

**Bilancio sociale della cooperativa sociale
GemonaServizi - Onlus**
Esercizio 2019



PREMESSA E NOTE METODOLOGICHE

Con questa edizione del Bilancio sociale¹, la cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus 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 regione da qualche anno e promosso da Federsolidarietà Friuli Venezia Giulia e Legacoop Sociali 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 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, così come in realtà la stessa normativa territoriale promuove, prevedendo nell'indice di bilancio sociale la descrizione -alla lettera d) del capitolo 4 su obiettivi e attività - anche *"la valutazione -utilizzando specifici indicatori quantitativi e qualitativi- delle ricadute e dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento"*. 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.

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 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. 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

¹ Il presente bilancio sociale è realizzato nell'ambito del progetto "Valutazione dell'impatto sociale" con contributo regionale ex L.R.20/2006 art. 31

relazione, trasparenza, neutralità competenza di periodo (con riferimento prioritario all'esercizio 2019, 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 ci ha richiesto di organizzare un Gruppo di lavoro, nel nostro caso composto da una parte dei membri del CdA, e nello specifico da lavoratori ordinari. 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. 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 l'Atto di indirizzo della Regione in tema di bilancio sociale, come riportato nella tavola sinottica nell'allegato 1 del presente documento.

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



La cooperativa sociale viene inizialmente fondata il 10 giugno del 2002 per iniziativa di un gruppo di professionisti che da tempo operavano in ambito socio-educativo nel Medio Friuli. Ispirandosi ai principi della scuola sociale cristiana, in particolare per la valorizzazione della persona umana in tutti i suoi aspetti individuali e sociali, il nostro gruppo di lavoro intendeva iniziare attività per dare il proprio apporto al perseguimento dell'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi. Nel tempo abbiamo gestito Centri Diurni per portatori di handicap, Gruppi Appartamento per minori, centri estivi e marginalmente anche attività di Pet Therapy.

Oggi la cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus ha la sua sede legale a Gemona del Friuli, in Via Brondani 104. È tuttavia possibile osservare come la nostra cooperativa operi

anche attraverso una sede amministrativa in Via Podgora 25/B, Udine. Quale cooperativa sociale di tipo A, essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la produzione di interventi e servizi socio-educativi per ragazzi (formazione extra-scolastica e para-scolastica, servizi educativi residenziali e semiresidenziali), attività ludico-culturali con finalità educativa e accoglienza umanitaria e integrazione sociale di MSNA. Nello specifico, la nostra cooperativa sociale ha fondato e gestisce il Gruppo Appartamento per minori "La Casa dei CERCHI", che si offre come un servizio di accoglienza residenziale offerto ai Servizi Sociali e/o alle Amministrazioni Locali; la finalità vuole permettere un idoneo collocamento ad un limitato numero di minorenni, che per un qualsiasi motivo devono essere allontanati dalla famiglia d'origine, e per i quali sia necessario intraprendere in un ambiente a dimensioni familiari un percorso sia di emancipazione sociale ma anche psico-affettiva, lontani dal nucleo familiare d'origine; lo staff educativo favorisce relazioni stabili e significative fra gli adulti e i minori e stimola questi ultimi a compiere positive esperienze commisurate a seconda dell'età, sia di vita che di relazione, soprattutto nell'ambito della città di Gemona del Friuli (Ud) che ci accoglie.

Operativamente nel 2019 la cooperativa GemonaServizi gestendo il gruppo appartamento: "La Casa dei CERCHI" ha offerto un servizio di accoglienza residenziale attivo sulle 24 ore, 365 giorni l'anno.

Utenza di riferimento: minori ambo sessi, di nazionalità italiana o straniera, tra i 9 e i 18 anni (con eventuale estensione fino ai 21 anni), temporaneamente privi di un ambiente familiare idoneo a causa di:

- sospensione temporanea o permanente della potestà genitoriale;
- crisi nelle relazioni familiari;
- maltrattamenti, violenze o abusi;
- temporanea assenza dei genitori (carcere, ricoveri ecc.);
- disagio sociale;
- problemi abitativi;
- difficoltà relazionali o legate all'apprendimento;
- minori provenienti da altre Comunità;
- in genere tutti i casi segnalati dai Servizi Territoriali in cui sia necessaria un'accoglienza anche temporanea.

Per ogni minore accolto la nostra Equipe educativa si occuperà/preoccuperà di lavorare sulle seguenti variabili, che saranno i punti cardine della formulazione dei PEI:- Fornire attenzione alla sua individualità in divenire e ai suoi bisogni psico-affettivi, con particolare riferimento alla sua specifica età in crescita.

- Sostenere il minore nell'istruzione e nell'inserimento sociale.

- Offrire uno spazio strutturalmente adeguato all'accudimento della sua persona, nonché ad una maturazione affettiva equilibrata.

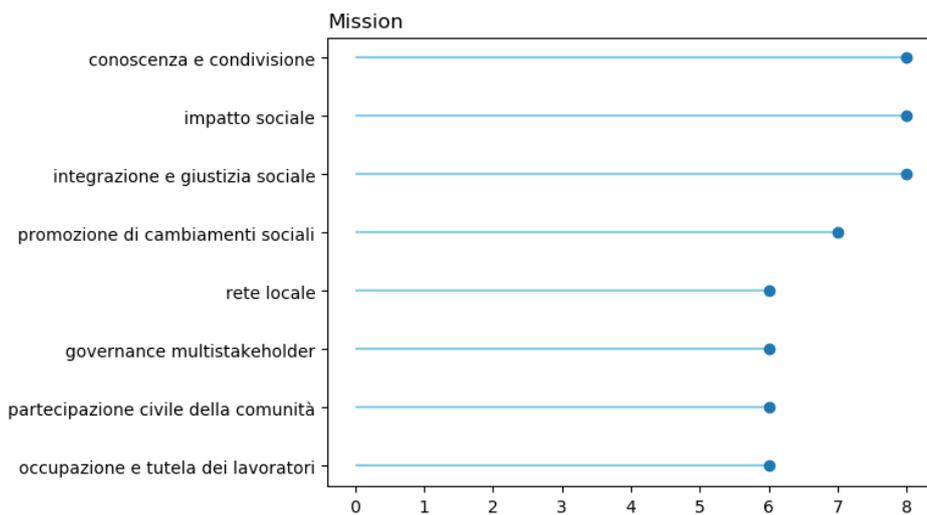
- Garantire, attraverso il collegamento con i servizi socio – sanitari del territorio, il suo benessere psico-fisico.

- Sostenere opportunamente nei suoi rapporti con la famiglia, laddove siano utili alla sua evoluzione, e a tutelarla, laddove si siano individuati rischi. Per il genitore, e familiari in genere, sarà svolta un'opportuna opera di sostegno e di aiuto, con suggerimenti pratici.

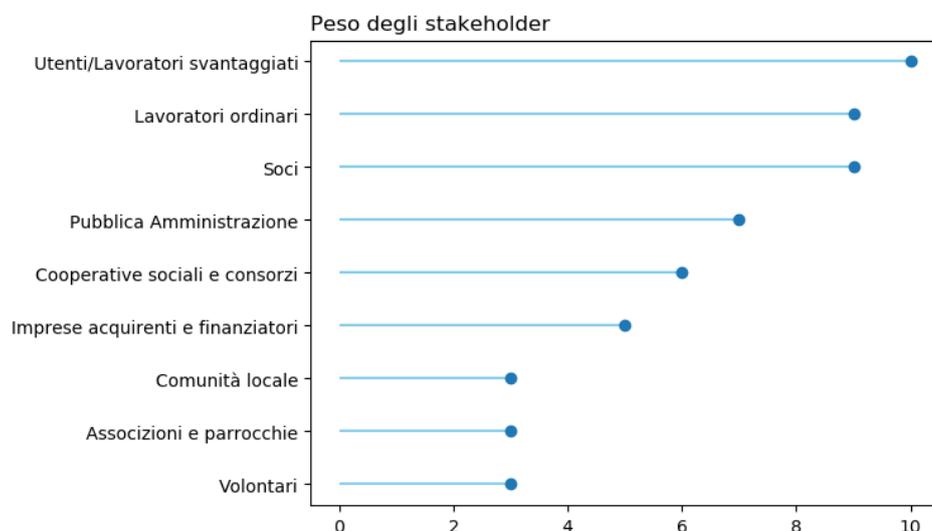
Gli illustrati servizi rispondono più in generale alla mission che la cooperativa si è data. Tutti i nostri sforzi come Onlus sono indirizzati alla creazione e gestione di Strutture di accoglienza residenziale per minori in età adolescenziale. Attraverso tali strutture residenziali sarà possibile per ogni minore a noi affidato:

- sostenerlo nella realizzazione, in modo compiuto, di un normale processo di identificazione personale e di socializzazione,
- aiutarlo alla realizzazione di rapporti affettivi strutturati e rassicuranti,
- educarlo alla libertà creativa e capacità critica.

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, 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 GemonaServizi - Onlus.



Necessaria ulteriore premessa, 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 GemonaServizi - Onlus svolge la sua azione in un territorio caratterizzato dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività di natura privata, dalla presenza di altri operatori offerenti servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di forma giuridica privata.

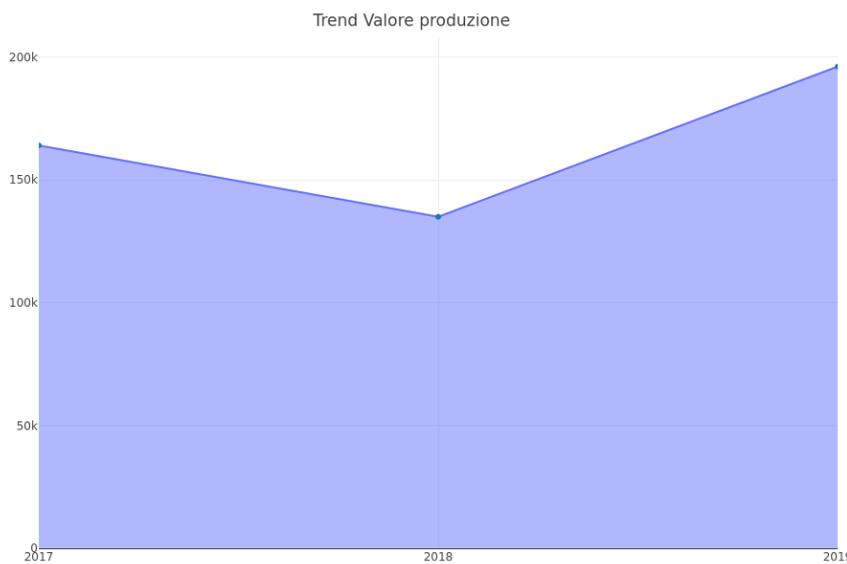
Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi: proseguire nella nostra attività principale indirizzando le nostre energie nella gestione di una struttura residenziale per minori; aver concentrato le risorse ci sta permettendo di mettere a regime la situazione finanziaria che è in miglioramento rispetto agli ultimi anni. Possiamo quindi proseguire nella nostra finalità incrementando i posti letto a disposizione, aumentando lo staff educativo e promuovendo sinergie che permettano di garantire sempre alti standard ai servizi offerti.



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.

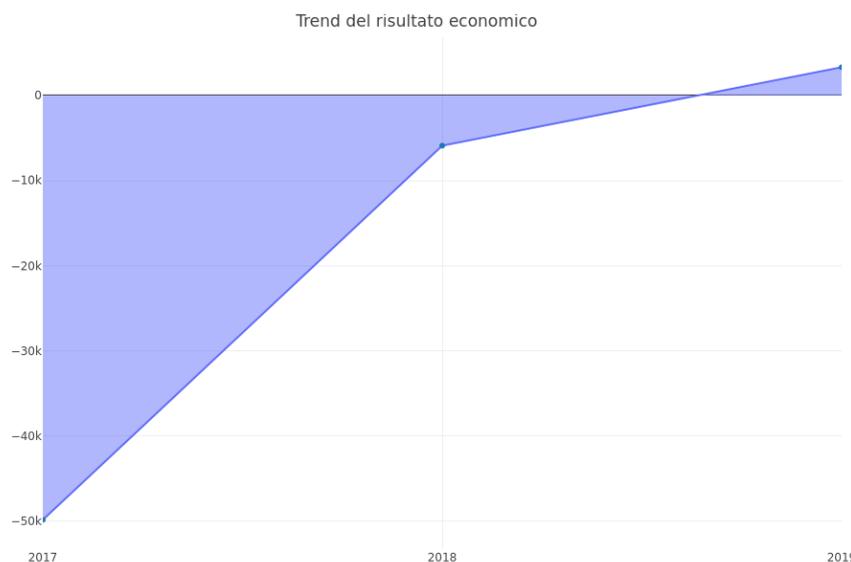
Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2019 esso è stato pari a 196.095 Euro posizionando quindi la

cooperativa tra le piccole cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del nostro valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): ben il 69,2% delle cooperative sociali italiane infatti risulta essere di piccole dimensioni e quindi la nostra cooperativa è molto allineata alla media. Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei nostri valori del periodo considerato, 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. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno abbiamo registrato una variazione positiva pari al 45.29%.



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 191.810 €, di cui il 46,71% 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 € 3.306. 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 GemonaServizi - Onlus. Il patrimonio netto nel 2019 ammonta a 3.272 Euro posizionando quindi la nostra cooperativa sotto la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Inoltre, il patrimonio netto della nostra 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). Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2019 a 11.807 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività ed elemento identificativo dell'operatività della nostra cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus non ha strutture di proprietà e ciò spiega l'importo delle nostre immobilizzazioni, ma l'attività viene realizzata in 2 strutture di proprietà di 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 che hanno generato valore economico a favore anche delle organizzazioni partner che ci hanno concesso in gestione alcuni loro beni immobili, poiché sono stati nell'ultimo quinquennio 9.000 gli Euro investiti su loro beni concessi in gestione. 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 GemonaServizi - Onlus 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.

Se i dati sin qui espressi indicano la generazione di valore realizzata dalla cooperativa per il territorio attraverso una certa riqualificazione edilizia, dall'altra la fiducia del territorio e delle sue istituzioni nei confronti della cooperativa è identificata nella possibilità di aver beneficiato di immobili concessi in gestione ad un canone ridotto rispetto al mercato, generando per la cooperativa sociale un risparmio annuo stimato in Euro 12.000.

A conclusione di questa illustrazione di voci principali del nostro bilancio per l'esercizio 2019, si desidera presentare il valore aggiunto generato dalla cooperativa sociale (nell'accezione condivisa del Gruppo Bilancio Sociale e nella relativa riclassificazione di bilancio), attraverso la riclassificazione dei dati come proposta nelle tabelle seguenti. In particolare, si osserva che il valore aggiunto è pari a 93.875€ ed il coefficiente di valore aggiunto (espresso dal rapporto tra valore aggiunto e valore della produzione) corrisponde al 47,87% ad indicare un peso basso della gestione ordinaria della cooperativa sociale sulla creazione di valore economico. Il coefficiente di distribuzione a reddito al lavoro risulta invece pari al 95,43%, tale per cui è possibile affermare la distribuzione del valore a favore quasi esclusivo dei propri lavoratori.

Determinazione del valore aggiunto

A Valore della produzione	196.095
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	176.123
-rettifiche di ricavo	
+/- Variazione delle rimanenze prodotti in corso di lavorazione e finiti	-
+/- Variazione lavori in corso / immobilizzazioni / lavori interni	-
Incrementi per immobilizzazioni interne	-
Altri Ricavi e Proventi	19.972
B Costi intermedi della produzione	95.153
Consumi di materie prime, sussidiarie e di consumo	9.471
Costi per servizi	70.737
Costi per godimento di beni di terzi	1.759
Accantonamenti per rischi	-
Altri accantonamenti	4.500
+/- Variazione delle rimanenze materie prime e semilavorati	-
Oneri diversi di gestione	8.686
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	100.942
+/- Saldo gestione accessoria	
Proventi gestione accessoria	-
Oneri gestione accessoria	
+/- Saldo gestione straordinaria	-

Proventi gestione straordinaria	-
Oneri gestione straordinaria	-
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	100.942
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	4.007
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	3.060
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	93.875

Distribuzione del valore aggiunto

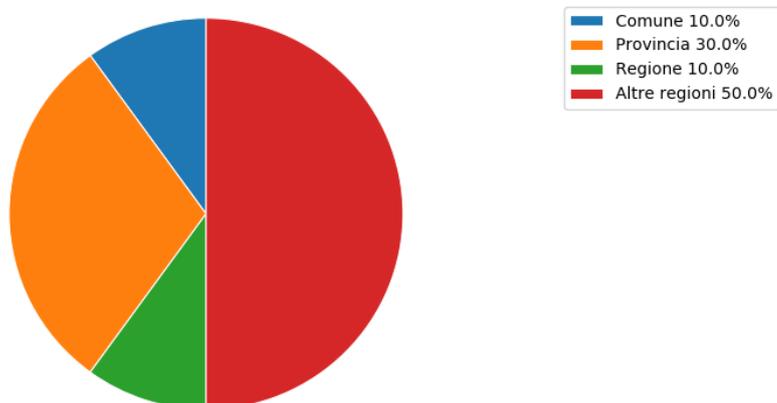
A Remunerazione del personale	89.590
Personale dipendenti soci	86.352
Personale dipendenti non soci	3.238
B Remunerazione della Pubblica Amministrazione	-
Imposte	-
C Remunerazione del capitale di credito	979
Oneri finanziari	979
D Remunerazione del capitale di rischio	-
Utili distribuiti	-
E Remunerazione dell'azienda	3.306
+/-Riserve (Utile d'esercizio)	3.306
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	93.875



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 sovregionale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 10% sul Comune in cui la cooperativa sociale ha la sua sede, per il 30% sulla Provincia, per il 10% sulla Regione e il 50% fuori regione. Elementi questi che definiscono il raggio di azione della cooperativa sociale. Disarticolando ulteriormente la dimensione territoriale, si osserva come nella maggioranza dei casi provenga da ricavi da vendite di propri servizi nell'ambito della provincia di Udine per il 40% e per il 10% da Trieste.

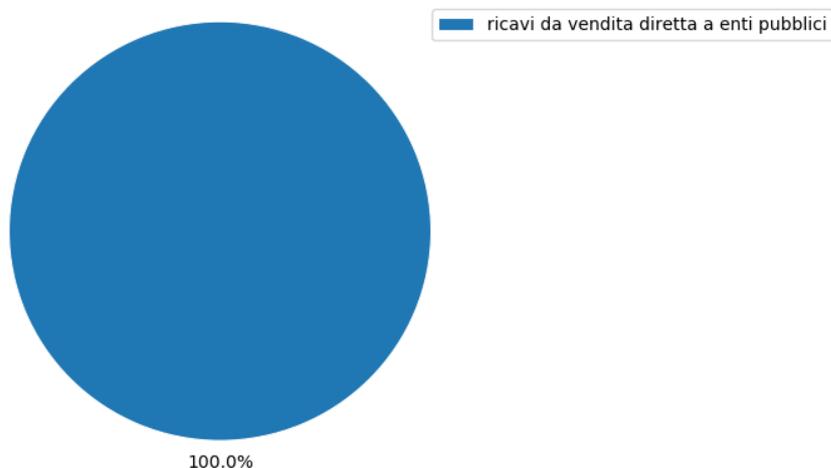
Valore della produzione per provenienza delle risorse



Il valore della produzione della nostra cooperativa sociale è inoltre rappresentato all'89,82% 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 18.238 Euro di contributi pubblici. 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 800 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 100% del valore della produzione è generato dalla vendita di beni e servizi ad enti pubblici. In particolare i ricavi da vendita diretta a enti pubblici ammontano a 176.123 Euro.

Composizione delle entrate



Esplorando invece i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dal Comune. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per la totalità dei casi da affidamenti diretti (per un valore complessivo di 176.123 Euro). È anche da osservarsi come la cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus nel 2019 non abbia partecipato ad alcun bando indetto da pubbliche amministrazioni.

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.

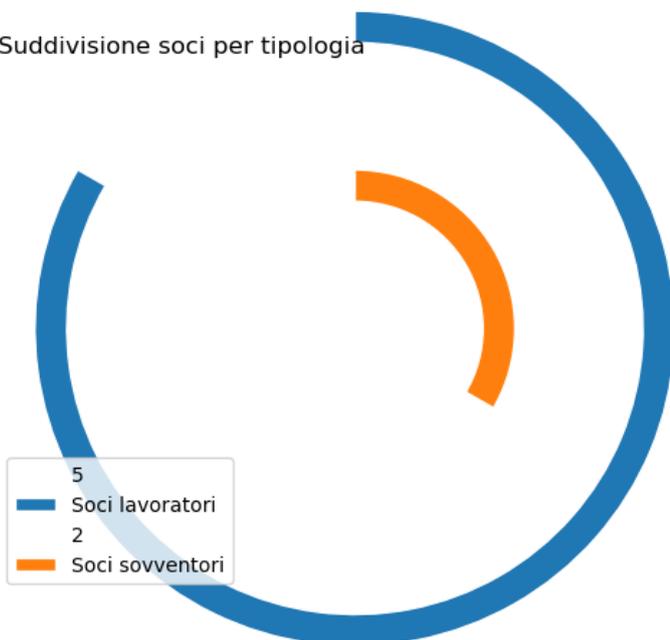


La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus può essere raccontata ed analizzata è quella della **socialità dell'azione**. Essa può essere espressa a vari livelli: quello gestionale e legato al processo decisionale, quello delineato negli obiettivi organizzativi, 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 7 soci, di cui 5

lavoratori e 2 altri sostenitori o sovventori. 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, tutti i nostri lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e ciò indica una ricerca nella cooperativa sociale di metodi formali di coinvolgimento dei lavoratori. Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la nostra cooperativa sociale non conta tra i propri soci nessuna organizzazione di qualsiasi forma giuridica e ciò indica quindi l'assenza di rapporti istituzionalizzati con gli attori economici e sociali del nostro territorio, pur praticando politiche diverse di cui si tratterà parlando di reti. Infine, completa la base sociale della nostra cooperativa la presenza di alcuni soci sovventori o generici sostenitori, che quindi non ricoprono interessi specifici nella cooperativa ma ne condividono semplicemente e genericamente gli obiettivi sociali e ne sostengono le attività. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus 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.

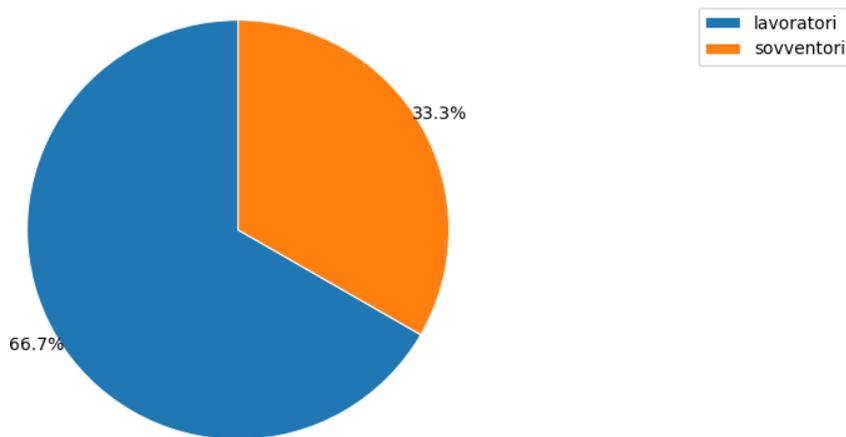
Suddivisione soci per tipologia



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 GemonaServizi - Onlus risulta composto da 3 consiglieri: Paolo Fracasso, Simonetta Stabellini, Luca Fracasso. Si tratta nello specifico di 2 lavoratori e 1 socio

sovventore. 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: GemonaServizi - Onlus conta così la presenza tra i suoi soci di un 14% di giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne. Accanto a queste riflessioni, ci sono altre considerazioni di cui tenere conto. Possono essere Soci Cooperatori:

- le persone fisiche aventi capacità di agire, che abbiano maturato e che intendano maturare una capacità professionale nei settori di cui all'oggetto della Cooperativa e che, in relazione alla loro capacità effettiva di lavoro, attitudine e specializzazione possono partecipare direttamente ai lavori della cooperativa ed attivamente collaborare per il raggiungimento dei fini sociali;

- le persone fisiche, con qualsiasi titolo professionale, che manifestino la volontà di esplicitare in seno alla Cooperativa un'attività di volontariato che sia affinerente agli scopi della cooperativa stessa; tali soci assumono la denominazione di Soci Volontari ai sensi della Legge 381/91;

- gli elementi tecnici ed amministrativi, nel numero strettamente necessario al buon funzionamento della cooperativa, secondo quanto disposto dal secondo comma dell'articolo 14 della Legge 31 gennaio 1992, n. 59.

L'ammissione è finalizzata allo svolgimento effettivo dello scambio mutualistico ed alla effettiva partecipazione del socio all'attività economica della cooperativa; l'ammissione deve essere coerente con la capacità economica della cooperativa di soddisfare gli interessi dei soci, anche in relazione alle strategie imprenditoriali di medio e lungo periodo.

Chi intende essere ammesso come socio dovrà presentare all'organo amministrativo domanda scritta che dovrà contenere:

- a) l'indicazione del nome, cognome, residenza, data e luogo di nascita;
- b) l'attività svolta e le caratteristiche professionali e/o personali in relazione ai requisiti prescritti dallo statuto;
- c) la dichiarazione di non svolgere attività concorrenti o in contrasto con quella della cooperativa;
- d) il numero delle quote che si propone di sottoscrivere nel rispetto del limite massimo fissato dalla legge;
- e) la qualifica di socio cooperatore ordinario o di socio volontario che intende assumere;
- f) la dichiarazione di attenersi allo statuto della cooperativa ed alle deliberazioni legalmente adottate dagli organi sociali.

Con l'ammissione in società il socio assume l'obbligo:

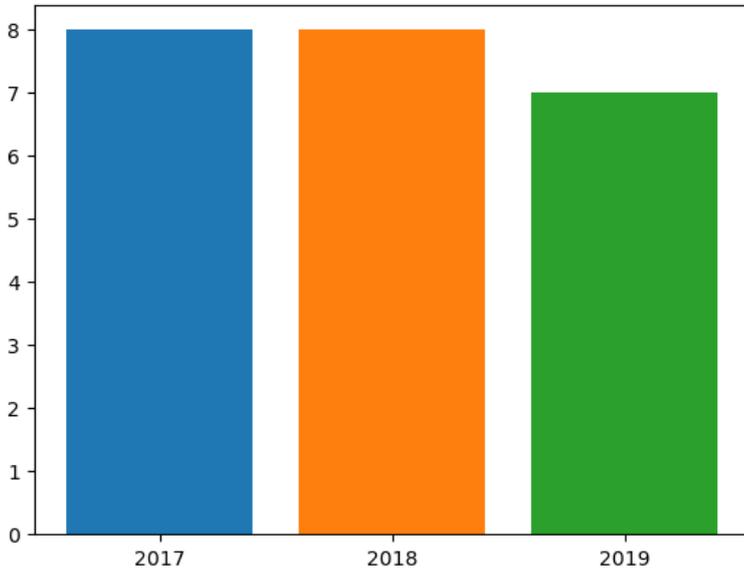
- a) di versamento della quota di partecipazione, nonché dell'eventuale tassa di ammissione;
- b) di mettere a disposizione le proprie capacità professionali ed il proprio lavoro in relazione al tipo e allo stato dell'attività svolta, nonché alla quantità delle prestazioni di lavoro disponibile per la cooperativa stessa, come previsto nel regolamento interno;
- c) di partecipare all'attività sociale per la sua intera durata, salvo il verificarsi di una delle cause previste dallo statuto per la perdita della qualità di socio; d) di osservare lo statuto, i regolamenti interni e le deliberazioni legalmente adottate dagli organi sociali; e) di concorrere alle spese della cooperativa in rapporto alla quantità e qualità di scambio mutualistico posto in essere con la medesima.

Inoltre, per cercare di rafforzare i legami tra i propri soci e il senso di appartenenza vengono organizzate occasioni come pre assemblee, incontri informali tra i soci e i non soci e incontri tra i soci e gli altri stakeholder esterni della cooperativa (la comunità, enti pubblici, ecc.).

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 1 socio, come anticipato essi sono oggi 7. Il trend degli ultimi anni è di diminuzione. Nel 2019 si è registrata l'uscita di 1 socio. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 58% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 42% di soci presenti da più di 15 anni.

Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2019 Gemonaservizi - Onlus ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella nostra cooperativa nel 2019 è stato complessivamente del 100% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui il 28% rappresentato per delega, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 80% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente più che discreta, indice della capacità di coinvolgere attivamente i soci nella mission e nella natura democratica dell'organizzazione.

Andamento numero soci



Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della nostra cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale non ha previsto anche nel 2019 per nessuna carica (amministratori, revisori, presidente) compensi economici al di là di quanto eventualmente già goduto dalle persone nell'ambito di diversi loro ruoli all'interno della cooperativa. Dall'altra, gli utili conseguiti nel 2019 (ultimo anno disponibile rispetto all'assegnazione di utili da assemblea di bilancio) 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.



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 Gemonaservizi - Onlus 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.

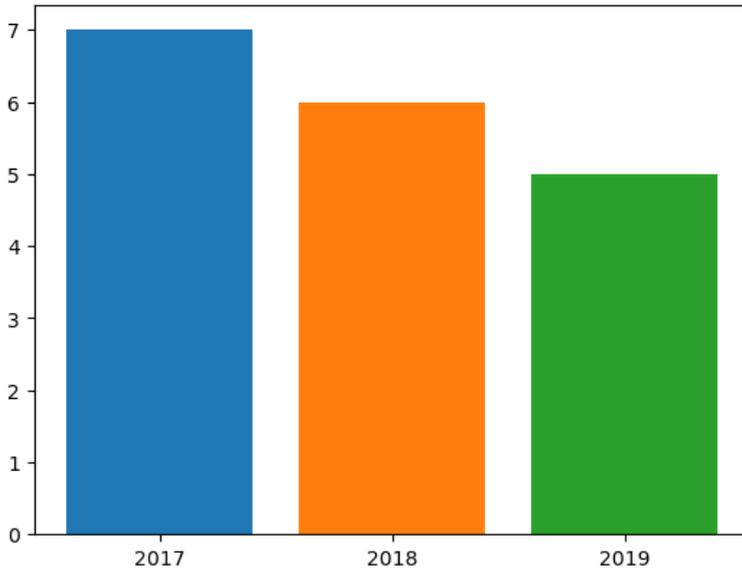
Al 31/12/2019 i lavoratori ordinari presenti nella nostra cooperativa sociale con contratto di dipendenza sono 5, tutti con contratto a tempo indeterminato, a cui si aggiungono due soci a contratto di collaborazione e consulenza. La nostra è quindi una piccola cooperativa sociale –stando alle definizioni 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 2019 pari a 5.678: 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 2.88 unità.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: il 100% dei lavoratori risiede nella stessa provincia mentre la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la nostra cooperativa sociale è del 42%. 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 42,5% risiede nel comune in cui lavora usualmente, il 14% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro e 42,5% deve percorrere giornalmente a tratta più di 25 chilometri per raggiungere il luogo di lavoro.

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 60% 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 28.57%, contro una percentuale del 42.86% 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 2 lavoratori diplomati e 3 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 Gemonaservizi - Onlus, nel corso del 2019, abbia fatto ricorso anche a 2 collaboratori, ambedue laureati. 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 71.43%. È possibile nello specifico affermare che la nostra cooperativa sociale abbia fatto ricorso in modo abbastanza elevato a contratti flessibili nelle loro diverse forme e abbia quindi registrato una discreta ma non elevata incidenza dell'occupazione stabile sul totale. Queste politiche occupazionali hanno inciso su due aspetti: da una parte, la fotografia dei nostri lavoratori dipendenti illustra come il 57.14% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, dall'altra di conseguenza i flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della nostra cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.

Andamento numero totale di lavoratori ordinari



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella nostra cooperativa sociale il 20% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 4 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 75% e 1 lavoratore ha accettato la proposta di contratto part time da parte della cooperativa. 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, conteggiando anche le due collaborazioni, si avvale della presenza di 3 educatori con titolo (educatore professionale e/o laurea in scienze dell'educazione), 1 altro educatore, 1 coordinatore, 1 responsabile (produttivi, di settore, di servizio, responsabili sociali) 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 Gemonaservizi - Onlus il 33% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 33% 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

Commentato [TS1]: Domanda B11: si veda il commento precedente

contratto collettivo delle cooperative sociali. In particolare tutti i lavoratori sono inquadrati come educatori e quindi con una qualifica e/o specializzazione e percepiscono uno stipendio annuo lordo di 20.254 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, anticipi sullo stipendio e anticipi eccezionali su TFR. 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 GemonaServizi - Onlus 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, banca delle ore e smart working.

La cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: la cooperativa infatti prevede la formazione obbligatoria prevista per il settore, una formazione strutturata per tutti o la maggior parte dei suoi lavoratori e una formazione on-the-job, ossia attraverso l'affiancamento sul lavoro tra soci e lavoratori con esperienze diverse. Rispetto alle attività formative, tutti i lavoratori sono stati coinvolti e vi hanno partecipato nell'ultimo anno; mediamente sono state garantite 12 ore a lavoratore di formazione in più oltre a quella obbligatoria, per un costo a carico diretto della nostra cooperativa sociale di circa 2.500 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 3 dipendenti e i 2 collaboratori sono anche soci di GemonaServizi - Onlus. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la nostra cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare il coinvolgimento del processo decisionale o nella pianificazione delle attività dell'organizzazione, l'ascolto e la comunicazione tra lavoratori e organizzazione attraverso incontri, accorgimenti per il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

Per quanto riguarda più nel dettaglio le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori e quindi le dinamiche positive e negative nell'ambiente di lavoro, si vuole a conclusione sottolineare che la cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere in modo formalizzato e periodico a tutti i lavoratori; infine nell'anno 2019 la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi. Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 51 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 28 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 15% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai nostri lavoratori e 28% valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore. Tra le altre dimensioni di analisi del lavoro e delle sue dinamiche, non sono invece stati rilevati casi di infortuni, 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.

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 2 tirocini (es: formativi, stage).

Inoltre, rispetto al rapporto con le politiche del lavoro territoriali, nel 2019 la nostra cooperativa sociale non ha avuto un ruolo attivo inserendo persone in progettualità specifiche in quanto non compatibile con la presenza dell'attuale utenza.



Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso alla cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus 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 GemonaServizi - Onlus può avvenire attraverso la realizzazione di servizi presso le proprie strutture o a domicilio presso le abitazioni degli utenti con presa in carico, ossia con identificazione del soggetto ed inserimento in un proprio piano individuale.

Rispetto ai servizi realizzati presso le proprie strutture e con presa in carico, la cooperativa ha nel corso dell'anno offerto interventi complessivamente a 13 utenti, tutti minori e adolescenti con età 14-18 anni. Particolare attenzione merita il fatto che, date le caratteristiche dei servizi proposti, di tali servizi core della cooperativa hanno beneficiato tutte persone immigrate.

Ai nostri utenti sono stati offerti nel 2019 servizi esclusivamente in forma residenziale. 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 monte ore di servizio che copre 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 tutto l'arco dell'anno.

E sempre in termini di impatto sul territorio, ci preme sottolineare come gli utenti della cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus risiedono per il 100% in province diverse da quella in cui la cooperativa ha la sua sede legale, ad indicare in tal caso un certo impatto della nostra cooperativa anche al di fuori del contesto territoriale in senso stretto in cui essa ha sede, dimostrando indirettamente capacità di rispondere a bisogni a carattere eccezionale. 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 GemonaServizi - Onlus è per natura una cooperativa sociale che offre i propri servizi su mandato pubblico, rispettando quindi le tariffe previste dallo stesso e non potendo

in tal caso intervenire personalmente sulle tariffe. L'impatto economico è quindi un impatto indiretto, intermediato dal mandato pubblico.

Impatto sugli utenti



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. Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della nostra attenzione all'utenza, la cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus 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 lavora con centri per lo sviluppo/potenziamento di abilità lavorative, o laboratori ai prerequisiti lavorativi esterni e ha una proposta formativa verso gli utenti, con attività che hanno una valenza di mantenimento e socializzazione. GemonaServizi - Onlus 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). E per rafforzare queste nostre attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e familiari, 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 Gemonaservizi - Onlus assegna degli obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, nel rispetto delle norme di legge e previste dall'accreditamento. Possiamo affermare che tutti gli utenti inseriti nella nostra struttura hanno raggiunto pienamente gli obiettivi nell'anno 2019.

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 collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi agli utenti, la pianificazione di attività con altre organizzazioni del territorio per renderle complementari e offrire agli utenti o potenziali utenti un ventaglio di strutture e servizi alternativi e 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, ha realizzato nuove attività e diversificato i servizi in nuovi settori e ha realizzato servizi all'interno della cooperativa grazie alla collaborazione di nuovi partner (volontari o altre organizzazioni attive ad esempio nell'animazione, nella cura della persona, ecc.).



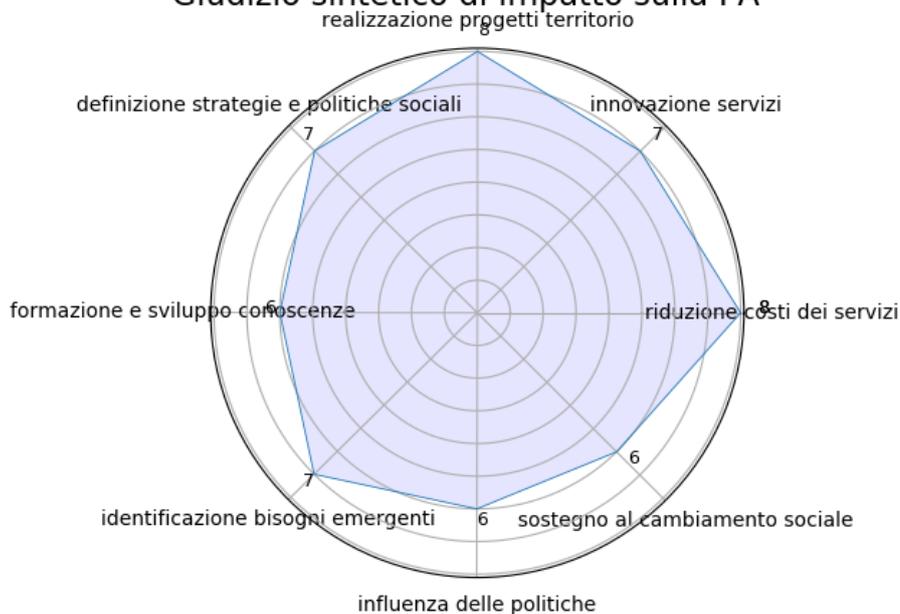
Nella mappatura dei rapporti con i nostri stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la nostra 'rete'. 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 Gemonaservizi - Onlus 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 Gemonaservizi - Onlus ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento e a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di

interesse 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 e nuovi investimenti pubblici finalizzati alla riduzione delle marginalità e all'incremento della coesione sociale. 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, la formazione e lo sviluppo di conoscenze reciproche con il coinvolgimento dei dipendenti pubblici in attività condivise, l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti, l'influenza sulle politiche pubbliche territoriali e il sostegno nello stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale e influenzi l'opinione pubblica.

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 sull'economia locale e sulle altre imprese: il 100% degli acquisti della cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Inoltre, la nostra politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando il 15% dei nostri acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore mentre il 15% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e il 70% in acquisti da organizzazioni profit. Inoltre, rispetto alla relazione con le imprese profit del territorio, vogliamo sottolineare come la stessa non ha per la nostra cooperativa sociale meramente un valore commerciale: nel 2019, abbiamo collaborato con alcune imprese

per la realizzazione di attività di interesse sociale per la comunità locale e ottenendo donazioni e supporto economico a progetti sociali e nuovi servizi della cooperativa. Ciò ha importanti ricadute sia per la nostra cooperativa sociale in termini di opportunità, di economie di scala, di sviluppo di conoscenze che possono migliorare i suoi servizi qualitativamente e quantitativamente, ma ha anche impatti indiretti per il nostro territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e lo sviluppo.

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 GemonaServizi - Onlus causa la specificità dei propri servizi infatti aderisce solo ad associazioni di rappresentanza.

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 e 3 associazioni. 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 accogliendo parte degli utenti che le altre non riescono ad accogliere, condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio, per offrire agli utenti servizi integrati di inserimento lavorativo e di assistenza e per la condivisione di conoscenze. 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 GemonaServizi - Onlus 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 e è stata intercettata da imprese del territorio per possibili nuove partnership.



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 per la specificità dei suoi servizi non abbia occasione di prestare particolare attenzione all'ambiente e alle politiche ambientali, se non con gli usuali comportamenti stimolati ai cittadini dalle politiche pubbliche locali.

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 GemonaServizi - Onlus 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 realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata in azioni che hanno previsto il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, l'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, la realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio, attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...), l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini, la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa, lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque mediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, carta dei servizi e sito internet.

Processi sulla collettività



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 GemonaServizi - Onlus 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, la nostra cooperativa sociale non ha goduto nel 2019 non solo della presenza di volontari, ma nemmeno di prestazioni gratuite occasionali, presentando quindi il limite della capacità di attivazione e coinvolgimento nella propria mission e nelle proprie attività di soggetti che donino ore di lavoro o supporto diverso. Riguardo al volontariato, la specificità dei servizi da noi offerti, fatti sotto la supervisione di Enti pubblici e del Tribunale dei Minorenni, richiede una maggiore professionalità e competenza che non sempre si riesce a trovare in persone pur motivate.

Come riusciamo ora in sintesi a declinare la capacità della cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus 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) 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 GemonaServizi - Onlus 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? La cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus ha sicuramente avuto nell'anno e in generale grazie alla sua attività elevate ricadute in termini di coesione sociale: ha sostenuto al suo interno, nei confronti di lavoratori ed utenti, politiche volte alla parità di genere e con minori ma sempre significativi risultati ha promosso lo sviluppo di nuove relazioni sociali e rafforzato le relazioni sociali tra i propri utenti e tra questi ed i cittadini, ha generato legami di solidarietà e di affinità tra individui, ha inciso positivamente sui livelli di benessere economico di alcune categorie di cittadini, ha 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 e ha coinvolto la cittadinanza in obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il bene comune.

Come abbiamo promosso integrazione ed inclusione sociale? In GemonaServizi - Onlus tali dimensioni sono state perseguite promuovendo in modo riteniamo 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 promozione di processi che garantiscono ai beneficiari dei servizi la partecipazione attiva alle decisioni interne, l'aumento dello standard di vita di persone precedentemente a rischio o marginalizzate nella società e l'aumento della partecipazione di soggetti marginalizzati alla vita economica, sociale e culturale.

In cosa siamo riusciti in sintesi a generare impatto sociale? La cooperativa sociale GemonaServizi - Onlus 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 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.



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 GemonaServizi - Onlus 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.

<ul style="list-style-type: none">Buona capacità di avere una comunicazione interna chiara efficace di supporto e motivazione a lavoratori e sociBuona capacità di avere una comunicazione verso gli stakeholder esterni efficace aggiornata bidirezionaleBuona chiarezza nell'assegnazione di responsabilità e ruoli alle cariche della cooperativaBuona sostegno allo sviluppo di abilità tecniche e alle capacità della classe dirigenteBuona capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimentoBuona capacità di reclutare nuovi lavoratori con adeguata qualificazioneBuona chiarezza nell'assegnazione dei ruoli tra il personaleBuona capacità di finanziamento della gestione ordinariaBuona capacità di soddisfare la domanda localeBuona capacità di pianificazione pluriennale	<p>Bassa qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione</p>
S STRENGTHS	W WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none">Intercettare i nuovi problemi socialiEssere attivi nel sostegno della causa advocacyInvestire su politiche e processi attenti all'impatto ambientalePromuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversiCoinvolgere maggiormente la società nella mission e nel finanziamento delle attivitàRicerca e generare conoscenza sui temi sociali e nella proposta di politiche pubbliche impresa come think tankRispondere al problema occupazionale in modo sinergico con altre organizzazioni pubbliche e private del territorioRealizzare investimenti ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppino capacità aggiuntive capacity building	<ul style="list-style-type: none">Crescente povertà delle famiglieAndamento economico locale ancora segnato dalla crisiConcorrenza crescente da parte di enti di Terzo settoreBassa sensibilità delle imprese private del territorio a creare una reteConcorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore provenienti da altri territoriRiduzione drastica della quota di spesa pubblica destinata all'esternalizzazione di serviziIncapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative socialiVincoli della pubblica amministrazione rispetto ai flussi in entrata dei propri utenti e alle prese in caricoElevato individualismo dei cittadini e bassa propensione della comunità al coinvolgimento e all'auto attivazioneVincoli della pubblica amministrazione rispetto alle caratteristiche qualitative dei servizi e alla possibilità di innovazioneCattiva reputazione che la cooperazione sociale e il Terzo settore
O Opportunities	T Threats

Allegato 1 – Tavola sinottica di raccordo tra l’Atto di indirizzo della Regione in tema di bilancio sociale e il presente prospetto di bilancio sociale

Atto di indirizzo della Regione (parte A)	Indice bilancio sociale
1. Descrizione della metodologia e delle modalità adottate per la redazione e l’approvazione del bilancio sociale	
Descrizione della metodologia	1 – Premessa e note metodologiche
Tabella specificazioni	
2. Informazioni generali sulla cooperativa e gli amministratori	
a) nome della cooperativa	2- Presentazione della cooperativa
b) indirizzo sede legale	
c) altre sedi secondarie	
d) nominativi degli amministratori, data di prima nomina e periodo per il quale rimangono in carica	6- Governance e socialità dell’azione
e) nominativi dei soggetti che ricoprono cariche istituzionali	
f) settori nei quali la cooperativa produce o scambia beni e servizi di utilità sociale, con indicazione dei beni e servizi prodotti o scambiati	2- Presentazione della cooperativa
3. Struttura, governo ed amministrazione della cooperativa	
a) informazioni sull’oggetto sociale come previsto nello statuto;	6 – Governance e socialità dell’azione
b) forma giuridica adottata dalla cooperativa, con evidenza delle eventuali trasformazioni avvenute nel tempo	2- Presentazione della cooperativa
c) previsioni statutarie relative all’amministrazione e al controllo della cooperativa	6 – Governance e socialità dell’azione
d) modalità seguite per la nomina degli amministratori	
e) particolari deleghe conferite agli amministratori	
f) informazioni sui soci della cooperativa con indicazione del loro numero ed evidenza dei soci finanziatori, dei soci volontari e delle persone svantaggiate di cui all’articolo 13, comma 1, lettere a) e b), della legge regionale 20/2006, dei soci dimessi o esclusi	6 – Governance e socialità dell’azione
g) relazione sintetica della vita associativa, con l’indicazione del numero di assemblee svoltesi nell’anno, del numero di soci partecipanti all’assemblea annuale per l’approvazione del bilancio e dei temi sui quali i soci sono stati coinvolti, con particolare riferimento agli aspetti dell’informazione, della consultazione e della partecipazione democratica nelle scelte da adottare	
h) mappa dei diversi portatori di interessi con indicazione del tipo di relazione che lega la cooperativa alle singole categorie (soci, addetti, clienti e committenti, utenti, fornitori, sostenitori finanziari, pubblica amministrazione, comunità locale)	2 – Presentazione della cooperativa

i) compensi, a qualunque titolo corrisposti, ad amministratori e a persone che ricoprono cariche istituzionali elettive o non nella cooperativa	6 – Governance e socialità dell'azione
l) compensi, a qualunque titolo corrisposti, a soggetti eventualmente incaricati del controllo contabile	
m) indicazione del valore massimo e del valore minimo delle retribuzioni lorde dei lavoratori dipendenti della cooperativa con distinta evidenza di valore della retribuzione e numerosità per le diverse tipologie di contratto di lavoro, con distinzione per i soci lavoratori e per le persone svantaggiate di cui all'articolo 13, comma 1, lettere a) e b) della legge regionale 20/2006	7 – Le risorse umane e l'impatto occupazionale
n) compensi corrisposti per prestazioni di lavoro non regolate da contratto di lavoro dipendente, con distinta evidenza di valore della retribuzione e tipologia di contratto, con distinzione per i soci lavoratori e per le persone svantaggiate di cui all'articolo 13, comma 1, lettere a) e b), della legge regionale 20/2006	
o) numero di donne e di persone svantaggiate di cui all'articolo 13, comma 1, lettere a) e b), della legge regionale 20/2006, sul totale dei lavoratori, con dettaglio per ciascuna tipologia di contratto di lavoro ed indicazione delle ore di lavoro prestate	
p) imprese ed altri enti in cui la cooperativa abbia partecipazioni, a qualunque titolo e di qualunque entità, con indicazione delle attività svolta dagli enti partecipati e dell'entità della partecipazione	9 – Impatto della rete e nella rete
q) imprese ed altri enti che abbiano nella cooperativa partecipazione, a qualunque titolo e di qualunque entità, con indicazione dell'attività svolta dagli enti partecipanti e dell'entità della partecipazione	
r) principali reti e collaborazioni attive con enti pubblici, cooperative sociali, altri enti senza scopo di lucro ed altre imprese commerciali, specificando la natura del rapporto e delle intese, con particolare riguardo agli aspetti concernenti la collaborazione con enti ed associazioni esponenziali degli interessi sociali delle comunità territoriali	
s) totale dei volontari attivi nell'organizzazione nell'ultimo anno e tipo di impiego presso l'organizzazione, con indicazione del numero di coloro che sono entrati e usciti nel suddetto periodo	10 – I rapporti con la comunità e le altre dimensioni di impatto sociale
t) numero e tipologie dei beneficiari, diretti ed indiretti, delle attività svolte	8 – Gli esiti
u) valutazione degli amministratori circa i rischi di tipo economico-finanziario cui la cooperativa è potenzialmente esposta e dei fattori generali che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e descrizione delle procedure poste in essere per prevenire tali rischi	11 – La nostra analisi prospettica
4. Obiettivi e attività	
a) finalità principali della cooperativa, in coerenza con quanto previsto nell'atto costitutivo o statuto e con specifico riferimento agli obiettivi di gestione dell'ultimo anno	2- Presentazione della cooperativa
b) riassunto delle principali attività che la cooperativa pone in essere in relazione all'oggetto sociale con specifica descrizione dei principali progetti attuati nel corso dell'anno e con particolare riguardo alle attività orientate a favore delle persone più bisognose di aiuto e sostegno, in quanto incapaci di provvedere alle proprie esigenze, nonché alla produzione di innovazioni che hanno migliorato le capacità operative della cooperativa	8 –Gli esiti
c) analisi dei fattori rilevanti per il conseguimento degli obiettivi, distinguendo tra quei fattori che sono sotto il controllo della cooperativa e quelli che non lo sono	9 – Impatto della rete e nella rete
d) valutazione – utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi – dei risultati conseguiti ed in particolare dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento, dei principali interventi realizzati o conclusi nell'anno, con evidenza di eventuali scostamenti dalle previsioni, con particolare riferimento, per le cooperative sociali che svolgono le attività di cui	8 –Gli esiti

all'articolo 1, comma 1, lettera b), della legge 8 novembre 1991, n. 381 (Disciplina delle cooperative sociali), alla qualità ed efficaci dei processi di inserimento lavorativo delle persone svantaggiate ed ai livelli di collaborazione raggiunti con gli enti pubblici competenti e le stesse persone svantaggiate nella relativa progettazione ed attuazione	
e) forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei beneficiari delle attività nella vita associativa della cooperativa	7 - Le risorse umane e l'impatto occupazionale 8 -Gli esiti
f) descrizione delle attività di raccolta fondi, pubblici e privati, svolte nel corso dell'anno	4 - Risorse finanziarie e fisiche impiegate
g) indicazione delle strategie di medio e lungo termine e sintesi dei piani futuri.	11 - La nostra analisi prospettica
5. Esame della situazione economica e finanziaria	
a) analisi delle entrate e dei proventi	3 - Dimensione economico finanziaria
b) analisi delle uscite e degli oneri	4 - Risorse finanziarie e fisiche impiegate
c) determinazione del valore aggiunto ed evidenziazione della sua distribuzione tra remunerazione del personale (con distinzione dei soci e delle persone svantaggiate), della pubblica amministrazione, del capitale di credito, dell'azienda e le liberalità e le partecipazioni associative	3 - Dimensione economico finanziaria
d) costi relativi all'attività di raccolta fondi, entrate conseguite e percentuale di tali entrate utilizzata per coprire i costi dell'attività di raccolta fondi	4 - Risorse finanziarie e fisiche impiegate
e) analisi dei principali investimenti effettuati, delle modalità di finanziamento ed indicazione di come questi investimenti sono funzionali al conseguimento degli obiettivi della cooperativa	4 - Risorse finanziarie e fisiche impiegate
6. Pubblicità	
Descrizione della pubblicità data al bilancio sociale approvato	1 - Premessa e note metodologiche
Tabella specificazioni	Il bilancio sociale viene presentato annualmente al CdA e all'Assemblea dei soci per l'approvazione. L'inserimento successivo sul sito web della cooperativa permette agli stakeholder interni/esterni la consultazione diretta on-line.