territorio, avendo come impatto l'identificazione dei profili professionali più richiesti, la ricerca di occupazioni ex-post di lavoratori svantaggiati formati dalle consorziate e l'inserimento delle persone svantaggiate in una filiera di servizi di assistenza sociale e di inserimento al lavoro.

Guardando poi nello specifico alle funzioni di servizio condotte a favore delle cooperative sociali socie si osserva che il Consorzio Cooperative Sociali ha ricoperto molte eterogenee funzioni a sostegno dell'attività e della semplificazione di alcune azioni per le associate: attività di finanza e controllo, di controllo della qualità e della sicurezza, di consulenza tributaria e fiscale, di gestione di processi di inserimento lavorativo, di processi di solidarietà finanziaria tra cooperative; inoltre, nell'ottica di ulteriori economie di scala per le cooperative sociali socie si sono promosse funzioni di amministrazione contabilità e gestione

paghe, di acquisti centralizzati, di formazione del personale e dei membri dei CdA delle socie, e soprattutto attività di gestione di reti per la partecipazione a gare ed appalti e di general contractor. Infine, l'attenzione si è rivolta anche alla creazione di rapporti verso l'esterno, svolgendo con le cooperative sociali socie anche l'organizzazione di eventi sul territorio, la promozione di nuove imprese e generazione di start-up e la gestione di rapporti di rete con soggetti esterni al consorzio.

Ancora più dettagliatamente, il Consorzio Cooperative Sociali è stato nel 2020 impegnato nelle seguenti attività e servizi:

1. Consulenza di direzione. Si esplica in mandati di consulenza atti a chiarificare la cultura valoriale, la Visione e la Missione dell'impresa attraverso, attraverso l'attività di coaching (allenamento/supporto) dello staff di direzione, la supervisione progettuale. Rappresentando eventualmente la cooperativa negli incontri con terzi supportando il Presidente.

2. Consulenze amministrative e supporto all'attività contabile ed al controllo di gestione. Dalla gestione della contabilità, fino alla produzione di reporting periodici, o alle dichiarative fiscali. Chiusure di bilancio. Gestione della segreteria societaria. Gestione finanziaria.

3. Consulenza nella gestione delle risorse umane. All'interno il servizio si articola in 5 macro attività. L'attività amministrative del personale e delle buste paga (Tenuta dei libri e dei documenti obbligatori per Legge; Gestione dei contratti di lavoro - assunzioni, cessazioni, trasformazioni, ecc.. Rilevazione presenze ed elaborazione ai fini retributivi ed assicurativi; Elaborazione mensile del libro unico del lavoro e relativi adempimenti (dm10-f24-emens); Gestione regolamenti dei soci prestatori (L.142/2001); Autoliquidazione inail; Redazione ed invio del modello 770 semplificato parte lavoratori dipendenti; Consulenza sulla Gestione amministrativa del personale; Gestione Previdenza Complementare e tfr; Gestione dei rapporti con gli enti pubblici (inps-inail-spisal-dpl). Messa a disposizione degli ausili di rilevazione delle presenze e del software di gestione. La consulenza sulle problematiche del lavoro, assistendo le cooperative aderenti anche nella gestione dei cambi appalto, controversie legali o extragiudiziali. Il servizio "Safety" ovvero gestire gli obblighi formativi per legge o per contratto o necessaria per l'operatività su processi specifici; tenere sotto controllo e ripianificare la formazione a scadenza avendo sempre evidenza di tutte le persone che devono essere formate e delle date di validità del training.

4. Consulenze Tecniche. Gestione e assistenza nel mantenimento dei sistemi di gestione delle imprese associate, audit, gestione relazioni con gli enti di certificazione, centrale d'acquisto con enti specifici, progetto di facility management consortile.

5. Centrale d'acquisto. La centrale d'acquisto è un servizio consortile "diretto" acquistando a prezzi più vantaggiosi determinati stock di beni, attrezzature, software per tutte le cooperative e poi redistribuirli alle cooperative stesse in base alle richieste delle stesse. Il servizio è anche "indiretto" quando il consorzio negozia con il fornitore per conto di tutte le cooperative ma non acquista direttamente lasciando che le cooperative ricevano la fattura dal fornitore al prezzo concordato. La seconda si riferisce all'agenzia formativa e dei servizi al lavoro. Il consorzio progetta, gestisce, realizza progetti di formazione, tutoraggio e sviluppo, finalizzato all'inserimento sociale e lavorativo di persone svantaggiate, con una vocazione particolare rivolta al settore della disabilità. Promuove iniziative formative rivolte a soci, amministratori, dirigenti ed operatori delle cooperative

finalizzate allo sviluppo e al miglioramento di competenze e professionalità specifiche. Essendo un'organizzazione aperta promuove altresì attività formative in genere. Il consorzio svolge ricerche o realizza studi sulla cooperazione e sulle tematiche sociali in collaborazione con enti pubblici ed altre organizzazioni.

Lo sviluppo dell'attività dell'agenzia ha sviluppato le seguenti articolazioni:

a. Progetti formativi per la rete consortile. All'interno di questa area di servizi il consorzio nel 2020 ha accompagnato la rete consortile verso una nuova visione denominata "HABILE". Sono stati avviati una serie di incontri formativi propedeutici culminato in un seminario costituente condotto dal professor FAZZI quando a luglio del 2020 si pensava, erroneamente, che il peggio della pandemia fosse alle spalle. Dentro questo progetto si sono gettate le basi per il consolidamento di quest'area di attività in grado di gestire la formazione dei dipendenti tracciando i singoli interventi formativi senza perdere la visione d'insieme, gestire obblighi formativi per legge, per contratto o necessaria per l'operatività su processi specifici (questa attività assieme alla prima verrà integrato dentro il servizio risorse umane utilizzando l'applicativo "safety di Zucchetti"), certificare lo svolgimento delle attività formative svolte; tenere sotto controllo e ripianificare la formazione a scadenza avendo sempre evidenza di tutte le persone che devono essere formate e delle date di validità del training (anche questo utilizzando l'applicativo "safety" di Zucchetti); gestire la formazione come un processo strutturato dalla progettazione dei corsi alla rendicontazione dell'attività svolta; correlare l'ambiente della formazione con quello dello sviluppo organizzativo per individuare le reali esigenze di formazione del personale, collegato a queste due attività la possibilità di utilizzare bandi finanziati da Fondi interprofessionali, Fondazioni di erogazione o Regione Veneto per finanziare i progetti formativi delle cooperative aderenti.

b. Progetti di supporto alle politiche attive del lavoro promosse per le cooperative sociali aderenti. Sempre all'interno del progetto "Habile" su menzionato, quest'area di servizi legata alle politiche attive del lavoro si sviluppa nell'erogazione di attività di gestione dei tirocini, promozione dei Lavori di pubblica utilità, supporto all'attività di "coaching" e "counselling" degli inserimenti lavorativi delle cooperative di tipo aderenti al consorzio, alla redazione dei progetti formativi previsti, lo sviluppo della figura professionale del responsabile degli inserimenti lavorativi della cooperativa sociale di tipo b. E' ricompresa dentro questa attività anche quei progetti conclusi con la pubblica amministrazione al fine di agevolare il lavoro in comando di operatori del mercato del lavoro operativi presso le cooperative sociali socie.

c. Progetti di formazione e dei servizi al lavoro svolti all'interno delle politiche formative e del lavoro della Regione Veneto. In estrema sintesi quest'area offre Formazione continua e superiore, Start-up e Spinn-off d'impresе, Pianificazione e Monitoraggio risultati, progettazione e rendicontazione attività finanziate dal Fondo Sociale Europeo, Promuove servizi per lo sviluppo di politiche attive del lavoro includenti le categorie fragili delle persone. Nello specifico i progetti regionali gestiti nel corso del 2020 sono stati: • PROGETTO POLESINE INCLUSIVO 4 • L.P.U. • PROGETTO H.O.W. • GO ACTIVE • PROGETTO N-H.O.W. • STAY ACTIVE • INNOVAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS • PROGETTO GIANO • PROGETTO FARO • PROGETTO RATIO

Attenzione specifica vuole ora essere posta alla capacità del consorzio di aver promosso livelli di innovazione nei servizi delle proprie cooperative sociali socie o più in generale a favore del territorio. Il valore aggiunto che il Consorzio Cooperative Sociali ha generato per

le proprie associate è così intercettabile in funzioni ed azioni anche diverse da quelle puramente di servizio. Così, si osserva in primo luogo che il consorzio ha portato alla diffusione tra le associate di un marchio precedentemente adottato da singole cooperative socie. In secondo luogo, grazie al Consorzio Cooperative Sociali si sono portati negli enti associati nuove funzioni ed elementi innovativi promuovendo in particolare progetti nell'ambito del welfare di comunità che hanno visto la partecipazione ed attivazione del 30% delle cooperative sociali socie del consorzio, azioni di sviluppo del marketing e della promozione dei servizi attraverso anche lo sviluppo di una piattaforma consortile, con ricadute per il 20% delle associate del consorzio, ed infine l'implementazione della comunicazione istituzionale e social per le cooperative associate a favore del 40% della cooperative sociali socie.

Tale funzione complessa ed eterogenea del Consorzio Cooperative Sociali nei confronti delle associate ha determinato un impegno quantificabile per l'ultimo triennio 2019/2020 in 765.000 Euro e in complessive 820 giornate uomo dedicati alla realizzazione dei servizi di supporto alle cooperative sociali socie.

Le ricadute che tali attività consortili risultano aver avuto per le associate sono identificabili certamente in significativi cambiamenti in termini di visibilità delle cooperative sociali aderenti, di aumento della partecipazione attiva delle consorziate alle attività del consorzio e di maggiore radicamento delle cooperative nel territorio; inoltre si sono prodotti certamente alcuni benefici anche in termini di creazione di nuove reti per le cooperative, attrazione di risorse e miglioramento del clima e della partecipazione anche all'interno delle cooperative sociali socie.

Una ulteriore specifica funzione che il consorzio ha cercato di ricoprire è stata la generazione di azioni solidali e di relazioni tra le proprie associate quali la partecipazione a fondi solidali cui singolarmente le cooperative possono attingere in periodo di crisi, reciproche donazioni in denaro o beni, o concessione di spazi, nonché consulenze e prestazioni senza compenso economico; azioni che possono essere lette nelle loro ricadute indirette di natura economica e sociale per gli enti che ne sono stati coinvolti.

Come già accennato nell'introduzione al presente bilancio sociale, il Consorzio Cooperative Sociali non ha tuttavia il solo ruolo di agire con e a favore delle proprie cooperative associate. Una funzione ulteriore e specifica prevista statutariamente dal Consorzio Cooperative Sociali è quella di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, che viene realizzata all'interno di produzioni e settori a diretta gestione del consorzio, ma anche in collaborazione con le cooperative sociali socie. Per l'esercizio 2020 il consorzio non ha tuttavia realizzato inserimenti lavorativi di persone assunte come propri dipendenti (azione invece che lo aveva caratterizzato in anni precedenti) ma ha sostenuto indirettamente il loro sviluppo nelle cooperative sociali socie che si occupano di inserimento lavorativo, garantendo anche una eterogeneità degli ambiti e settori in cui vengono fatti gli inserimenti lavorativi: attività manifatturiere, settore delle costruzioni, commercio al dettaglio, trasporto e magazzinaggio, attività di catering e ristorazione, servizi alla persona.

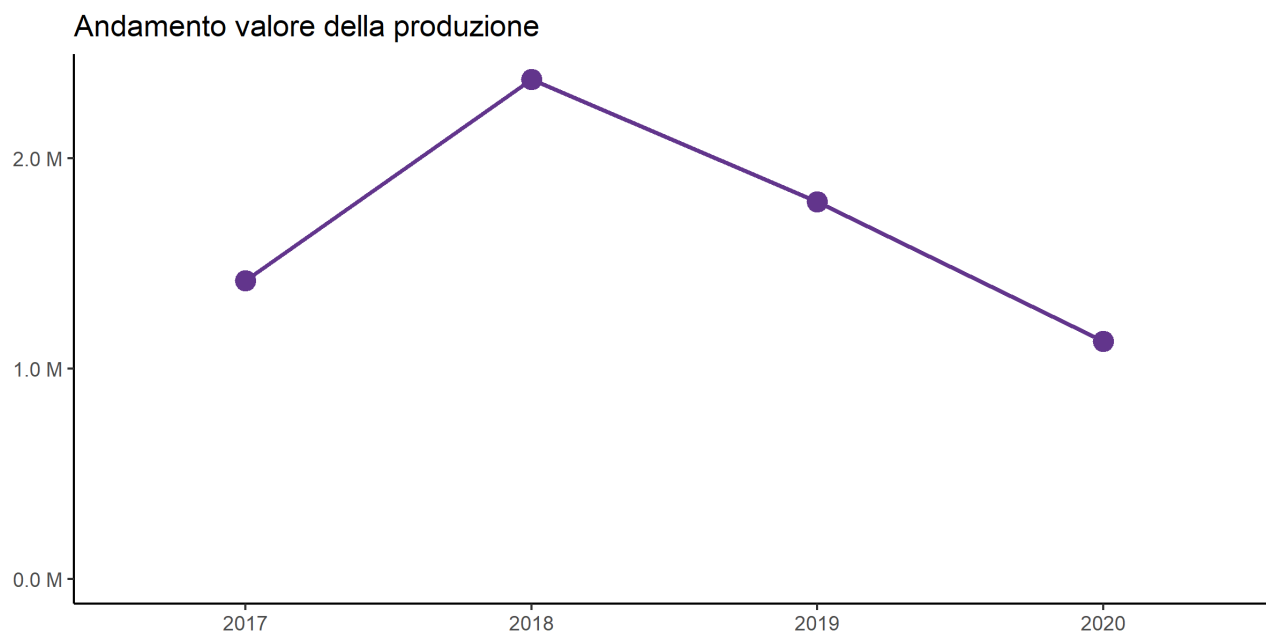


SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

Per descrivere il consorzio, è utile presentare alcuni dati del bilancio per l'esercizio 2020, tali da riflettere sulla situazione ed evoluzione del consorzio, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

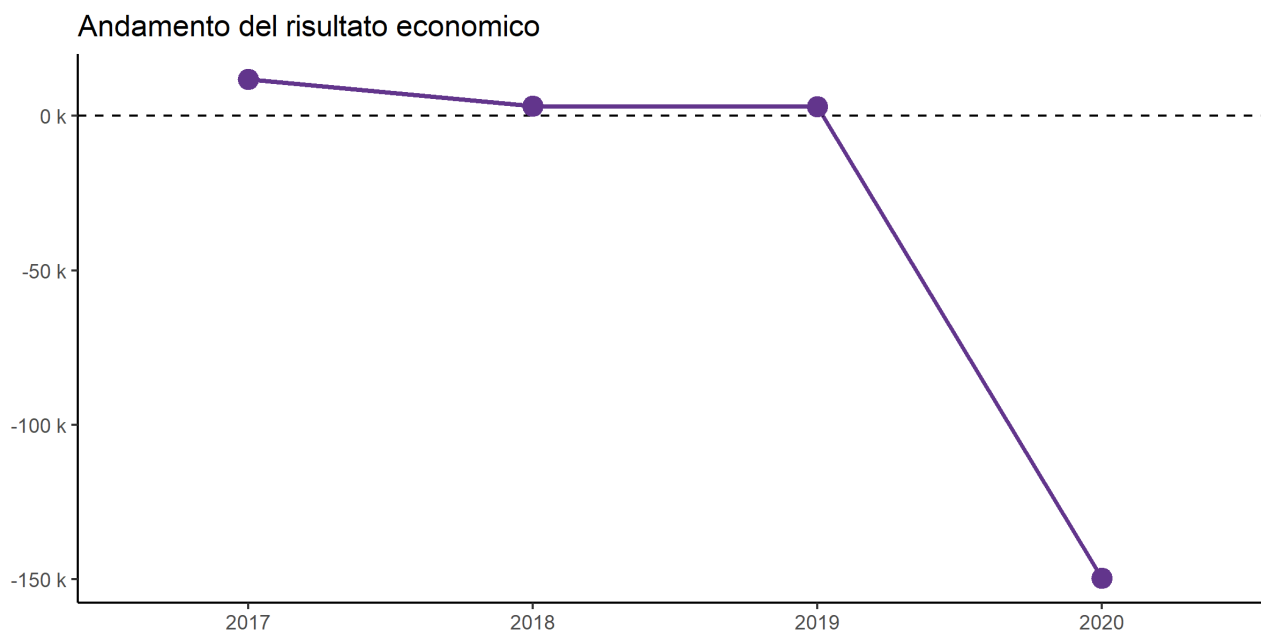
Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della dimensione economica. Nel 2020 esso è stato pari a 1.129.724 Euro. Rilevante è poi l'analisi del trend dei valori del periodo considerato (2017-2020), come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti diminuito e ciò porta a riflettere sulla capacità del consorzio di mantenere stabili le entrate ed i rapporti con i committenti, considerando soprattutto le fonti di ricavo, di cui si illustrerà nella prossima sezione del presente scritto. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno il consorzio ha registrato una variazione pari al -37.03%.



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2020 sono ammontati per il consorzio a 1.259.321€, di cui il 51,93% sono rappresentati da costi del personale dipendente, mentre una ulteriore significativa parte di costi è legata all'acquisto di beni e servizi in modo centralizzato ma a successivo beneficio delle cooperative sociali socie.

La situazione economica del consorzio, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2020 una perdita pari ad € -149.604. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro del consorzio, esso 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 del consorzio).



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale del Consorzio Cooperative Sociali. Il patrimonio netto nel 2020 ammonta a 3.347 Euro. Inoltre, il patrimonio netto della cooperativa sociale è stato intaccato da perdite di gestione e quindi il suo valore è ad oggi inferiore al capitale sociale (ossia alle quote sottoscritte dai soci). Più nello specifico, la riserva legale del consorzio ammonta ad Euro 38.358, la riserva statutaria è di Euro 40.564 e le altre riserve sono pari a Euro 259. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni del consorzio ammontano nel 2020 a 100.636 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività del consorzio è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. Il Consorzio Cooperative Sociali esercita la sua attività in un immobile di sua proprietà; 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 l'attività si contano in particolare 2 strutture di proprietà di altre organizzazioni del Terzo settore legate in rete al consorzio e 1 immobile di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

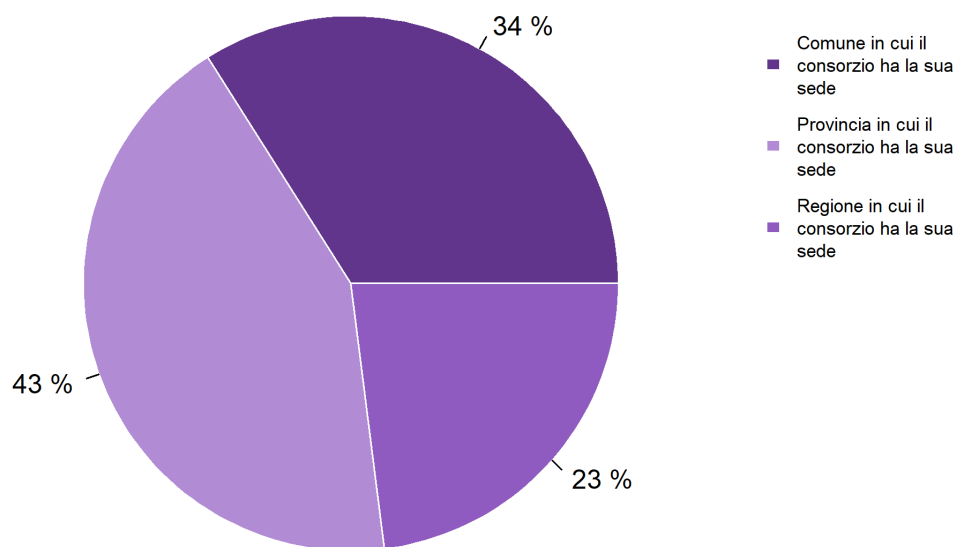
L'attività condotta dal consorzio in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di **riqualificazione economica e sociale**. Innanzitutto, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di fasce bisognose della stessa, accresce il valore sociale del bene. In secondo luogo, un indicatore specifico di impatto economico è rappresentato dagli investimenti fatti su queste strutture. Il consorzio non ha invece nel corso del 2020 realizzato investimenti sugli immobili descritti, tale per cui è possibile affermare che la rigenerazione e rivalorizzazione è stata di certo di tipo sociale ma non di tipo economico.

PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE

Se il bilancio d'esercizio dà illustrazione della dimensione economico-finanziaria del consorzio 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.

Si vuole 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 34% sul Comune in cui il consorzio ha la sua sede, per il 43% sulla Provincia e il 23% sulla Regione.

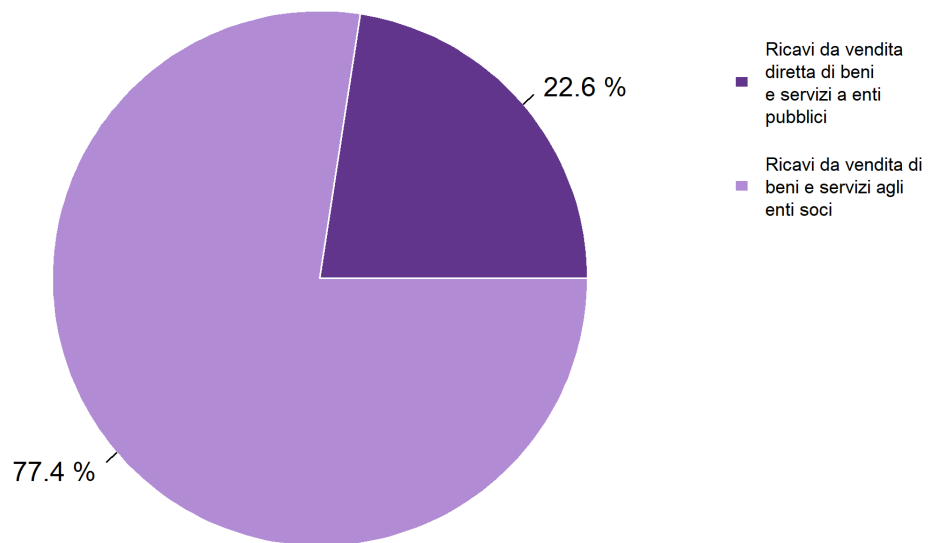
Valore della produzione per provenienza delle risorse



Il valore della produzione del consorzio è rappresentato al 68,63% 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 a 26.542 Euro di contributi pubblici cui si aggiungono 81.820 Euro di altri contributi. Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2020 il consorzio ha ricevuto donazioni per un importo alquanto residuale di 50 Euro.

L'analisi ulteriore per **fonti delle entrate pubbliche e private** permette poi di comprendere la relazione con i committenti e le forme con cui essa si struttura. Così, rispetto ai ricavi come rappresentato anche nel grafico sottostante- si osserva una composizione abbastanza eterogenea. In particolare 847.474 Euro da entrate da enti soci e 247.526 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici. Tali dati sono esplicativi della funzione di servizio che il consorzio ricopre per le proprie cooperative sociali consorziate e del suo ruolo specifico, come dettagliato anche dallo Statuto.

Composizione delle entrate



Esplorando invece i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalla Regione. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per il 100% dei casi da attivazione automatica della convenzione a seguito di leggi o regolamenti pubblici (per un valore di 226.280 Euro).

Nelle funzioni ricoperte, il consorzio ha svolto un significativo ruolo per le proprie cooperative sociali consorziate: nel 2020 il consorzio ha erogato complessivi 34.500 Euro ad un totale di 3 cooperative sociali attraverso la modalità del general contracting.

Nell'obiettivo che il consorzio possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, è necessario riflettere sulla capacità e possibilità del consorzio di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Tra le risorse di cui il consorzio ha beneficiato nell'anno si sono registrati 239.666 € da finanziamenti erogati nell'ambito di bandi europei vinti in anni precedenti.

SEGNALAZIONI DEGLI AMMINISTRATORI

Viene segnalata in particolare la riduzione il valore della produzione del 2020 che è diminuito di circa 500.000 € con le motivazioni, che i soci hanno più volte negli anni affrontato, legate alla variabilità naturale delle attività dell'area Politiche Attive del Lavoro e Formazione, nel 2020 ulteriormente condizionata da una importante interruzione della attività dei progetti regionali, attività già ciclica per sua natura, alla quale si sono pesantemente aggiunti nel 2020 gli effetti dell'interruzione prescritti dalle norme a seguito della pandemia da Covid19. A fronte di questa situazione le associate hanno sostenuto il Consorzio con una quota sociale aggiuntiva che potrebbe trovare conferma per alcuni prossimi esercizi.



IMPATTO SOCIALE

IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

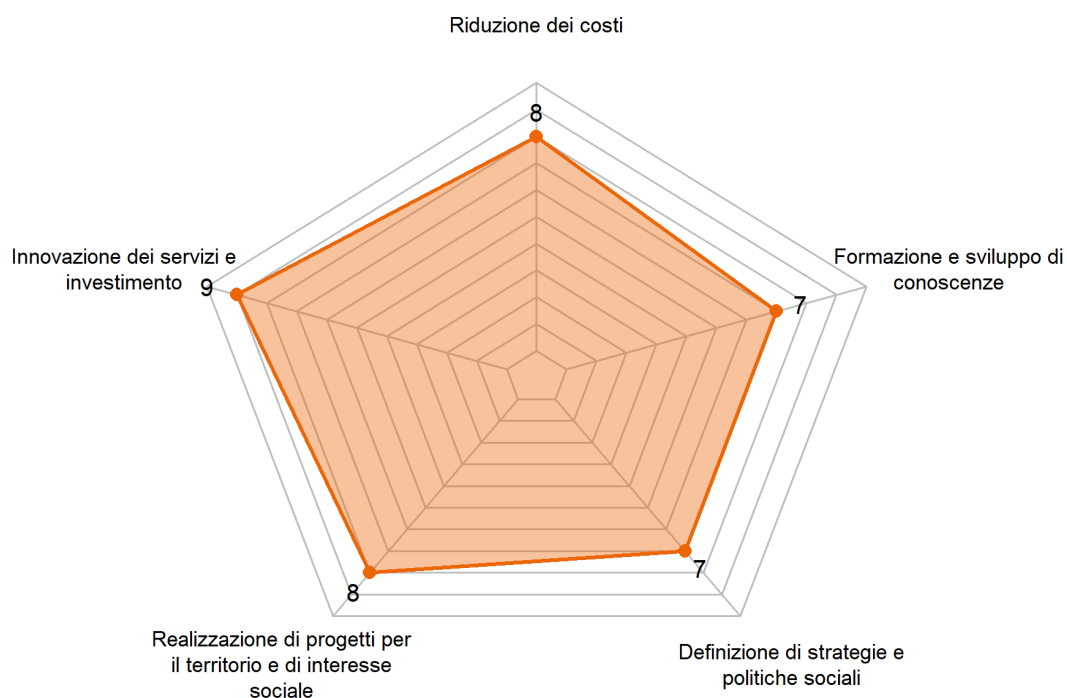
Se per definizione un consorzio è l'unione e la strutturazione di legami tra più enti associati, lo sviluppo di reti va comunque promosso anche all'esterno del consorzio, guardando al territorio, al complesso dei soggetti economici privati e pubblici e dei cittadini con cui i singoli enti associati e il consorzio a livello congiunto si vengono a relazionare. La mappatura degli stakeholder presentata nella sezione sulla governance ha sottolineato la rilevanza assegnata dal Consorzio Cooperative Sociali anche agli stakeholder esterni e su queste relazioni si vuole portare ora l'attenzione per capire il valore aggiunto, l'impatto che il Consorzio ha sulle altre imprese e in particolare su quelle organizzazioni pubbliche e private con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la 'rete' estesa del consorzio.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, gli interlocutori con cui il consorzio si è relazionato più frequentemente e intensamente in corso d'anno sono stati i Comuni in cui il consorzio e le sue consorziate agiscono, le relative Aziende d'Assistenza Sanitaria, la Regione nonché - con intermediazione negli inserimenti lavorativi- gli Uffici del lavoro.

Oltre alle relazioni di scambio economico descritte nella precedente sezione economico-finanziaria, si osserva che il Consorzio Cooperative Sociali ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse, alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese del territorio, alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali generali del territorio, alla pianificazione di interventi per rispondere ai problemi occupazionali del territorio. Tali interazioni hanno avuto dei risultati concreti poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha condotto a nuovi investimenti pubblici finalizzati alla riduzione delle marginalità e all'incremento della coesione.

Gli impatti di sistema e sulla pubblica amministrazione sono stati comunque significativi anche in termini di ricadute delle attività condotte dal consorzio sul territorio e di beneficio diretto ed indiretto per la pubblica amministrazione: la percezione del consorzio è in particolare quella di aver portato ad una buona innovazione dei servizi e alla realizzazione di progetti per il territorio e alla definizione di attività di interesse sociale, con una significativa riduzione dei costi pubblici della realizzazione degli interventi rispetto a quanto sarebbe altrimenti sostenuto se la realizzazione fosse lasciata alla pubblica amministrazione; discreto è stato anche l'impatto a favore della pubblica amministrazione in termini di condivisione di conoscenze e contribuzione alla definizione delle politiche territoriali.

Giudizio sintetico di impatto sulla PA



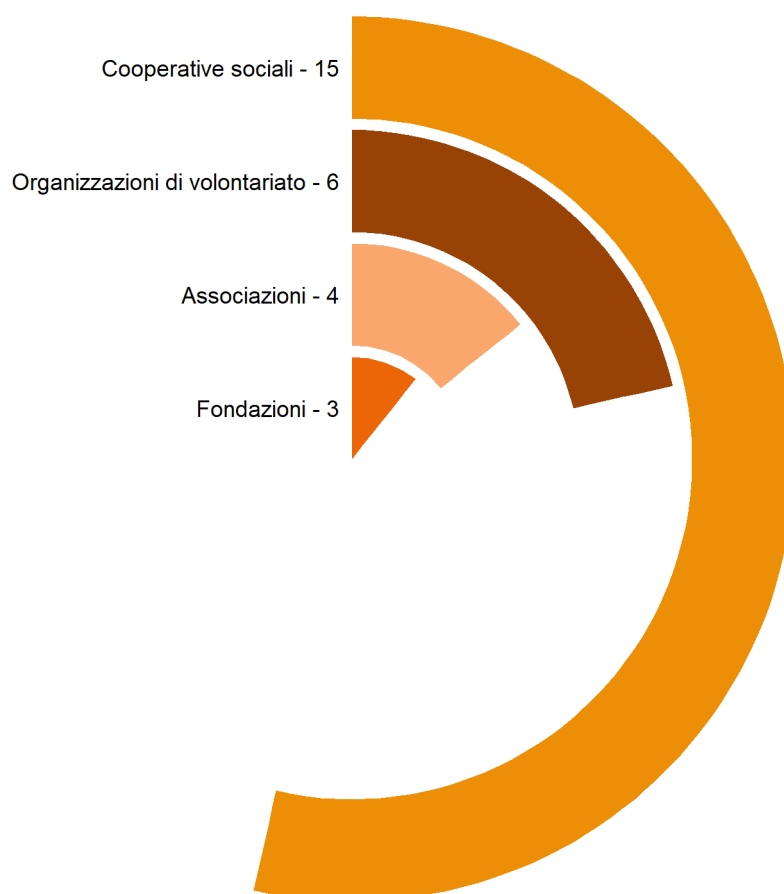
Indagando ora i rapporti con le imprese private, si può guardare in primo luogo all'impatto indotto dall'attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 78% degli acquisti del Consorzio Cooperative Sociali è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia (tra cui si contano ovviamente in modo significativo anche le cooperative sociali socie), rilevando quindi un impatto sull'economia locale molto buono. Inoltre, guardando alla spesa per consumi del consorzio ben il 93% consiste in acquisti da organizzazioni profit contro il solo 7% in acquisti da proprie cooperative sociali socie. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. Il consorzio presenta da questo punto di vista partecipazioni in 8 degli enti propri associati, per un valore economico di ben 172.660 Euro. Non ha invece partecipazioni in imprese che non sono proprie socie, ad indicare una specifica politica di investimento e ricaduta interna.

La relazione con le imprese profit del territorio non ha tuttavia, ancora, meramente un valore commerciale: nel 2020, il consorzio ha collaborato con alcune imprese per la formazione di soggetti svantaggiati e il loro successivo collocamento nell'impresa, nonché per la realizzazione di attività di interesse sociale per la comunità locale. Ciò ha importanti ricadute sia per il consorzio e le sue associate in termini di opportunità, ma ha anche impatti indiretti per il territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e lo sviluppo.

In questa riflessione sulla capacità di creazione di rete anche all'esterno del consorzio e con attori profit, si vuole sottolineare come il Consorzio Cooperative Social si continui ad impegnare per la costituzione di una rete forte ed aperta: nel 2020, esso ha costituito nuove reti con imprese del territorio e ha attivato nuove proficue collaborazioni anche grazie all'intermediazione di altri soggetti pubblici o privati con cui già si collaborava. Inoltre, con le stesse motivazioni, il consorzio si è confrontato con Confartigianato, Confindustria, Confcommercio e Confesercenti, ponendosi in reti diffuse.

I rapporti con gli enti di Terzo settore diversi dalle proprie associate sono stati invece eterogenei e di diversa intensità. Da un punto di vista associativo, il Consorzio Cooperative Sociali oltre al centro di rapporti strutturati e di interazioni che si sono estese al di fuori della cerchia degli enti associati. In particolare, il Consorzio Cooperative Sociali aderisce a 1 associazione di rappresentanza, 1 consorzio di cooperative sociali, 1 associazione temporanea di impresa e 2 reti formali con enti anche di forma giuridica diversa.

La rete



Identificando poi più precisamente la rete esterna con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, si osserva che nel 2020 tra gli enti di Terzo settore con

cui il consorzio ha interagito in modo attivo si contavano 15 cooperative sociali, 4 associazioni, 6 organizzazioni di volontariato e 3 fondazioni. Ma al di là dei numeri la rete con tali altri enti 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 il consorzio si è relazionata con altri enti di Terzo settore per la realizzazione congiunta di attività e servizi per il consorzio o gli enti associati, per la co-progettazione di servizi sul territorio, per la condivisione di conoscenze, per la realizzazione di attività per la comunità locale, nonché per attività di advocacy e politiche congiunte. Impatti positivi delle relazioni con gli enti di Terzo settore, di natura ancora una volta sociale ed economica, sono poi rilevabili nelle azioni solidali promosse dal consorzio a favore di enti di Terzo settore non associati: in proposito il consorzio si è trovato a gestire inserimenti al lavoro di lavoratori svantaggiati usciti da altre cooperative sociali causa perdita appalti, ridimensionamenti, chiusura aziendale; ha offerto occupazione a lavoratori ordinari di altre cooperative sociali o nonprofit posti in mobilità o licenziati causa ridimensionamento; ha prestato consulenze senza richiesta di compenso economico.

IMPATTO SUL TERRITORIO E SULLA COMUNITA'

Valutare l'impatto sociale del consorzio 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 il consorzio sia sufficientemente attento alle pratiche ambientali poiché nello specifico utilizza tecnologie e accorgimenti avanzati per il risparmio energetico e promuove presso i propri enti associati politiche e id innovazioni ambientali.

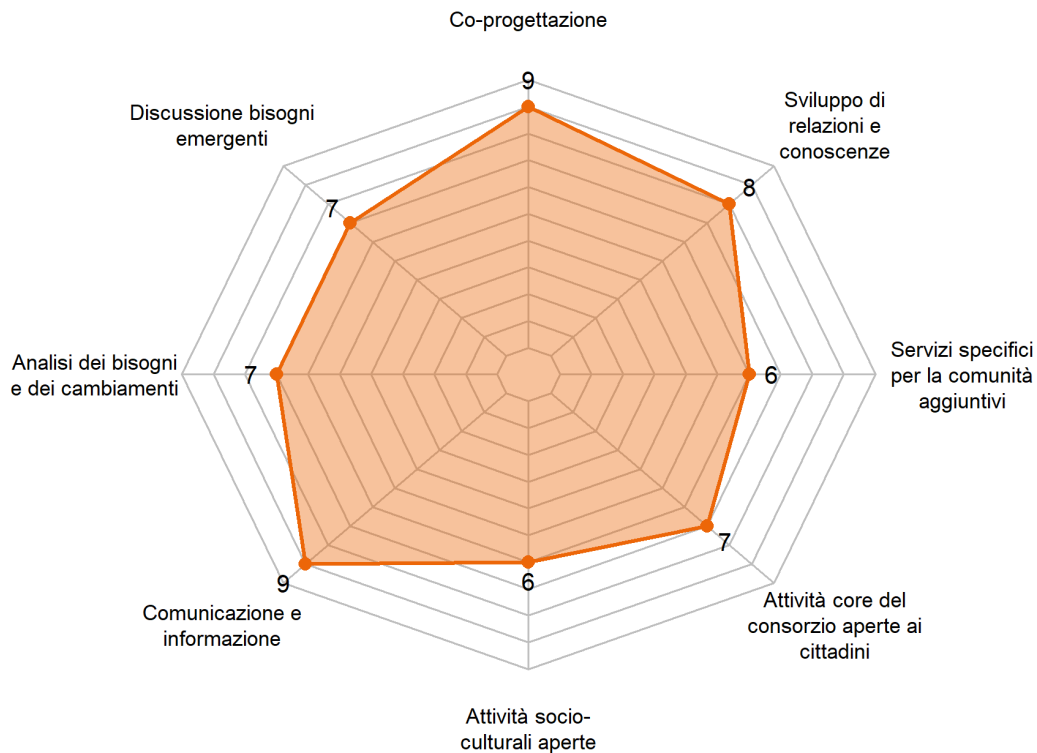
L'attenzione maggiore va tuttavia rivolta ora all'impatto sociale più propriamente legato alla natura e alla mission del consorzio in quanto ente di Terzo settore. Certamente quanto sinora descritto permette di affermare che il consorzio ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nelle esternalità prodotte in modo diretto e attraverso le proprie associate in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità. Il valore aggiunto che il Consorzio Cooperative Sociali ha per il suo territorio è quindi innanzitutto quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale per le associate e per la comunità.

Il Consorzio è nato in modo specifico per rispondere ad alcuni obiettivi dalle chiare ricadute per le associate, ma con un impatto in termini di miglioramento delle azioni per la comunità: promuovere servizi più innovativi di quanto le singole potessero fare, generare economie di scala e avere potere contrattuale nei confronti dei committenti (pubblici e privati) che fossero favorevoli sia alla gestione interna delle associate che per equivalenti ricadute di risparmi pubblici, generare start-up e far nascere nuove cooperative per rispondere a nuovi bisogni, avvicinare singole cooperative per sviluppare integrazione e filiere di servizio favorevoli a rispondere a tutto ai bisogni della persona. Anche le attuali funzioni svolte dal consorzio continuano ad avere come obiettivo quello di generare impatti per le associate e per il territorio, ponendosi come obiettivi la creazione di filiere e processi integrati tra cooperative sociali, generando anche -ove opportuno- nuove attività ed enti, con il fine di migliorare l'offerta dei servizi sia in termini di qualità che di innovazione. Inoltre il lavoro di rete anche esterna (con enti pubblici e privati) su cui ha investito il consorzio è stato

esplicitamente funzionale a produrre impatti sul territorio, ha portato dialogo tra realtà e sviluppo quindi di capitale sociale bridging a favore del territorio e ha permesso di pianificare con maggior puntualità le complementarità tra servizi offerti nel territorio, producendo miglioramenti nell'offerta e nella risposta ai bisogni locali.

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 lavoro nei confronti della comunità, è possibile affermare che il consorzio ha realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, esso si è impegnata in azioni che hanno previsto il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione e ha investito in comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di natura sociale; il consorzio è stato inoltre sufficientemente attento al monitoraggio dei bisogni locali, organizzando riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità e realizzando indagini e ricerche per l'identificazione dei bisogni e dei cambiamenti del territorio. Tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro perché non ancora sufficientemente promosse dal consorzio si possono invece identificare la realizzazione di attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...). Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata dal consorzio attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, carta dei servizi, codice etico, certificazioni di qualità, sito internet, social network.

Processi sulla collettività



La 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 del consorzio. Sotto il primo profilo, il Consorzio Cooperative Sociali è di certo ben noto nel territorio per i suoi servizi, mentre forse è meno visibile nella comunità dal punto di vista della sua rilevanza sociale, dell'impatto economico e per la generazione di lavoro che esso ha sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, sono già state date ampie indicazioni della purtroppo limitata capacità del consorzio di attrarre e coinvolgere volontari (come presentato nei capitoli della governance e delle persone che operano per l'ente) e dell'incidenza delle donazioni sulle entrate del consorzio.

Come si può ora in sintesi declinare la capacità del Consorzio Cooperative Sociali di aver generato anche nel 2020 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 del consorzio chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti (ricordiamo composto da una parte dei membri del CdA, rappresentanti di parte delle cooperative sociali socie) ha anche riflettuto e si è di conseguenza espresso rispetto alla capacità del consorzio 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? Il Consorzio Cooperative Sociali è stato in grado di raggiungere livelli di innovazione abbastanza soddisfacenti attraverso l'apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio, la realizzazione di servizi e progetti sufficientemente nuovi e non presenti o presenti in altra forma nel territorio, la realizzazione di modalità di erogazione dei servizi sufficientemente nuove rispetto a quanto offerto da altri attori del territorio, nonché l'apertura a nuove relazioni e collaborazioni che hanno permesso di arricchire in qualità i servizi e le azioni sul territorio. Accanto all'innovazione più interna e legata ai propri processi, va sottolineato che il consorzio opera anche esplicitamente per sostenere l'innovazione nelle proprie associate ed a tal fine il consorzio ha personale dedicato in modo continuativo alla ricerca e sviluppo sia con funzione a favore delle proprie associate che soprattutto per le progettualità interne.

Siamo stati in grado di generare coesione sociale nei territori? Il Consorzio Cooperative Sociali valuta di aver avuto buone ricadute su elementi descrivibili in termini di coesione sociale poiché ha promosso in primo luogo la parità di genere al suo interno tra lavoratori e utenti, ma ha anche promosso la partecipazione culturale dei cittadini, ha sviluppato azioni ed iniziative per promuovere la non discriminazione e ridurre la discriminazione, ha tenuto comportamenti volti alla tutela dell'ambiente, ha incrementato i livelli di fiducia tra i soggetti al suo interno, ha permesso alla comunità locale di aumentare la propria fiducia nei confronti delle persone e/o delle istituzioni, ha promosso tra i cittadini sentimenti di altruismo, reciprocità, conoscenza, elementi di capitale sociale.

Come abbiamo promosso integrazione ed inclusione sociale? Nel Consorzio Cooperative Sociali tali dimensioni sono state perseguite promuovendo soddisfacente la creazione del dialogo tra soggetti di provenienza, etnie, religioni, opinioni politiche diverse, l'apprendimento del valore aggiunto delle diversità etniche, culturali, sociali, la promozione di iniziative volta alla partecipazione e all'avvicinamento di soggetti con differenze etniche, culturali e sociali, la possibilità di accedere ai servizi a persone che altrimenti (per reddito, situazione sociale, etnia, situazione del territorio) non avrebbero avuto accesso a servizi simili, l'aumento dello standard di vita di persone precedentemente a rischio o marginalizzate nella società.

In cosa siamo riusciti in sintesi a generare impatto sociale? Il Consorzio Cooperative Sociali ha sicuramente avuto ricadute molto rilevanti per il proprio territorio dal punto di vista sociale e in particolare in modo prioritario in termini di lotta al declino socio-economico di aree urbane e rurali, ma anche in termini di riduzione dei problemi sociali presenti nel territorio, di risposta alle politiche locali e allineamento con la pianificazione sociale territoriale, di 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.

Selvazzano Dentro, 14 Maggio 2021

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione
(Firmato Marco Chinello)

Il sottoscritto legale rappresentante dichiara che il presente documento informatico è conforme a quello acquisito agli atti.

Copia su supporto informatico conforme all'originale documento su supporto cartaceo, ai sensi degli articoli 38 e 47 del DPR 445/2000, che si trasmette ad uso Registro Imprese.

“Il sottoscritto/a Marco Chinello nato a Padova (PD) il 18/02/1973 dichiara, consapevole delle responsabilità penali previste ex art. 76 del D.P.R. 445/2000 in caso di falsa o mendace dichiarazione resa ai sensi dell'art. 47 del medesimo decreto, che il presente documento è stato prodotto mediante scansione ottica dell'originale analogico e che ha effettuato con esito positivo il raffronto tra lo stesso e il documento originale ai sensi dell'art. 4 del D.P.C.M. 13 novembre 2014”.

“COPIA CORRISPONDENTE AGLI ORIGINALI DEPOSITATI PRESSO LA SOCIETÀ”