

COOPERATIVA SOCIALE  
"PAOLO BABINI"



# BILANCIO

# SOCIALE

# 2020

RICLASSIFICATO  
A BILANCIO DI VALORE

*“Quello che possiamo fare allora,  
senza basarci sull’illusione di quello che altri faranno,  
è prendere un pezzettino di mondo e salvarlo”*

*Franco Arminio*





# COOPERATIVA SOCIALE “PAOLO BABINI”

## BILANCIO SOCIALE 2020 - RICLASSIFICATO A BILANCIO DI VALORE

### INDICE

1.	INTRODUZIONE: obiettivo del Bilancio di Valore e descrizione del documento.....	pag.4
1.1	Il 2020 un anno di grandi fatiche ma anche di grande creatività.....	pag.5
2.	LA COOPERATIVA PAOLO BABINI: chi siamo, cosa abbiamo fatto, dove vogliamo andare; il nostro 2020.....	pag. 7
3.	IL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE: struttura organizzativa, aree di intervento e networking.....	pag.11
3.1	Base Sociale: consistenza e composizione.....	pag.11
3.2	Sistema di governo e controllo: articolazione, responsabilità e composizione degli organi.....	pag. 12
3.2.1	Il Consiglio di Amministrazione.....	pag.12
3.2.2	Direzione, “Sviluppo Innovazione Progettazione” e Coordinamento allargato.....	pag.14
3.3	Networking.....	pag.17
4.	IL VALORE SOCIALE AGGIUNTO DELLA COOPERATIVA SOCIALE “PAOLO BABINI”.....	pag.20
4.1	Riferimenti teorici di definizione del valore sociale aggiunto.....	pag.20
4.2	Analisi del Valore Sociale Aggiunto (VAS) della Cooperativa “Paolo Babini”.....	pag.21
4.2.1	Sostenibilità economica.....	pag.22
4.2.2	Promozione dell’imprenditorialità.....	pag.23
4.2.3	Democraticità e inclusività della governance.....	pag.25
4.2.4	Partecipazione dei lavoratori.....	pag.27
4.2.4.1	Composizione e tipologia del personale occupato.....	pag.30
4.2.5	Resilienza occupazionale.....	pag.33
4.2.6	Relazioni con la comunità e il territorio.....	pag.34
4.2.7	Conseguenze sulle politiche pubbliche.....	pag.37
4.3	Gli obiettivi e le attività della Cooperativa.....	pag.39
4.3.1	La pianificazione orientata all’impatto nelle Aree produttive.....	pag.44
5.	IL VALORE ECONOMICO DELLA COOPERATIVA “PAOLO BABINI”.....	pag.47
5.1	Quadro generale.....	pag.47
5.2	L’andamento economico finanziario del 2020.....	pag.48

## 1. INTRODUZIONE: obiettivi del Bilancio di Valore e descrizione del documento;

*[metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale: eventuali standard di rendicontazione utilizzati; cambiamenti di perimetro o metodo di misurazione rispetto al precedente periodo di rendicontazione; altre informazioni utili per comprendere il processo e la metodologia di rendicontazione] (PUNTO 1: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore")*

A partire dal Bilancio Sociale 2018 la Cooperativa "Paolo Babini" ha introdotto indicizzazione, sequenzialità e step individuati dal Decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore" e dal Decreto 23 luglio 2019 sempre dello stesso ministero "Linee guida per la realizzazione dei sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore; entrambe i riferimenti sono derivazioni dirette del Decreto Legislativo n.117 del 3 luglio 2017 "Codice del Terzo settore[...]" che riorganizza l'inquadramento legislativo degli Enti del Terzo settore (ETS).

Il bilancio sociale 2020 segue, quindi, come impostazione il Bilancio del 2018 e quello del 2019, dal momento che la Cooperativa ha scelto di redigerli utilizzando la riclassificazione a Bilancio di Valore; in continuità con gli anni precedenti si vuole, quindi, segnare un **cambio di passo** rispetto alla rendicontazione realizzata precedentemente. Gli aggiornamenti in campo, tanto dal punto di vista normativo e legislativo quanto da quello operativo, ci hanno portato a introdurre **significativi elementi innovativi** che fanno della **valutazione dell'impatto sociale** prodotto il cardine attorno al quale ruota la rendicontazione sociale della Cooperativa, così come la definizione del **valore sociale aggiunto (VAS)**.

Riclassificare a **Bilancio di Valore** significa che "rendicontare" assume un significato, prevalentemente di natura valoriale, di rispondere all'ampia platea di utenti/destinatari delle azioni e dei risultati che la nostra cooperativa ha raggiunto in ambito economico, sociale ed ambientale, in considerazione del mandato fiduciario che ci viene affidato dalla comunità.<sup>1</sup> È proprio questo mandato comunitario infatti che caratterizza il nostro agire e con il presente documento intendiamo illustrare non solo *cosa* è stato fatto, ma anche *come* si sono raggiunti questi risultati.

La reimpostazione della nostra rendicontazione coincide con un processo di revisione organizzativa della **pianificazione aziendale** interna alla Cooperativa e con numerosi stimoli e sperimentazioni in ambito di progettazione e reperimento fondi che ci stanno orientando verso una rilettura nostro modo di raccontarci uscendo dal bilancio sociale classico, che fa del conteggio degli output e dei risultati ottenuti l'elemento centrale, e passando ad un vero e proprio **bilancio di valore** che vede nella lettura delle conseguenze nel medio-lungo periodo delle proprie azioni e dell'impatto generato sulla comunità di riferimento gli aspetti centrali della ridefinizione dell'efficacia<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> "Il nuovo Bilancio Sociale" ANTeS Academy 2020.

<sup>2</sup> Cosa intendiamo quindi per **valutazione dell'impatto sociale** e come intendiamo riorganizzare la nostra rendicontazione? Nella traduzione operativa di questo orientamento ci è utile condividere con coordinatori e operatori delle nostre aree di intervento l'aggiunta di un decisivo "quindi?" nella lettura dei risultati raggiunti; se per esempio intendiamo valutare un percorso di formazione al lavoro, come quelli realizzati dal nostro Centro di Aggregazione Giovanile, ci orienteremo verso una lettura che parte, ovviamente, dalla programmazione di una serie di azioni formative (attività) che faranno riferimento a competenze e potenzialità messe in campo per la realizzazione dei percorsi (input) e genereranno un risultato in termini di partecipazione e buona o cattiva realizzazione del percorso (output); a questo punto aggiungeremo il nostro "quindi?", "abbiamo realizzato un percorso di formazione al lavoro nel campo della ristorazione (attività), mettendo a regime un potenziale di conoscenze e di spazi funzionali a far sperimentare ai ragazzi un'esperienza reale (input), al percorso hanno partecipato 12 ragazzi per 10 lezioni da due ore (output)... "quindi?" che tipo di impatto ha avuto questa attività sui ragazzi che hanno partecipato e, più in generale, sul contesto comunitario sul quale abbiamo costruito questo percorso? Quanti di quei ragazzi hanno avuto modo di sperimentare successivamente le competenze acquisite, ottenendo, ad esempio un lavoro stagionale in riviera o magari una applicazione delle competenze acquisite anche in altri ambiti diversi da quello della ristorazione? Qual è stato il beneficio derivante da questa azione per la nostra comunità di riferimento?

Ispirandoci quindi alla "teoria del cambiamento", così come viene approfondita da Aiccon, intendiamo orientare la valutazione del nostro agire sociale verso la lettura del valore creato; avendo ben chiaro che "valutare significa dare valore: [...] oggi il Terzo settore è chiamato a dover individuare una **metrica** sufficientemente precisa e saggia, tale da garantire il rispetto dell'identità dell'impresa sociale; una metrica che superi le logiche di misurazione strettamente legate al mondo capitalistico, che tralasciano aspetti definitivi e fondamentali del terzo settore (come ad esempio il grado di democraticità interna) e che sia in grado di valorizzare gli elementi e i percorsi di innovazione sociale di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del loro agire". Si tratta di una proposta elaborata da Stefano Zamagni, Paolo Venturi e Sara Rago; una griglia composta da 7 dimensioni, ciascuna declinata in indicatori rivolti a rilevare il contributo specifico in termini di impatto da parte delle imprese sociali; "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" (Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.).

Per questo motivo a partire dal 2018 abbiamo inteso sostituire al Bilancio Sociale il “Bilancio di Valore”, un documento in grado di fare sintesi della riorganizzazione operativa e gestionale della Cooperativa attraverso una nuova metodologia rendicontativa. Intendiamo aggiungere alla rendicontazione dei risultati raggiunti e delle caratteristiche specifiche della nostra composizione e del nostro schema organizzativo una valutazione di quanto (e in che modo) il nostro agire sociale possa generare un valore sociale aggiunto in grado di portare **benefici concreti (valutabili e misurabili) per la comunità e il territorio sul quale operiamo**; a partire dal riconoscimento e dalla valorizzazione dell’elevato numero di **stakeholders (portatori di interesse)** che compongono il nostro ambito di intervento, sia per quello che riguarda i dipendenti e i lavoratori della Cooperativa (**stakeholders primari**) sia per gli **stakeholders secondari** (esterni), laddove per primari e secondari non si intende una scala gerarchica di priorità di soddisfazione dei bisogni ma una classificazione in merito alla vicinanza rispetto alla *mission* e alla *vision* della Cooperativa.

Ecco quindi che il Bilancio Sociale riclassificato a Bilancio di Valore si definisce come elemento di sintesi rispetto a tutta la consequenzialità dei passaggi valoriali e operativi della Cooperativa: a partire dalla **mission** e dalla **vision** costruite in maniera plurale e democratica in **Assemblea dei Soci**, passando per una composizione del **Consiglio di Amministrazione** che rispecchi coerentemente l’impostazione aperta e inclusiva della governance e a ricaduta su tutto l’**organigramma** della nostra impresa sociale; allo stesso modo i documenti programmatici come il **Piano di Sviluppo Triennale (PST)**, che a causa del Covid nel 2020 è diventato quadriennale, e le conseguenti declinazioni nei **Piani Operativi Annuali di Area (POAA)** e nei **Piani Operativi Annuali dei singoli Servizi (POAS)** vengono riletti alla luce di questa riorganizzazione *impact oriented* e si compongono come strumenti programmatici e valutativi che trovano sintesi annuale nel presente Bilancio di Valore<sup>3</sup>.

All’atto pratico il presente documento, seguendo le indicazioni dei decreti legislativi di riferimento, sarà composto quindi da **6 capitoli** che definiscono l’impianto di lettura della nostra rendicontazione; oltre alla introduzione (*capitolo 1*) si passerà alla descrizione caratteristica della nostra Cooperativa (*capitolo 2*) con una ricostruzione della nostra identità, della nostra storia e il racconto di ciò che ha caratterizzato maggiormente il complicato anno oggetto del racconto; successivamente verrà illustrato il modello organizzativo gestionale (*capitolo 3*) con la descrizione dell’organizzazione sulle aree di intervento, la pianificazione aziendale e verrà ricostruito l’organigramma della nostra impresa sociale indicando le funzioni, i ruoli ma anche le caratteristiche generali della base sociale, il nostro networking, la classificazione degli stakeholders e in generale la sintesi di quegli elementi descrittivi che saranno funzionali alla descrizione del nostro valore; il *capitolo 4* rappresenta il cuore del Bilancio di Valore con la definizione del **Valore Sociale Aggiunto (VAS)** della Cooperativa “Paolo Babini” e l’approfondimento delle **7 dimensioni di valore** (derivanti dal SEIE *Social Enterprise Impact Evaluation*<sup>4</sup>) che ci caratterizzano e che determinano l’impatto sul contesto di riferimento; questa nuova metodologia orientata all’impatto non rimane solo sul livello di pianificazione ma entra a pieno titolo nell’agire quotidiano e connota le nostre aree di intervento, per questo verrà data sintesi delle **sfide** che sono state individuate nelle varie aree come obiettivi di generazione di valore nella comunità; il *capitolo 5* racconta il **valore economico** della Cooperativa con l’analisi di voci e indici di bilancio e un approfondimento rispetto alle risorse economiche, in linea con le nuove linee guida si darà conto anche del monitoraggio interno ed esterno svolto sulla dimensione economica; infine il *capitolo 6* raccoglie altre informazioni generali utili a definire il 2019 della Cooperativa “Paolo Babini”.

### 1.1 Il 2020 un anno di grandi fatiche ma anche di grande creatività

Nel redigere il Bilancio Sociale del 2020 è necessario mettere in premessa come, naturalmente, non si tratti di un anno come tutti gli altri. Dai primi di marzo l’esplosione nel nostro paese della pandemia da CoVid19 e il conseguente e prolungato lock-down hanno segnato indelebilmente l’andamento della Cooperativa in questo anno, così come le limitazioni e i restringimenti derivanti dalle zone colorate identificate a partire dall’autunno per organizzare l’operatività delle Regioni in base ai contagi. Le ripercussioni della pandemia si sono avvertite su tutti i livelli della cooperativa interessando in prima battuta il livello operativo e le relazioni con i nostri utenti: è possibile immaginare quanto le precauzioni e i dispositivi di sicurezza abbiano determinato una riorganizzazione radicale di gran parte dei nostri servizi che, per loro natura, si fondano sul contatto, sui legami stretti, sullo scambio, il supporto (anche fisico) e la condivisione di spazi ed esperienze. Alcuni servizi sono stati inevitabilmente costretti a chiusure prolungate o a rimodulazioni dell’operatività che hanno portato a ridurre i

<sup>3</sup> Si tratta quindi di uno strumento plurale, multidimensionale e aperto che diventa fonte di ispirazione per l’agire sociale, la definizione delle caratteristiche specifiche dei servizi (Carta dei Servizi) così come degli aspetti valoriali fondanti la nostra realtà, che ci connotano come soggetti riconoscibili da più di 30 anni sul territorio (centralità della persona, valorizzazione del volontariato,...).

numeri delle accoglienze, ad organizzare “gruppi bolla” con triage in fase di entrata degli utenti nei servizi; sono state affrontate quarantene, isolamenti e protocolli rafforzati per garantire la sicurezza massima di utenti e lavoratori. La responsabile della sicurezza ha svolto un costante e intenso lavoro di raccordo con operatori identificati come referenti interni per le misure anti-Covid, oltre che con l’intero sistema sanitario locale (dall’Asl, ai medici di base, al medico del lavoro).

Nella rendicontazione operativa del proprio agire si potrebbe aggiungere un paragrafo dedicato a quanto si sia limitato il contagio nelle nostre strutture, a come tutti i casi sensibili siano stati trattati in sicurezza e con le massime precauzioni, ma crediamo che il senso di questo Bilancio sia quello di leggere l’andamento della nostra Cooperativa intendendo la pandemia come un urto destabilizzante che ha compromesso la nostra operatività ma che ci ha dimostrato anche come un sistema flessibile e reattivo al cambiamento sia in grado di traghettare verso il meglio la complessità anche in un contesto estremamente difficile.

L’impatto della pandemia, come dicevamo, è stato avvertito su tutti i livelli; oltre al piano operativo anche quello gestionale e organizzativo sono stati sollecitati a immaginare continuamente scenari e soluzioni flessibili che spesso dovevano essere riviste e rivalutate anche a distanza di pochi giorni al mutare degli eventi e dei provvedimenti. Inevitabile che tutto questo abbia avuto un impatto sul nostro sistema, così come è stato inevitabile il fatto che l’assoluta novità e imprevedibilità di questa situazione abbia determinato la necessità di aggiustamenti in corsa e riorganizzazioni rapide e costanti.

Passata la prima fase di urto si è cercato di richiamarsi al nostro agire connotante e condividere con lavoratori e utenti riflessioni, riletture, riorganizzazioni e tanti ragionamenti. A partire dalla primavera si è susseguita infatti una serie di incontri, riunioni assembleari, momenti plurali di confronto e raccordo che hanno portato alla ridefinizione dei nostri obiettivi, riconfermandoli dove possibile e riadattandoli dove necessario. Per questo, dopo una intensa fase di tenuta rispetto all’emergenza in cui, dalla lettura generale che è stata fatta su più livelli, è emersa una concentrazione delle decisioni intorno ad un gruppo ristretto di persone, si è ritenuto opportuno aprire la riflessione all’ascolto delle posizioni di varie figure strategiche della Cooperativa, tra cui i coordinatori, che svolgono un ruolo cardine di collante tra la dimensione operativa e quella direzionale. Successivamente è stato svolto un analogo lavoro di raccolta delle opinioni dei soci in una serie di incontri assembleari nei quali, dopo una fase iniziale di plenaria e aggiornamento ci si è suddivisi in piccoli gruppi per favorire il confronto e la discussione sulle stesse domande sulle quali sono stati sollecitati i coordinatori.

Da questa condivisione allargata sono emersi documenti importanti che sono alla base della strutturazione del nuovo piano di sviluppo 2021-2024 che sta interessando l’Assemblea e il CdA nel rinnovo di cariche e mandato. Nelle parole di coordinatori, lavoratori, soci e volontari emerge tutta la fatica passata ma, restando sul tema di questo documento, è evidente anche come proprio dalla fatica e dalla resistenza all’urto si siano generate occasioni e opportunità che connotano questo 2020 anche come un anno di grande creatività. Dalla digitalizzazione agli interventi domiciliari, dalla riorganizzazione del personale con ricollocamenti significativi alla ristrutturazione dell’accoglienza nei servizi a mercato, tantissime sono state le soluzioni trovate, i bisogni riletti e gli obiettivi ricentrati. Un riconoscimento importante del grande lavoro svolto nella cura dei lavoratori è il premio Welfare Index che la Cooperativa riceve il 22 settembre direttamente dalle mani del Presidente del Consiglio Giuseppe Conte per essersi distinta nella gestione del Welfare aziendale durante la pandemia.

Si è trattato di un anno sicuramente unico fino ad ora per caratteristiche che ha lasciato sul campo grandi fatiche ma anche grandi idee per immaginare un futuro di nuovo protagonismo della nostra cooperativa nella comunità.

## 2. LA COOPERATIVA PAOLO BABINI: chi siamo, cosa abbiamo fatto, dove vogliamo andare: il nostro 2020

*[valori e finalità perseguite aree territoriali di operatività, attività statutarie individuate facendo riferimento all'art.5 del dl n.117/2017 e all'art.2 del dl 112/2017 (oggetto sociale); evidenziare se il perimetro delle attività statutarie sia più ampio di quelle effettivamente realizzate, circostanziando le attività effettivamente svolte; collegamenti con altri enti del terzo Settore, contesto di riferimento] (PUNTO 2: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore")*

La Cooperativa "Paolo Babini" è una cooperativa di solidarietà sociale di tipo "misto" (A/B) fondata nel 1987 per dare maggiore struttura alle attività della Associazione "Paolo Babini" ONLUS che già dal 1984 aveva sistematizzato interventi e attività di volontariato che ruotavano intorno all'esperienza del servizio civile presso la Parrocchia di San Paolo Apostolo a Forlì.

Fondatore e presidente per i primi 30 anni di attività è stato **don Girolamo Flamigni** (per tutti don Mino) che ha accompagnato con il suo sguardo e il suo atteggiamento delegante soci, operatori e volontari in una grande esperienza di impegno sociale che negli anni ha visto nascere e crescere numerosi servizi, centri e progetti.

Il nome della Cooperativa è un omaggio al vescovo della Diocesi di Forlì-Bertinoro che, sotto stimolo di don Mino, sostenne il progetto mettendo a disposizione spazi fisici e pensiero. Fin dai primi anni di lavoro il cuore dell'attività consiste nell'accoglienza di minori allontanati dalle famiglie fino ad allargarsi ad altre dimensioni che hanno affiancato la cura, come l'educazione, il lavoro e i progetti di comunità. Oggi la Cooperativa ha servizi che si rivolgono alle persone in età compresa tra gli 0 e i 100 anni e dal 2011, strutturandosi come Cooperativa mista di tipo A/B, si sono sviluppati innovativi e importanti progetti di inserimento lavorativo ad impatto cittadino.

Il quadro dei servizi delinea uno scenario integrato in cui le aree di lavoro, pur mantenendo specifiche peculiarità, si interconnettono nella costruzione di un intervento di ampia portata sui bisogni emergenti della nostra comunità di riferimento. Decisive sono state nel 2019 alcune scelte strategiche di riorganizzazione interna che hanno portato alla strutturazione di un canale in grado di favorire un maggiore dialogo e interscambio tra le aree; il **SIP , organo di "Sviluppo, Innovazione e Progettazione"**, coordinato da Melissa Ficiarà in qualità di membro della direzione e responsabile dell'area produttiva, rappresenta infatti un elemento innovativo introdotto nel 2019 con l'obiettivo di saldare maggiormente le varie anime di una Cooperativa ormai grande, massimizzando gli aspetti positivi dell'interscambio e cercando di contenere il più possibile le criticità derivanti da una organizzazione complessa e articolata come la nostra.

La mission della Cooperativa è stata aggiornata nel 2017 attraverso il lavoro collettivo della base sociale e risulta coerente con la maturità raggiunta e coi valori guida che orientano l'azione quotidiana,

Mission della Cooperativa "Paolo Babini":

**"Siamo un'organizzazione a movente ideale, ci occupiamo di beni comuni: cura, educazione, lavoro. Integriamo la professionalità con il volontariato; accompagniamo le persone nel loro progetto di vita, valorizzando le risorse umane".**

È possibile ricostruire un cronogramma della nostra storia che ha visto svilupparsi la nostra identità attraverso alcune tappe fondamentali di crescita e maturazione professionale.



## DA DOVE SIAMO PARTITI...

*"Era il primo ottobre del 1970 quando io e Don Amedeo arrivammo a Forlì. Desideravamo operare secondo l'esempio di Don Oreste Benzi e facemmo nostro un suo principio di fratellanza che era riassunto nella frase "dove siamo noi ci siano anche loro". "Loro" sono gli ultimi, i dimenticati. Volevamo condividere la vita con tutti i fratelli a partire dalle piccole cose; grazie anche ad un gruppo di ragazzi di buona volontà iniziammo ad organizzare le prime attività il cui tratto distintivo era la condivisione. Organizzavamo cene, momenti di festa, vacanze dove lo scopo era stare insieme. La prima casa famiglia fu aperta pochi anni dopo a Colmano quando il vicario di allora ci offrì la possibilità di usare gli spazi disabitati della parrocchia. Fu così che iniziò la prima esperienza di accoglienza: aiutavamo bambini con storie difficili, spesso allontanati dalla famiglia, e lo spirito di solidarietà dei primi anni è passato tutto da lì. Erano in tanti a dare una mano, chi scegliendo il servizio civile – che allora durava due anni- chi il volontariato".*

Da un'intervista a Don Girolamo Flamigni, maggio 2013

1970	1 ottobre: i sacerdoti <b>Girolamo Flamigni</b> e <b>Amedeo Pasini</b> arrivano nella <b>Parrocchia di San Paolo a Forlì</b> .
1973	Nascono alcune esperienze di condivisione e accoglienza per persone disabili e volontari: prime vacanze in montagna, che successivamente daranno vita al <b>Campo di Borca-Sappada</b> e <b>Laboratorio del Cuoiro</b> , che verrà intitolato nel 2002 all'amico <b>Mauro Mazzoli</b> .
1983	Aprono la Casa Famiglia per bambini a <b>Colmano</b> e la Casa Famiglia per adolescenti e giovani con disturbi psichiatrici a <b>Bagnolo</b> , col supporto dei volontari e degli <b>obiettori di coscienza</b> della Parrocchia di San Paolo.
1984	Il 15 giugno è costituita l' <b>Associazione Paolo Babini</b> , per "promuovere l'accoglienza dei deboli, dei poveri e degli emarginati; per condividere le necessità materiali e morali di chiunque ne abbia bisogno".
1985	La casa Famiglia di Bagnolo si trasferisce a <b>S. Martino in Villafranca</b> .
1986	La Casa Famiglia di Colmano si trasferisce a Villafranca per favorire la vicinanza con le scuole e l'inserimento dei bambini in gruppi aggregativi. Si apre la Comunità educativa per minori in via Cerchia a Forlì, <b>Casa San Giuseppe</b> .
1987	Il 29 luglio viene costituita la <b>Cooperativa Sociale Paolo Babini</b> , con presidente Don Girolamo Flamigni "per gestire con più intensità le attività dell'Associazione. Scopo della Cooperativa è la promozione e la gestione dei servizi". Nello stesso anno vengono aperti tre servizi per <b>tossicodipendenti</b> , sotto la supervisione metodologica della <b>Comunità Papa Giovanni XXIII</b> : il <b>Centro di Ascolto</b> presso la struttura di via Cerchia, il <b>Pronto Soccorso a Durazzanino</b> e la <b>Comunità Terapeutica</b> diurna a Fornò. Nell'ottobre 1987 la Cooperativa aderisce al <b>Consorzio di Solidarietà Sociale</b> , organizzazione nata nel 1985 per aggregare le realtà cooperative del territorio.
1988	Aprire il <b>Centro di Lavoro e di Accoglienza</b> per tossicodipendenti, in via Copernico, a Forlì, dove viene trasferito anche il centro di Ascolto.
1989	Passaggio della Casa Famiglia di Villafranca alla <b>Comunità Papa Giovanni XXIII</b> .
1991	Aprire il <b>Laboratorio Socio Occupazionale "Luigi Lago"</b> per dar vita ad un ambiente capace di accogliere persone disabili, per le quali non è possibile un inserimento lavorativo esterno. Prende vita, nella parrocchia di San Paolo, il <b>Centro Estivo</b> .
1993	Passaggio dei servizi per tossicodipendenti alla Comunità Papa Giovanni XXIII. Inizia l'accoglienza di <b>mamme con bambini</b> presso la casa famiglia San Giuseppe.
1995	Nasce a San Paolo il <b>"Doposcuola"</b> per bambini con difficoltà negli apprendimenti.
1997	Il servizio di Doposcuola si trasforma in <b>Centro Educativo Pomeridiano San Paolo</b> per bambini e preadolescenti. Apre la Comunità Educativa <b>San Michele</b> a Malmissole, per l'accoglienza di minori.
2000	Si concretizza il progetto <b>Famiglie in Rete</b> , per sostenere le famiglie disponibili all'accoglienza di bambini e ragazzi.
2001	Nasce il <b>Progetto Neonati</b> per l'accoglienza di piccolissimi, presso la Comunità Educativa San Giuseppe.
2002	Acquisto del <b>Podere Ragona</b> a Forlì, in Via Dragoni, dove sorgerà il <b>Villaggio Mafalda</b> .
2004	Prende vita il progetto <b>Diventare Grandi</b> per l'accompagnamento di ragazzi neomaggiorenni che hanno vissuto nelle Comunità Educative. Si crea il gruppo di <b>Auto Mutuo Aiuto</b> per genitori, presso il Centro Educativo.

	Nasce il progetto <b>Verso Un'autonomia Possibile</b> per ragazzi disabili, presso il Centro Educativo.
2005	Il Centro Luigi Lago passa alla <b>Fondazione Opera Don Pippo</b> . Il 7 maggio la <b>Comunità Educativa San Michele</b> si trasferisce nella casa colonica di Via Dragoni, prima parte del Villaggio Mafalda. Apre la <b>Comunità Sperimentale Santa Cecilia</b> , a Malmissole, come naturale evoluzione del Progetto Neonati. Nella stessa struttura prende avvio il servizio di <b>Educatore Domiciliare</b> , un piccolo gruppo di asilo Nido.
2007	A gennaio apre lo <b>Spazio Bambino Ambarabà Cicci Coccò</b> . Il 17 febbraio viene posata la prima pietra del <b>Centro Polivalente</b> del Villaggio Mafalda. Dall'esperienza del gruppo di animazione "Piccole Mani, Arte nel Cuore" dell'Associazione "Paolo Babini" a giugno nasce il progetto " <b>Un po' di tempo per me</b> " per ragazzi disabili. A settembre il Centro di Aggregazione Giovanile <b>Officina 52</b> apre le porte nella Circostrizione IV. Il servizio di Educatore Domiciliare si trasforma nel " <b>Nido di Sofia</b> ".
2008	A febbraio lo spazio bimbo Ambarabà Cicci Coccò diventa <b>Asilo Nido</b> . Iniziano i lavori del terzo stralcio del Villaggio Mafalda, le <b>Unità Abitative</b> . Il 14 giugno si inaugura il <b>Centro Polivalente</b> , secondo stralcio del Villaggio Mafalda. A settembre si trasferiscono al Villaggio Mafalda i servizi <b>Santa Cecilia, Nido di Sofia, Diventare Grandi</b> e nasce il progetto per mamme con bambino <b>Sant'Anna</b> . A dicembre nasce la comunità educativa semi residenziale <b>Diapason</b> , all'interno del Villaggio Mafalda.
2009	Il 9 maggio si inaugurano le <b>Unità Abitative</b> e si conclude l'edificazione del Villaggio Mafalda. A luglio prende avvio la <b>Cucina Centralizzata</b> del Villaggio, per produzione pasti interni e per altre realtà territoriali, e base per le future esperienze di inserimento lavorativo. A ottobre partono le attività del <b>Mercatino T-Riciclo</b> per la prima infanzia.
2010	A maggio nasce il progetto <b>Eventi e Cerimonie</b> , attività di catering sociale con finalità di inserimento lavorativo per persone svantaggiate. A settembre inaugurazione della Comunità di tipo familiare <b>Casa di Dorothy</b> ; si avvia il <b>Nido Clorofilla</b> al Foro Boario, gestito in collaborazione con la Cooperativa sociale "Acquerello" A novembre l'assemblea dei soci approva la modificazione dello statuto per la <b>trasformazione da Cooperativa sociale di tipo A a Cooperativa sociale di tipo A/B</b> .
2011	Nasce il progetto <b>Ortobello</b> , per avvicinare i ragazzi alla natura e al rispetto dei suoi tempi. L'8 maggio <b>muore don Amedeo Pasini</b> , parroco fondatore della parrocchia di San Paolo Apostolo e animatore di molte attività di Associazione e Cooperativa.
2012	Ambarabà Cicci Coccò diventa <b>Tick Tack Kids</b> , asilo nido bilingue a sperimentazione musicale.
2014	Il 28 settembre apre nel Parco di Via Dragoni a Forlì <b>Piada52</b> , il chiosco/bar che rende possibile percorsi di inserimento lavorativo a favore di persone in situazione di svantaggio sociale. La <b>Casa d'Accoglienza San Paolo</b> , centro diurno per persone anziane, passa dalla gestione parrocchiale a quella della Cooperativa.
2015	Inizia la sua attività <b>Diversamente Bottega</b> , mercatino del riciclo e del riuso nel centro di Forlì dove si attuano percorsi di avviamento al lavoro in collaborazione con l'Unità Disabili del Comune di Forlì
2016	Inaugura <b>Casa Don Amedeo</b> , il servizio residenziale familiare per persone anziane L' <b>assemblea dei soci</b> inizia il percorso per definire le nuove <b>Mission e Vision</b>
2017	La Cooperativa "Paolo Babini" <b>compie 30 anni</b> ; in occasione del trentennale vengono realizzate diverse attività, momenti e incontri per la cittadinanza. L'assemblea soci delibera la <b>nuova mission e vision</b> . Sottoscrizione con la Parrocchia di San Pietro di Corniolo del contratto di comodato d'uso gratuito che porta alla gestione della <b>Casa Sant'Agostino</b> . A seguito di una importante lascito ricevuto, la Cooperativa dona a diverse realtà del territorio offerte, tra cui quella all'Associazione "Volontaria" che servirà per la <b>realizzazione di una scuola in Africa</b> che verrà intitolata alla memoria di Don Mino.
2018	Il 24 gennaio <b>muore Don Mino</b> , fondatore della Parrocchia, della Cooperativa e dell'Associazione, ai funerali in Duomo partecipano tantissimi cittadini. <b>Marco Conti diventa Presidente</b> della Cooperativa. A maggio Officina52 realizza il <b>festival di Street Art "Murali"</b> che decora il centro della città e a settembre più di 3.000 persone partecipano al primo " <b>Festival dell'Incontro</b> ". Avvio del progetto " <b>Family Hub</b> ".
2019	L'autunno vede l'inaugurazione di nuovi spazi: a settembre viene inaugurata la <b>nuova sede del Centro Educativo "San Paolo"</b> presso i locali della Parrocchia di San Paolo e a novembre a Wajir in Kenia viene inaugurata la <b>scuola intitolata alla memoria di Don Mino</b> ; il nido " <b>Tick Tack</b> " si trasferisce nella nuova sede presso l'ex asilo "Trottola" in via Galleppini. Il nostro presidente <b>Marco Conti assume anche la presidenza del Consorzio di Solidarietà Sociale</b> ; l'aggiudicazione di un importante bando nazionale porta all'avvio del progetto " <b>In Rete</b> " che vede la Cooperativa in partnership con tutte le scuole del territorio; ad aprile Officina52 è ancora protagonista nella realizzazione del <b>secondo festival di Street Art</b> in città e a settembre realizziamo la <b>seconda edizione del Festival dell'Incontro</b> .
2020	Il Consiglio di Amministrazione viene delegato straordinariamente per un anno aggiuntivo in seguito alla pandemia da <b>CoVid19</b> ; si apre un importante <b>lavoro di condivisione</b> tra coordinatori, soci e volontari per la costruzione di un nuovo Piano di Sviluppo che sappia dare risposte alla ripresa post-pandemica. Nel mese di settembre la Cooperativa riceve un importante riconoscimento aggiudicandosi il <b>Premio Welfare Index</b> per la gestione del Welfare aziendale durante la pandemia e ricevendo il premio direttamente dal Presidente del Consiglio Giuseppe Conte.



## ...COSA SIAMO DIVENTATI

La Cooperativa Paolo Babini, dunque, ha nel suo DNA una genesi “dal basso” e questo tratto distintivo è stato mantenuto negli anni attraverso l’importanza riconosciuta al radicamento territoriale, tanto che negli anni si è giunti infine a disegnare un **modello operativo** in cui al pilastro della **professionalità** si unisce l’altro altrettanto importante del **volontariato**. I volontari sono l’espressione delle energie del territorio che, dovutamente accompagnate, vengono liberate e danno frutti sotto tanti punti di vista. Nel tempo si sono generate delle pratiche di cittadinanza attiva, dove i cittadini che ci accompagnano si sono fatti carico (per quanto possibile e in modi diversi) dei problemi del territorio e si alleano con le istituzioni e più spesso con le realtà del terzo settore con la consapevolezza di poter generare un cambiamento dal basso. Tutto questo configura, in estrema sintesi, un sistema di **Welfare di Comunità**, cioè un sistema dove la risposta alle situazioni di bisogno è collettiva.

Alla luce di questo percorso di sviluppo la Cooperativa oggi opera su un campo ampio di intervento di cui viene dato conto in questo bilancio.

Come nel caso della mission, sempre nel 2017, la base sociale ha aggiornato la vision che copre il periodo 2017-2020. In seguito alla pandemia da CoVid19 il triennio viene allungato in un quadriennio e il Cda prorogato fino a maggio 2021 per gestire la complessità della situazione.

La Vision della Cooperativa “Paolo Babini” (2017-2021) è quindi la seguente:

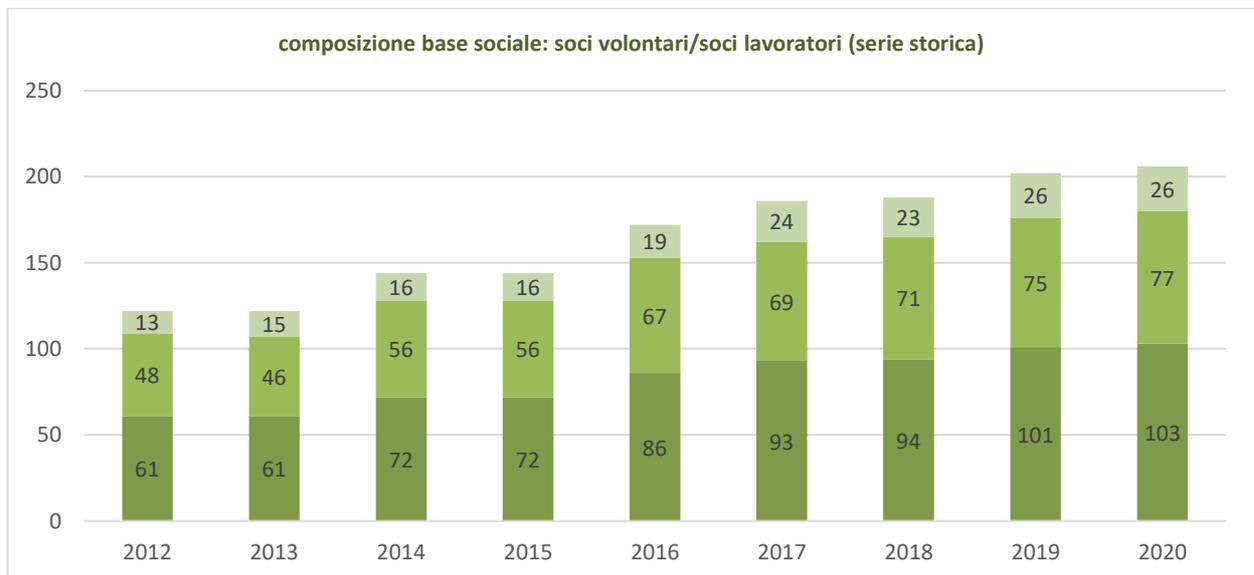
**“Abitare nuovi spazi per trasformarli in luoghi, Rispondere ai bisogni del territorio consolidando l’esistente e sviluppando nuove aree di lavoro. Promuovere la cultura del benessere”.**

### 3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE: struttura organizzativa, aree di intervento e networking

*[consistenza e composizione della base sociale; sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi (indicando in ogni caso nominativi degli amministratori e degli altri soggetti che ricoprono cariche istituzionali, data di prima nomina, periodo per il quale rimangono in carica, nonché eventuali cariche o incarichi espressione di specifiche categorie di soci), aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione degli associati alla vita dell'ente; mappatura dei principali stakeholders (personale, soci, finanziatori, clienti/utenti, fornitori, pubblica amministrazione, collettività, e modalità del loro coinvolgimento; forme e modalità di coinvolgimento dei lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività realizzate] (PUNTO 3: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore")*

#### 3.1 Base Sociale: consistenza e composizione

Nel descrivere il nostro modello organizzativo per prima cosa è necessario riportare la composizione della **base sociale**, che è elemento cardine di funzionamento dell'assetto cooperativo. I soci iscritti alla data di chiusura dell'esercizio risultano **103**, di cui 77 soci lavoratori e 26 soci volontari. Si rimanda al paragrafo 4 per il dettaglio di descrizione della base sociale. Nel grafico seguente si mostra l'andamento degli ultimi 5 anni evidenziando il forte sviluppo in termini di variazione percentuale **+43,05%** rispetto al 31/12/2015.



L'analisi della base sociale mette in evidenza che i soci sono prevalentemente femmine, che la maggior parte di essi è di età compresa fra i 40 e 49 anni (51 su 103) e che appartiene alla nostra organizzazione prevalentemente da oltre 11 anni. Si evidenzia una prevalenza di soci lavoratori assunti a tempo indeterminato, per i quali la cooperativa pone attenzione al coinvolgimento nelle scelte aziendali e alla loro formazione continua, in un'ottica di costruzione di una governance democratica e inclusiva che, come vedremo nella trattazione del valore sociale aggiunto della Cooperativa, sono dimensioni fondamentali.

Nel corso del 2020 è stato complicato svolgere assemblee in presenza e si è optato per la partecipazione online; le assemblee sono state **3** (1 in presenza e 2 a distanza) e hanno riguardato, oltre alla gestione dell'attività ordinaria da statuto, argomenti riguardanti lo sviluppo e la cura del capitale umano.

Complicato in questo anno di Covid ricostruire il livello di partecipazione alle assemblee così come fatto negli scorsi anni, se nel 2019 la partecipazione media alle assemblee è stata di 46,6 soci (escluse le deleghe), per una percentuale del 51.7%, nel 2020 è stata realizzata **soltanto una assemblea in presenza** con 59 partecipanti (102 con le deleghe), mentre 2 sono state le riunioni assembleari realizzate online con una partecipazione media di circa 60 persone.

Uno dei ruoli dell'Assemblea è sicuramente quello di dare **linee di indirizzo generali** e per il triennio 2017-2020 (allungato di un ulteriore anno fino al 2021 a causa della pandemia) è stato svolto un lavoro approfondito con i soci che ha definito 7 linee guida di indirizzo strategico che sono alla base del **Piano di Sviluppo triennale** che identifica il mandato del Consiglio di Amministrazione e che orienta e guida l'organizzazione operativa della Cooperativa.

Ogni linea di indirizzo si riferisce ad una specifica area di sviluppo della Cooperativa e ne orienta l'impostazione per il triennio 2017-2020 richiamandosi alle **7 dimensioni di valore** che orientano la riclassificazione del nostro bilancio sociale traducendolo in Bilancio di Valore<sup>5</sup>.

Area di Sviluppo	Obiettivo Strategico (delibera assemblea soci 9/5/2017)	Dimensioni di Valore interessate
Area della Produzione - Sviluppo e Innovazione	Innovare i processi, progettando nuovi prodotti, consolidare i servizi esistenti.	2. Promozione dell'imprenditorialità
Area del Sistema di Gestione e Pianificazione	Migliorare la solidità economica e finanziaria.	1. Sostenibilità economica
Area dello sviluppo Organizzativo	Adeguare la struttura organizzativa alle strategie di sviluppo e alla dimensione aziendale, garantendo funzionalità, efficacia ed efficienza.	5. Resilienza occupazionale
Area dello sviluppo delle risorse Umane e del Volontariato	Migliorare la qualità dei servizi in essere attraverso la formazione continua e il benessere del personale.	4. Partecipazione dei lavoratori
Area dello sviluppo societario	Promuovere la consapevolezza e la partecipazione attiva del socio alla vita della Cooperativa.	3. Democraticità ed inclusività della governance
Area Rete e Territorio	Sviluppare legami forti con il territorio, promuovendo nuove collaborazioni dentro e fuori dal sistema consortile, generativi di nuova imprenditorialità sociale.	6. Relazioni con la comunità e il territorio 7. Conseguenze sulle politiche pubbliche
Area del Sistema di Comunicazione e Fund Raising	Promuovere la visibilità della cooperativa interna/esterna in grado di favorire i flussi informativi tra i diversi livelli organizzativi e di intercettare nuovi mercati e nuove forme di finanziamento.	6. Relazioni con la comunità e il territorio 7. Conseguenze sulle politiche pubbliche

### 3.2 Sistema di governo e controllo: articolazione, responsabilità e composizione degli organi

#### 3.2.1 il Consiglio di Amministrazione

All'Assemblea soci consegue direttamente il **Consiglio di Amministrazione** (CDA) della Cooperativa che da Statuto (art.35) è il soggetto amministratore della Cooperativa, "composto da un numero dispari di Consiglieri variabile da 5 a 11, eletti dall'Assemblea ordinaria dei soci, che ne determina di volta in volta il numero"<sup>6</sup>

Durante il 2020 il Consiglio di Amministrazione ha svolto il suo terzo anno di mandato sull'arco temporale 2017-2020; nel corso dell'assemblea del 25 giugno 2020 è stata votata all'unanimità la proroga di un ulteriore anno di attività del Consiglio in carica per fare fronte alla gestione dell'emergenza derivante dalla pandemia; la composizione è stata la seguente

nome e cognome	cariche/incarichi	data di prima nomina	in carica fino al
MARCO CONTI	presidente	4° mandato	maggio 2021
MONICA DE PACE	vice-presidente	8° mandato	maggio 2021
SERENA FIORI	socio-lavoratore	2° mandato	maggio 2021
DIEGO FRANCO	socio-lavoratore	3° mandato	maggio 2021
NICOLA PROSCIA	socio-lavoratore	2° mandato	maggio 2021
SABRINA CASTORI	socio-lavoratore	1° mandato	maggio 2021
MONIA VALLINI	socio-lavoratore	1° mandato	maggio 2021
FRANCESCA FLAMIGNI	socio-lavoratore	2° mandato	maggio 2021
MAURIZIA SQUARZI	presidente CSS	1° mandato	maggio 2021
FRANCESCO ALTAMURA	socio-volontario	3° mandato	maggio 2021
SANDRO ALBONI	socio-volontario	1° mandato	maggio 2021

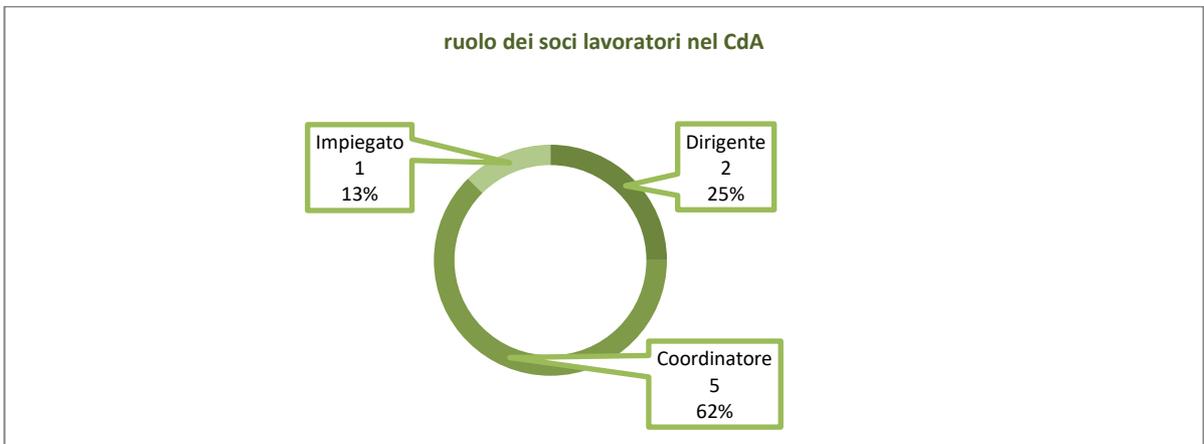
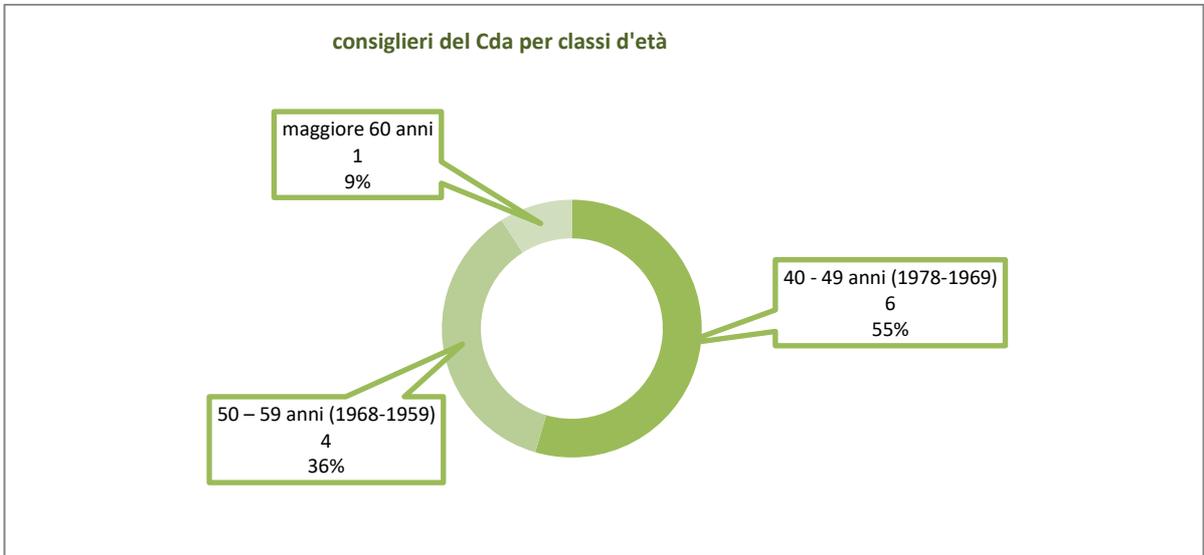
<sup>5</sup> Il metodo al quale si fa riferimento è il SEIE – *Social Enterprise Impact Evaluation*, descritto da Zamagni, Venturi e Rago nel saggio "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" del 2015.

<sup>6</sup> Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge e dallo statuto. (art.36 Statuto)

FRANCESCO DI TELLA	sindaco revisore		
NICOLA BACCARINI	sindaco revisore		
MASSIMILIANO RAVAIOLI	sindaco revisore		

Il CDA si è riunito **11 volte** e la partecipazione media dei consiglieri è stata del **86,78%** che risulta inferiore al 96% del 2019; il calo risulta tuttavia fisiologico in riferimento ai 2 consigli in più che sono stati realizzati per tenere monitorata la situazione costantemente e che hanno riguardato anche il periodo estivo nell’arco del quale solitamente i Cda sono diradati per la difficoltà di partecipazione di alcuni consiglieri. La scelta fatta nel 2017 di prevedere in CDA il numero maggiore di consiglieri (11) è legata alla volontà di mantenere l’organo il più possibile allargato alla dimensione *multistakeholder*.

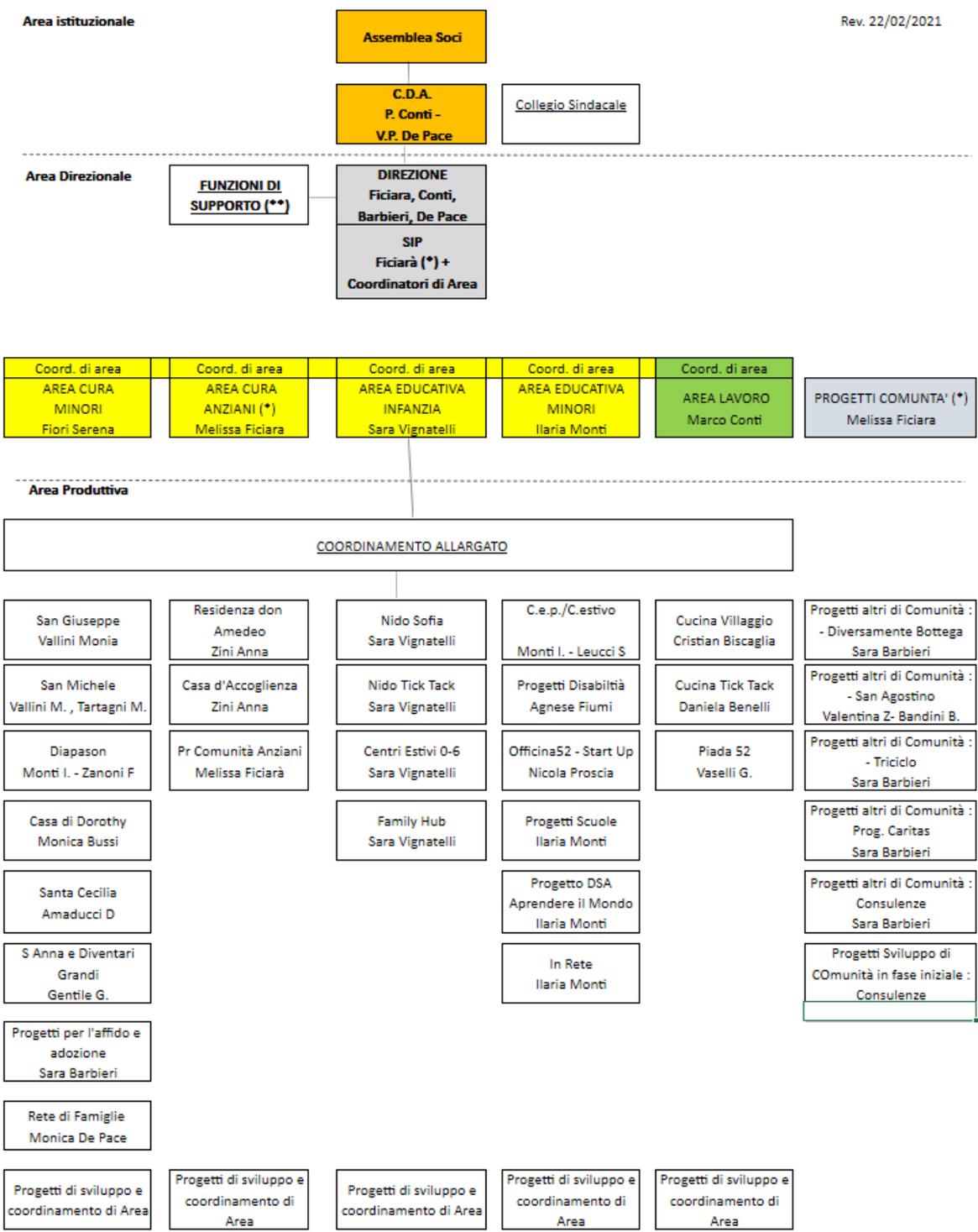
Il CDA è composto da **6 donne e 5 uomini**, con una media di **2,5 mandati**, un’età media di **48 anni** e riunisce **8 lavoratori** della Cooperativa (2 dirigenti, 5 coordinatori, 1 impiegato), **2 pensionati** e **1 dipendente privato**. Pur non essendo da statuto un organo rappresentativo si è scelto comunque nel 2017 di comporre il CDA cercando di riportare le varie voci e le varie anime della Cooperativa, con uno spazio anche al volontariato (Associazione “Paolo Babini”), ai collegamenti con la Parrocchia di San Paolo Apostolo (ambito di origine della Cooperativa) e al Consorzio di Solidarietà Sociale (con la presenza in CDA della Presidente in carica). Il CDA si è svolto durante l’orario di lavoro per i dipendenti della Cooperativa.





### 3.2.2 Direzione, "Sviluppo Innovazione Progettazione" (SIP) e Coordinamento allargato

Oltre ad assemblea e CDA l'organizzazione della Cooperativa prevede un articolato organigramma che ricostruisce l'intera pianificazione aziendale. Negli anni l'organigramma è cresciuto fino ad arrivare all'attuale suddivisione in aree di intervento. I ruoli di responsabili, coordinatori, educatori e operatori sono coerenti con l'impostazione dell'organigramma e sono previsti **punti di raccordo funzionali** alla fluidità dei passaggi decisionali, all'ampiezza degli spazi di delega e ad una flessibilità generale che consente di comprendere all'interno dell'azione della Cooperativa anche una certa quota di imprevisto.



(**)	Resp. Funzione	Referente Di direzione
Rgru	Monica D. - Francesca Fiori	Monica De Pace
Volontariato e Associazione	Sara Babrbieri	Monica De Pace
Resp Amministrativo	Sabrina Castori	Marco Conti
Resp Controllo di Gestione	Marco Conti	Marco Conti
RSSP, Prvacy, 231/01	Serena Fiori	Marco Conti
Resp Autoriz. Funzionamento	Francesca Flamigni	Marco Conti
Haccp	Luigi Pennuti	Marco Conti
Resp Manutenzioni	Marco Conti	Marco Conti
Resp Sistemi informativi	Fabio Pennuti	Marco Conti
Resp Pianificazione	Nicola Proscia	Marco Conti
Resp Progettazione	Nicola Proscia	Melissa Ficiarà
Resp Sistemi energetici	Chiara TOni	Marco Conti
Resp Fund Raising	Massimiliano	Marco Conti
Resp Comunicazione	Massimiliano	Marco Conti
Resp Automezzi e Assicurazioni	Stefano Leucci	Marco Conti

A diretto contatto con il CDA svolge la sua funzione la **Direzione** della Cooperativa: un organo volutamente plurale composto dai responsabili di vari ambiti della Cooperativa. La scelta di non individuare in un'unica persona il ruolo di "direttore" si richiama alla volontà di mantenere più collegiale possibile il livello decisionale, con tutto quello che di positivo ne deriva in termini di ricchezza dei punti di vista, gestione della complessità, accompagnamento delle persone con ruoli decisionali decisivi.

Il compito della direzione è quello di presidiare le 7 Aree di Sviluppo attraverso una pianificazione direzionale dettagliata.

Inoltre un variegato sistema di funzioni compone l'**Area di Supporto alla Gestione e Innovazione d'Impresa**, un campo operativo che racchiude funzionalità in merito a: Amministrazione, Controllo di gestione, RSSP, Privacy 231/01 e Haccp, Autorizzazioni al funzionamento, Manutenzioni, Sistemi informativi, Pianificazione e Rendicontazione Impatto Sociale, Progettazione, Fund Raising, Comunicazione, Automezzi e Assicurazioni.

A caratterizzare la struttura di supporto c'è anche l'**ambito di gestione del personale** (RGRU): anche in questo caso in capo a più di una persona (Monica De Pace e Francesca Fiori) vista la complessità degli ambiti di interventi e i diversi elementi di peculiarità del personale del ramo B della Cooperativa che richiedono strategie di selezione del personale diverse rispetto a gran parte di quelle del ramo A.

Come descritto nel Bilancio precedente, corso del 2019 la cooperativa ha **modificato la struttura organizzativa** continuando a suddividere la parte produttiva in 5 aree e aree di supporto e, in particolare, si è costituito un nuovo organo direzionale "**Sviluppo Innovazione Progettazione**" (**SIP**) coordinato da un membro della direzione, responsabile dell'attività produttiva della cooperativa (Melissa Ficiarà) e dai coordinatori delle aree produttiva. I progetti di comunità sono presidiati direttamente dal responsabile del Sip.

Si è ulteriormente affinato l'organigramma con la sostituzione di alcuni coordinatori. Anche in questo anno di attività queste nuove figure sono state accompagnate nel percorso di definizione del nuovo ruolo e l'accompagnamento continuerà anche all'interno del SIP.

Il **Coordinamento Allargato** è l'elemento di maggiore collegialità operativa presente in Cooperativa dal momento che riunisce tutti i 14 coordinatori di servizio, insieme ai membri della direzione e ai responsabili di area, che a cadenza bimestrale si incontrano su specifici ordini del giorno legati alla condivisione delle linee strategiche operative dei servizi, i passaggi informativi necessari a mantenere unita una base operativa divenuta ormai ampia e variegata e la programmazione e verifica di eventi e momenti collettivi della vita di Cooperativa (festival dell'incontro, anniversari e occasioni di festeggiamento, cene natalizie, ecc...).

Nel corso dell'autunno il Coordinamento ha iniziato un approfondito lavoro di confronto (anche con modalità online) sulla ripartenza delle attività della Cooperativa dopo la fase più acuta del lock down e della pandemia; il confronto si è concentrato particolarmente sui seguenti temi:

- 1) Come riportare la cooperativa in un clima benestante;
- 2) Valutazioni sul processo di sviluppo e pianificazione della cooperativa;
- 3) Processo cooperativo e corresponsabilità;
- 4) Caratteristiche del processo di comunicazione

### 3.3 Networking

Al centro della nuova letteratura di definizione delle imprese sociali gli **stakeholder** si connotano non solo come destinatari dell'agire sociale ma anche come protagonisti decisivi nella **governance**, nella **progettazione** e nella **programmazione** degli interventi. Avere una governance inclusiva è un elemento altamente generativo di valore sociale, oltre che essere uno strumento di lettura dei bisogni estremamente ricco ed efficace, mentre le governance unidimensionali "falliscono" laddove è necessario riconoscere la complessità delle sfide sociali ed i molteplici bisogni che le caratterizzano (Sacchetti S., Sugden R. 2010)<sup>7</sup>.

Il Terzo settore storicamente è stato precursore di esperienze *multistakeholdership*, sia attraverso il proprio modello di governance, che per la presenza in aree geografiche (ad esempio le periferie) e in settori (ad esempio quelli culturali-educativi e sociali) caratterizzati da bisogni irrisolti (Sacchetti2018<sup>8</sup>) e la Cooperativa "Paolo Babini" ha da sempre fatto del coinvolgimento degli stakeholder il tratto distintivo della programmazione, aprendosi il più possibile alla **partecipazione** del territorio.

Per questi motivi nella definizione di un Bilancio di Valore completo è fondamentale la **ricostruzione della rete** di partnership, collaborazioni, progettazioni partecipate, coinvolgimenti su diversi livelli; è possibile ricostruire la rete della Cooperativa a partire dai livelli più istituzionali fino a quelli più prossimi all'agire sociale.

Dal punto di vista del collocamento nel mondo cooperativo e delle imprese sociali la Cooperativa Sociale "Paolo Babini" aderisce al **Consorzio di Solidarietà Sociale di Forlì Cesena** di cui è socia ed al **Consorzio Nazionale "Gino Mattarelli" (CGM)** cui aderisce lo stesso Consorzio provinciale, assumendo gli intenti fondamentali, le motivazioni ed il codice etico di **Federsolidarietà**, interpretandoli nella realtà del territorio in cui opera.

La rete territoriale di cui la Cooperativa costituisce una maglia comprende persone fisiche, imprese, professionisti, altre realtà del terzo settore, fondazioni e le emanazioni del settore pubblico (Enti locali, scuole, università ecc...). La collaborazione col **settore pubblico**, oltre a rappresentare la principale entrata economica, rimane di importanza centrale sia da un punto di vista ideale (collaborare all'implementazione del sistema di welfare di cui il pubblico, che rappresenta la collettività, ritiene la titolarità) che pratico, per lo scambio con professionalità (assistenti sociali, psicologi, psichiatri, infermieri, medici, insegnanti, ecc.) complementari al lavoro educativo e di cura.

Presentiamo quindi l'intera **mappa degli stakeholder**, avendo chiaro che non esiste una classificazione gerarchica dell'importanza ma "il valore prodotto internamente dall'impresa sociale nei confronti degli stakeholder primari (i lavoratori appunto) è fondamentale tanto quanto il valore prodotto per gli stakeholder secondari (esterni)" (Zamagni, Venturi, Rago 2015<sup>9</sup>).

#### Mappa degli stakeholder 2020

STAKEHOLDER "PRIMARI" (INTERNI)	tipologia
SOCI COOPERATIVA	SOCI FONDATORI
	SOCI LAVORATORI
	SOCI VOLONTARI
	SOCI SOSTENITORI (SOVVENTORI, FINANZIATORI)
	EX SOCI
LAVORATORI	DIPENDENTI SUBORDINATI (NON SOCI)

<sup>7</sup> Sacchetti S., Sugden R. (2010)<sup>7</sup>, "The Public Interest in Economic Development and Creativity: A Knowledge Governance Perspective", in Dallago B., Guglielmetti C. (eds.), *Local Economies and Global Competitiveness*, Palgrave Macmillan, London.

<sup>8</sup> Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva, Silvia Sacchetti, Rivista Sociale novembre 2018.

<sup>9</sup> "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

	ALTRI LAVORATORI (AUTONOMO, SOMMINISTRATO, A CHIAMATA, A PROGETTO, TIROCINANTI, STAGE)
	TIROCINANTI C E D (DISABILITA', SVANTAGGIO, INCLUSIONE)
	EX LAVORATORI
CDA	PRESIDENTE
	MEMBRI CDA
	SINDACI REVISORI
VOLONTARI	VOLONTARI ISCRITTI ALL'ASS. PAOLO BABINI
	SERVIZI VOLONTARI EUROPEI
	SERVIZI CIVILI
	EX VOLONTARI

STAKEHOLDER "SECONDARI" (ESTERNI)	tipologia
UTENTI /OSPITI	UTENTI, OSPITI, ACCOLTI NEI NOSTRI CENTRI
	EX UTENTI, OSPITI, ACCOLTI
ASSOCIAZIONE "PAOLO BABINI"	PRESIDENTE
	MEMBRI CDA
	SOCI FONDATORI/BENEMERITI/SOSTENITORI
DONATORI e FINANZIATORI	PERSONE FISICHE
	AZIENDE
	FONDAZIONI BANCARIE E PRIVATE
	ENTI PUBBLICI
	CLUB SERVICE
SOSTENITORI	PERSONE FISICHE
	PROFESSIONISTI
	AZIENDE
CONSULENTI ESTERNI	PROFESSIONISTI
INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI	ENTI LOCALI, REGIONE.
	PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
	SCUOLE DI VARIO GRADO, PUBBLICHE E PRIVATE
	UNIVERSITÀ
	ENTI DI FORMAZIONE
	FORZE DELL'ORDINE
	TRIBUNALE DEI MINORI DI BOLOGNA
	DIOCESI, CURIE E PARROCCHIE
	BANCHE, FONDAZIONI BANCARIE
TERZO SETTORE	ASSOCIAZIONISMO (VOLONTARIATO, PROMOZIONE SOCIALE, SPORT)
	COOPERATIVE SOCIALI
	CONSORZI
	CENTRALI COOPERATIVE
	ONG
	IMPRESE SOCIALI
ORGANI DI COMUNICAZIONE	STAMPA
	WEB MEDIA

	TELEVISIONI
	RADIO
	GIORNALISTI INDIPENDENTI
CLIENTI DELLA COOPERATIVA	CLIENTI AREA CURA
	CLIENTI AREA EDUCATIVA
	CLIENTI AREA LAVORO
	CLIENTI AREA TERRITORIO E FAMIGLIA
	CLIENTI MERCATINI
FORNITORI COOP. A-B	FORNITORI DI SERVIZI
	FORNITORI DI MATERIE PRIME
ALTRI STAKEHOLDERS	FAMILIARI DEI RAGAZZI DELLE COMUNITA'

In gran parte dei servizi, e anche a livello macro-sistemico, il coinvolgimento degli stakeholders è elemento centrale nell'agire sociale; con differenze significative, legate all'eterogeneità dei servizi in campo, è possibile ricostruire un impianto generale di approccio alla realizzazione del coinvolgimento degli stakeholders.

Innanzitutto si parte dal presupposto di voler realizzare il coinvolgimento al fine di identificare o verificare le aspettative dei portatori di interesse, anche in relazione al cambiamento (che sia atteso o effettivamente ottenuto), derivante dall'impatto delle nostre azioni. Per ciascuna categoria, infatti, si selezionano gli approcci più appropriati al coinvolgimento, al fine della successiva realizzazione. È proprio nella convinzione della centralità di questo coinvolgimento che si rafforza la comprensione reciproca e l'accordo sui piani di azione condivisi, si valida la rilevanza degli interventi e delle tematiche proposte, si evidenziano ulteriori campi di intervento che diventano rilevanti in corso d'opera o comunque non attesi in fase di progettazione.

È possibile affermare che adottiamo diverse **modalità di coinvolgimento** degli stakeholders:

- monitorare: monitoraggio dei punti di vista degli stakeholder;
- informare: informare e formare gli stakeholder;
- trattare: lavorare insieme in una relazione contrattuale nella quale si stabiliscono obiettivi comuni;
- consultare: ottenere informazioni e feedback dagli stakeholders per supportare le decisioni create al nostro interno;
- coinvolgere: lavorare con gli stakeholder per assicurarsi la comprensione reciproca di preoccupazioni e relative soluzioni;
- collaborare: stabilire rapporti di partnership per sviluppare soluzioni mutualmente condivise e piani d'azione comuni;
- autorizzare: in alcuni casi specifici deleghiamo i processi decisionali direttamente agli stakeholder.

#### 4. IL VALORE AGGIUNTO SOCIALE DELLA COOPERATIVA SOCIALE “PAOLO BABINI”

*[tipologie, consistenza e composizione del personale che ha effettivamente operato nell’ente (con esclusione dei lavoratori distaccati presso altri enti), con retribuzione (a carico dell’ente o di altri soggetti) o a titolo volontario; attività di formazione e valorizzazione realizzate; contratto di lavoro applicato, natura delle attività svolte dai volontari; struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e modalità e importi di rimborso ai volontari; emolumenti, compenso o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti e ai soci, rapporto tra la retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti: le informazioni sui compensi costituiscono oggetto di pubblicazione, anche in forma anonima, sul sito internet dell’ente] (PUNTO 4: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore”)*

*[Informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività e sugli effetti prodotti sui principali portatori di interesse; esporre le attività evidenziando la coerenza con le finalità dell’ente, il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati, gli eventuali fattori che sono risultati rilevanti per il raggiungimento (o il mancato raggiungimento) degli obiettivi programmati] (PUNTO 5: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore”)*

##### 4.1 Riferimenti teorici di definizione del valore sociale aggiunto

Come descritto nell’introduzione, a partire dal 2018, la Cooperativa “Paolo Babini” ha inteso strutturare un **nuovo modello** di Bilancio Sociale che sappia tenere conto da un lato delle nuove linee di indirizzo emerse, e dall’altro i vari livelli la lettura della complessità dell’agire sociale anche in riferimento alla **valutazione dell’impatto** che questo determina sulla nostra comunità di riferimento. Ciò significa spostare l’asse dalla rendicontazione dei risultati raggiunti (bilancio sociale classico) alla valutazione delle conseguenze che queste azioni finiscono per avere su stakeholder, territorio e istituzioni<sup>10</sup>.

**Superare la rendicontazione degli output**, dei risultati raggiunti, seppur su diversi livelli di approfondimento è il tratto distintivo della riclassificazione del Bilancio Sociale nella forma del **Bilancio di Valore**, uno strumento in grado di mettere maggiormente in evidenza la complessità dell’impresa e la multidimensionalità delle potenzialità del nostro agire; concepiamo la nostra impresa sociale, infatti, come “centro di interessi e relazioni, punto di convergenza di istanze di natura diversa non limitabili alla sola sfera economica, [...] un’unità economico-sociale capace di proporre una nuova cultura aziendale, un nuovo modo di percepire, in termini collettivi, le sfide e di elaborare le risposte [...], gli aspetti e le conseguenze sociali dell’agire d’impresa non possono più essere trascurati come in passato, ma diventano, in modo sempre più evidente, un vincolo al perseguimento delle finalità aziendali” (Pace 2004<sup>11</sup>).

Per strutturare questo cambio di prospettiva il riferimento è alla costruzione di un Bilancio di Valore che si propone come sintesi di lettura e di definizione del cosiddetto **valore sociale aggiunto (VAS)**. Si passa dal conteggio e dalla rendicontazione dei risultati raggiunti ad una serie di considerazioni di **valore etico-sociale** relative al ruolo dell’organizzazione, alla sua struttura e organizzazione, fino a leggere le ricadute sul territorio. Ne emerge un bilancio che **integra dimensione economica e sociale** considerando che le imprese sociali “sono in grado di operare in modo economicamente efficiente e contribuiscono complessivamente alla crescita dell’occupazione, ad attenuare le disuguaglianze sociali, a favorire lo sviluppo economico del territorio di riferimento, ad incrementare l’offerta di servizi rivolti ai cittadini” (Pace 2004<sup>12</sup>). Ecco quindi che “il raggiungimento di questi obiettivi implica la generazione di un **valore** che, partendo da quello economico e finanziario evidenziato nel bilancio di esercizio, deve necessariamente **includere altri aspetti derivanti dall’azione sociale ed etica promossa**. Il valore in oggetto prende appunto il nome di **valore sociale aggiunto**” (Pace 2004<sup>13</sup>).

È evidente che per realizzare questa rilettura è necessario trovare **categorie di riferimento** all’interno delle quali andare ad inserire le azioni, gli input e le attività realizzate nel 2020 dalla Cooperativa “Paolo Babini” per ricostruirle attraverso un metodo di attribuzione del valore che sia il più possibile validato scientificamente. Data la continuità degli scambi territoriali

<sup>10</sup> Il presupposto di questo cambiamento è dato dalla rilettura dell’agire della Cooperativa e dalla considerazione che “il profitto, nella dimensione di una impresa sociale, non può essere considerato come unico obiettivo ma è fondamentale mostrare attenzione agli aspetti e alle conseguenze sociali dell’azione, senza intendere questa dimensione come limitativa della libertà imprenditoriale”(Zamagni e altri).

<sup>11</sup> “La creazione di valore nelle imprese sociali” Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.

<sup>12</sup> ibidem.

<sup>13</sup> “La creazione di valore nelle imprese sociali” Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.

e la condivisione dell'impostazione il riferimento è quello al metodo proposto dal professor Stefano Zamagni che ricostruisce quelle che sono le **dimensioni di valore** che diventano oggetto di una misurazione in grado di fare emergere il valore sociale aggiunto della Cooperativa<sup>14</sup>.

Molti dei dati riportati sono gli stessi che sceglievamo di inserire nel bilancio sociale ma vengono rilette in una logica di descrizione del valore che questi generano per la comunità.

#### 4.2 Analisi del Valore Sociale Aggiunto (VAS) della Cooperativa "Paolo Babini"

Le **dimensioni di valore** identificate sono **sette** e servono a descrivere l'agire del sistema della nostra Cooperativa, ogni dimensione ricomprende alcune sottodimensioni alle quali vengono riferiti insiemi di indicatori utili alla lettura della realtà<sup>15</sup>; nella seconda parte del paragrafo invece lo strumento della valutazione dell'impatto sociale verrà declinato nell'analisi delle sfide che le aree produttive hanno individuato come caratterizzanti il proprio agire:

1. sostenibilità economica
2. promozione dell'imprenditorialità
3. democraticità ed inclusività della governance
4. partecipazione dei lavoratori
5. resilienza occupazionale
6. relazioni con la comunità e il territorio
7. conseguenze sulle politiche pubbliche

---

<sup>14</sup> Si sceglie quindi di ricostruire la rendicontazione dell'agire, ma anche della stessa struttura organizzativa, attraverso la lente di un metodo per noi nuovo e denso di stimoli.

<sup>15</sup> Il metodo al quale si fa riferimento è il SEIE – *Social Enterprise Impact Evaluation*, descritto da Zamagni, Venturi e Rago nel saggio "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" del 2015.



4.2.1 Sostenibilità economica

Nonostante il forte sbilanciamento comunicativo verso la rendicontazione dell'agire sociale, il primo elemento di valore da affrontare è quello relativo all'**aspetto economico**, dal momento che si tratta di un fattore determinante per comprendere le motivazioni che stanno alla base delle attività "no profit", oltre ad essere un elemento che influenza sensibilmente i processi gestionali.

Le sottodimensioni e gli indicatori forniscono la ricostruzione di un quadro di coerenza della Cooperativa rispetto a quanto dichiarato con mission e vision e con quanto riprodotto nella propria pianificazione gestionale operativa. La sostenibilità economica è elemento di definizione del valore aggiunto della Cooperativa perché "un buon livello di sostenibilità economica è indice di una capacità [...] di garantire nel tempo la produzione dei beni o l'erogazione dei servizi nei propri ambiti di attività e, di conseguenza, di creazione e mantenimento dei posti di lavoro e generazione di benessere per le comunità e i territori" (Zamagni, Venturi, Rago 2015<sup>16</sup>).

	dimensione		sotto dimensione		indicatore
1	sostenibilità economica	1.1	capacità di generare valore aggiunto economico	1.1.1	produzione utili di esercizio
				1.1.2	gettito fiscale diretto (reddito di impresa)
				1.1.3	gettito fiscale indiretto (generato da occupazione)

<sup>16</sup> "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

			1.1.4	composizione di crediti/debiti
			1.1.5	situazione patrimoniale dell'organizzazione
			1.1.6	uso immobilizzazioni materiali
			1.1.7	incremento previsionale del fatturato
			1.1.8	redazione bilancio di esercizio secondo IV dir. CEE
			1.1.9	attivazioni strumenti gestionali e organizzativi
			1.1.10	incremento domanda prevista
	1,2	<b>attivazione di risorse economiche</b>	1.2.1	finanziamenti e mutui
			1.2.2	capitale sociale
			1.2.3	fondo di dotazione
			1.2.4	contributi e donazioni (erogazioni liberali, 5x1000, donazioni e conferimenti in natura)

Per quanto riguarda l'approfondimento degli indicatori economici relativi alla sostenibilità e alla capacità di generare valore economico aggiunto e attivare risorse economiche si rimanda al capitolo 6 ("Il valore economico della Cooperativa "Paolo Babini") dove è possibile trovare indici, tendenze e rapporti economici. Per quello che riguarda la lettura del valore derivante dalla solidità economica e dall'adeguatezza della struttura finanziaria e organizzativa al supporto dell'agire sociale è importante ricordare che la sostenibilità economica influenza sensibilmente i processi gestionali, dal momento che "un buon livello di sostenibilità economica è indice di una capacità [...] di garantire nel tempo la produzione dei beni o l'erogazione dei servizi nei propri ambiti di attività e, di conseguenza, di creazione e mantenimento dei posti di lavoro e generazione di benessere per le comunità e i territori"<sup>17</sup>. Decisiva in questo senso è la scelta della Cooperativa di mettere al centro del Piano di Sviluppo 2017-2021 l'obiettivo economico-finanziario di migliorare la sostenibilità economica delle aree produttive ancora in perdita, identificando, in particolare, nel **pareggio del cash flow** l'indicatore base della salute delle aree. Se negli anni passati è stato effettuato monitoraggio costante di questo obiettivo nel 2020 la lettura del Cash Flow per aree rischia di non essere attendibile perché condizionato da contributi e finanziamenti ottenuti ad hoc su specifiche progettazioni o richieste di contributo che, di fatto, rendono di difficile interpretazione numerica l'andamento della situazione. Si è preferito tenere monitorata la situazione prendendo in considerazione i dettagli specifici legati alla specificità dei contributi; lettura che diventa difficile riportare nel dettaglio all'interno del bilancio, rimandando di fatto alle considerazioni complessive e aggregate di buona tenuta economica della Cooperativa in questo anno difficile.

Dai bilanci economici della Cooperativa è facilmente deducibile come dal 2016 al 2019 la Cooperativa abbia avuto una costante e persistente crescita risulta del fatturato che nel 2019 per la prima volta ha superato i 4.000.000€; il peso del Covid ha inciso rispetto al totale dei ricavi caratteristici che nel 2020 sono scesi a 3.730.135,63€ con una decrescita del 9,9% rispetto all'anno precedente: si tratta di un dato che fotografa comunque la tenuta complessiva sul piano economico della Cooperativa nonostante l'inevitabile calo del fatturato dovuto principalmente al lock-down e alle restrizioni (su tutte le continue limitazioni alle attività di ristorazione di Piada52).

	2016	2017	2018	2019	2020
Ricavi attività Caratteristica	€ 3.418.849,81	€ 3.586.922,12	€ 3.797.994,41	€ 4.074.737,21	€ 3.730.135,63

#### 4.2.2 Promozione dell'imprenditorialità

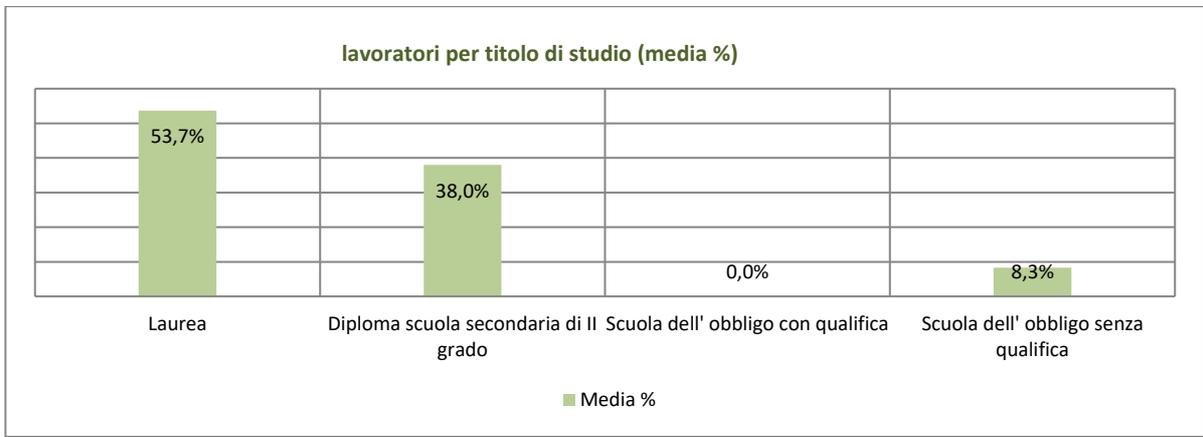
Tra tutte le dimensioni di valore identificate da questo modello quella della promozione dell'**imprenditorialità** è forse la meno rappresentativa dello sviluppo della Cooperativa "Paolo Babini"; salvo alcuni elementi relativi all'innovazione, risulta complicato, infatti, in questa fase di transizione, ricostruire strumenti di valutazione della propensione al rischio (elemento centrale della definizione del valore nel modello)<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

<sup>18</sup> Il percorso di passaggio dal bilancio sociale classico a quello di valore è considerato come un cambiamento per gradi e ci si riserva di approfondire questa dimensione nel futuro, ampliando l'analisi e la valutazione degli elementi distintivi del ramo B della Cooperativa, che risulta essere maggiormente connotante questa lettura.

	dimensione		sotto dimensione		indicatore
2	promozione di imprenditorialità	2.1	propensione al rischio	2.1.1	opportunità percepite (% di persone che ritengono esistano occasioni per avviare attività imprenditoriali entro 6 mesi nel contesto in cui sono inseriti)
				2.1.2	paura del fallimento (% di persone, tra quelli che percepiscono un'opportunità reale di avvio dell'attività imprenditoriale, che hanno paura di fallire da un punto di vista imprenditoriale)
				2.1.3	predisposizione all'imprenditorialità (% di persone che pensano di avviare un'impresa nei successivi 3 anni)
				2.1.4	accettazione del rischio (% di persone che non credono che la paura del fallimento possa ostacolarli nell'avvio di un'attività imprenditoriale)
		2.2	creatività e innovazione	2.2.1	innovazioni di processo realizzate nell'ultimo triennio
				2.2.2	innovazioni di prodotto realizzate nell'ultimo triennio
				2.2.3	innovazioni organizzative realizzate nell'ultimo triennio
				2.2.4	innovazioni totali (nuovi beneficiari in nuovi ambiti di attività) realizzate nell'ultimo triennio
				2.2.5	costruzione di network con altri soggetti pubblici o privati volti alla produzione di innovazione
		2.3	ars combinatoria	2.3.1	capacitazioni percepite o "start-up skills" (% di persone che ritengono di possedere competenze, conoscenza ed esperienza richieste per avviare un'impresa)
				2.3.2	livello di educazione del capitale umano (sia dell'imprenditore che dei dipendenti)

Particolarmente interessante è l'interpretazione data dal modello di come il **livello di educazione del capitale umano** sia elemento centrale nel definire la propensione all'imprenditorialità della Cooperativa; mutuando un approccio classicamente più legato al mondo profit si esaltano le competenze specifiche della formazione dei lavoratori visto che "le performance realizzate dalle cooperative dipendono in gran parte dal valore delle risorse umane coinvolte al loro interno; per mantenere ed accrescere nel tempo il valore delle attività poste in essere, le imprese sociali devono cercare di favorire lo sviluppo delle competenze interne al fine di garantire la massima coerenza tra competenze professionali e ruoli da svolgere nell'organizzazione" (Pace 2004<sup>19</sup>). In tal senso è possibile notare come più della metà dei lavoratori sia in possesso di una laurea (53,7%), anche perché direttamente richiesta per lo svolgimento di gran parte delle mansioni specifiche dei nostri servizi.



<sup>19</sup> "La creazione di valore nelle imprese sociali" Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.

Il principale tratto distintivo delle imprese sociali è sicuramente la **democraticità**. I benefici derivanti dalla democraticità sono molti e sono centrali nella definizione del valore sociale aggiunto. La democraticità caratterizza la gestione e “assicura un maggior livello di **efficienza nell’uso delle risorse**, una spiccata capacità di perseguire le finalità istituzionali, nonché flussi informativi qualitativamente e quantitativamente consistenti, creando altresì occasioni di **confronto, discussione e scambio**” (Pace 2004<sup>20</sup>).

Sono tanti gli aspetti che generano valore dalla **partecipazione alla governance**:

- si riducono le asimmetrie informative attraverso una **maggiore distribuzione delle informazioni**;
- si favorisce una maggiore capacità di controllo che tende ad **inibire comportamenti utilitaristici**;
- una governance multistakeholder permette di **rendere partecipi anche i beneficiari** del proprio agire e di cogliere le differenti istanze che i diversi portatori di interesse possono sollevare (come detto a pagina 18);
- consente di mantenere un **contatto diretto e costante con la comunità di riferimento** e i territori in cui si opera: elemento questo che è sempre stato fondamentale nella storia della nostra Cooperativa.

Una **governance inclusiva** non è soltanto un esercizio di partecipazione ma attiva dei vantaggi effettivi nella lettura dei bisogni, nell’ottimizzazione delle risorse e nella generazione di fiducia.

Il coinvolgimento degli stakeholder permette una “più accurata **identificazione dei bisogni** che, per loro natura, mutano nel tempo al variare delle circostanze individuali e di contesto” (Sacchetti 2018<sup>21</sup>); attraverso l’ascolto che si genera nel coinvolgimento (vedi anche quanto detto a pagina 19 in merito alle modalità di coinvolgimento degli stakeholder) migliora l’identificazione dei bisogni che è l’aspetto fondamentale della progettazione e dell’implementazione dei nostri servizi.

Ma coinvolgere stakeholder nella governance significa anche **ottimizzare le risorse** e attivarne un **utilizzo efficiente** perché “si rendono produttive risorse che altrimenti rimarrebbero sottoutilizzate: risorse umane, comprese quelle del volontariato, di conoscenza, di capitale, risorse relazionali o di capitale sociale” (Sacchetti 2018<sup>22</sup>). Infine un terzo elemento attivato dall’inclusione è la **fiducia**, perché la governance inclusiva “nutre un processo inter-soggettivo di circolazione di conoscenza che trasferisce saperi ed esperienze e, al tempo stesso, ne crea di nuovi, innescando tra i partecipanti aspettative di reciprocità e di fiducia nelle modalità di comportamento” (Sacchetti 2018<sup>23</sup>).

Ecco quindi che nella descrizione della nostra base sociale, delle sue caratteristiche, nel raccontare il CDA e la partecipazione alle assemblee leggiamo il nostro livello di democraticità e di conseguenza tutte le potenzialità che ne derivano.

	dimensione		sotto dimensione		indicatore
3	democraticità ed inclusività della governance	3.1	creazione di governance multistakeholder	3.1.1	numero di associati e composizione del capitale
				3.1.2	tipologia di organo direttivo amministrativo
				3.1.3	presenza di organi di controllo e natura dei soggetti che li costituiscono
				3.1.4	procedura di nomina e durata delle cariche
				3.1.5	presenza di meccanismi di governance partecipativi
				3.1.6	tasso medio di partecipazione alle assemblee soci

Come si diceva a pagina 12, i soci iscritti alla data di chiusura dell’esercizio risultano **103**, di cui 77 soci lavoratori e 26 soci volontari. I soci volontari rientrano in diverse categorie di interesse.

<sup>20</sup> Ibidem.

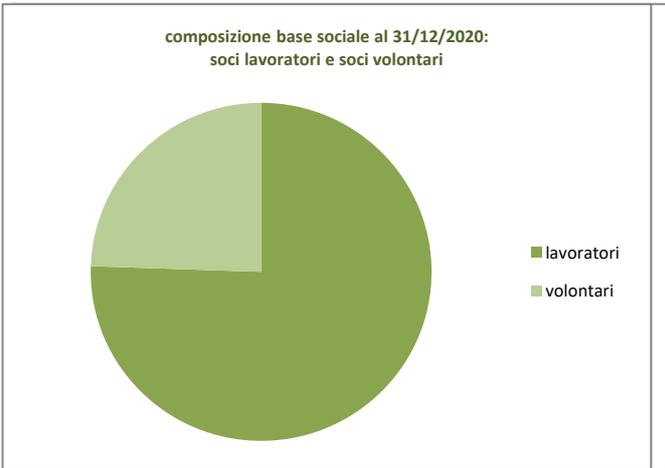
<sup>21</sup> “Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva” Silvia Sacchetti, Impresa Sociale, novembre 2018.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem.

soci fondatori	2
cittadini (non direttamente impegnati nelle attività della Cooperativa)	6
volontari molto attivi	6
volontari famiglie di appoggio o singoli accoglienti	12

L'analisi della base sociale mette in evidenza che i soci sono **prevalentemente femmine** (69 su 103, pari al 67%), che la maggior parte di essi è di **età compresa fra i 40 e 49 anni** e che appartiene alla nostra organizzazione prevalentemente **da oltre 11 anni**.



Al 31 dicembre 2020 i lavoratori assunti in Cooperativa erano 108, e circa **il 70% dei lavoratori è anche socio**.<sup>24</sup>

A pagina 12 è possibile ricostruire le caratteristiche del **Consiglio di Amministrazione** in carica fino al 2021; in merito agli elementi di valore si segnala come l'eterogeneità dei componenti risulta aspetto centrale e permette di cogliere le differenti istanze che soggetti diversi possono sollevare; in particolare la scelta di avere come consigliere la ex-presidente del Consorzio di Solidarietà Sociale in carica fino al 2019 (successivamente presidente di CavaRei Impresa Sociale), un rappresentante dell'Associazione di Volontariato "Paolo Babini" e un rappresentante del Consiglio Pastorale della Parrocchia di San Paolo si è rivelata uno strumento efficace per cucire insieme le dimensioni più prossime all'agire sociale della Cooperativa che costituiscono la base delle nostre relazioni.

La costante presenza del **collegio dei sindaci revisori** composto da Francesco Di Tella, Nicola Baccharini e Massimiliano Ravaoli è stata molto positiva e ha determinato oltre a opportune logiche di controllo (come da norma di legge) un produttivo scambio di opinioni puntuali e arricchenti che ha perfezionato la discussione e favorito scelte consapevoli ed efficaci.

Per quanto riguarda la predisposizione di specifici meccanismi di **governance partecipativa** anche nel 2020 si sono adottate misure specifiche in merito alle seguenti situazioni:

- **gestione partecipata delle assemblee:** la conduzione delle assemblee non è affidata solo al Presidente o al CDA ma viene sempre distribuita tra i principali testimoni significativi, relativamente al punto all'ordine del giorno trattato; pertanto capita frequentemente che siano gli stessi soci a introdurre, argomentare e approfondire punti; inoltre quando l'argomento richiede livelli di approfondimento che vadano oltre la discussione in plenaria si privilegia la suddivisione in sottogruppi con conduttori selezionati da ogni gruppo e tracce di conduzione e approfondimento sempre condivise; durante la pandemia sono stati realizzati diverse riunioni assembleari che

<sup>24</sup> Le modalità per diventare socio sono definite dallo Statuto (Titolo III articolo 7), negli ultimi anni la Cooperativa ha anche fatto la scelta di accompagnare alla richiesta formale la possibilità di partecipazione (facoltativa) ad un corso di introduzione alla cooperazione realizzato internamente per approfondire il senso dell'associarsi e le potenzialità della partecipazione.

hanno avuto proprio questa modalità di conduzione con una fase in plenaria iniziale e poi un fitto lavoro in sottogruppi gestiti prevalentemente da coordinatori;

- **collegialità del CDA:** il CDA, pur non essendo un organismo fondato sulla rappresentatività dei componenti, tende da diversi mandati ad aprirsi, favorendo anche la partecipazione (su specifici punti all’o.d.g.) di referenti esterni, testimoni significativi, lavoratori direttamente coinvolti nella questione in oggetto; gran parte delle decisioni assunte nel corso dell’anno sono state votate all’unanimità, o a larghissima maggioranza, dopo lunga e approfondita discussione, concedendo a tutti di poter portare il proprio punto di vista e di proporre soluzioni alternative ;
- **direzione plurale e SIP:** per quanto riguarda l’organo direttivo della Cooperativa si è scelto, fin dalla sua composizione, di non affidarsi ad un singolo ruolo di direttore generale ma di comporre la direzione con 4 persone puntando sulle competenze diverse dei partecipanti, sui meccanismi di scambio e di delega e su un accompagnamento plurale delle responsabilità assunte dai singoli membri; pur non essendo un organismo che prevede ad oggi la presenza di stakeholder si punta a potenziare al massimo la pluralità di punti di vista nel momento in cui devono essere prese le decisioni; inoltre la direzione si apre puntualmente all’invito di referenti esterni, testimoni significativi e lavoratori su specifici punti all’o.d.g.; con la stessa modalità è stato impostato il SIP descritto in precedenza che si apre in base ai punti all’ordine del giorno ai responsabili di funzione previsti in organigramma;
- **costruzione condivisa di mission e vision:** nel 2017 sono state rinnovate mission e vision aprendo a soci e lavoratori la possibilità di partecipare alle giornate di lavoro che hanno portato alla costruzione dei nuovi modelli di riferimento; un articolato lavoro di raccolta di input, riflessioni, stimoli interni ed esterni rispetto all’agire dell’organizzazione è stato anche impostato in vista della stesura del nuovo Piano di Sviluppo 2021-2024; il Piano, attualmente in lavorazione ha visto la partecipazione di tutti e 14 i coordinatori e di 42 soci ad una serie di focus group di approfondimento che condurranno alla nuova *vision* della Cooperativa;
- **gestione allargata degli eventi e dei momenti importanti della Cooperativa:** il lavoro per sottogruppi è una costante organizzativa della Cooperativa quando ci sono da gestire eventi particolari o momenti importanti per la vita associativa; dal trentennale del 2017, al Festival dell’incontro, ai gruppi “Cura e Rigenerazione” e “Spiritualità”, negli anni sono stati favoriti meccanismi partecipativi ad ampio raggio con lo scopo di gestire la complessità e di valorizzare il maggior numero di competenze e motivazioni in gioco.

#### 4.2.4 Partecipazione dei lavoratori

Secondo il modello che stiamo seguendo nella redazione del presente bilancio di valore le modalità attraverso cui le imprese sociali coinvolgono i propri **dipendenti** sono un ulteriore ambito di descrizione dell’impatto generato. Come si diceva in merito alla classificazione tra stakeholder primari e secondari il valore prodotto internamente da una impresa sociale è fondamentale tanto quanto quello prodotto per l’esterno, i lavoratori non sono solo esecutori di azioni, progetti e di erogazione di servizi ma sono protagonisti essi stessi della generazione di valore aggiunto sociale. Aspetti come le pari opportunità, il livello di formazione e di sicurezza sul lavoro sono solo alcuni degli aspetti che connotano la nostra organizzazione lavorativa e che rendono caratteristico il nostro modo di costruire impresa.

4	partecipazione dei lavoratori	4.1	coinvolgimento dei lavoratori	4.1.1	attrazione di lavoro volontario (n. volontari e stagisti)
				4.1.2	formazione rivolta ai dipendenti
				4.1.3	composizione e tipologia del personale occupato
				4.1.4	presenza di sistemi per la rilevazione dei feedback dei dipendenti (ricerche/indagini specifiche su motivazione del personale)

Trattandosi della dimensione della partecipazione, crediamo opportuno, prima di approfondire gli indicatori relativi ai lavoratori dipendenti, mettere in risalto come l’attrazione di **volontariato sia un elemento cruciale per la definizione**

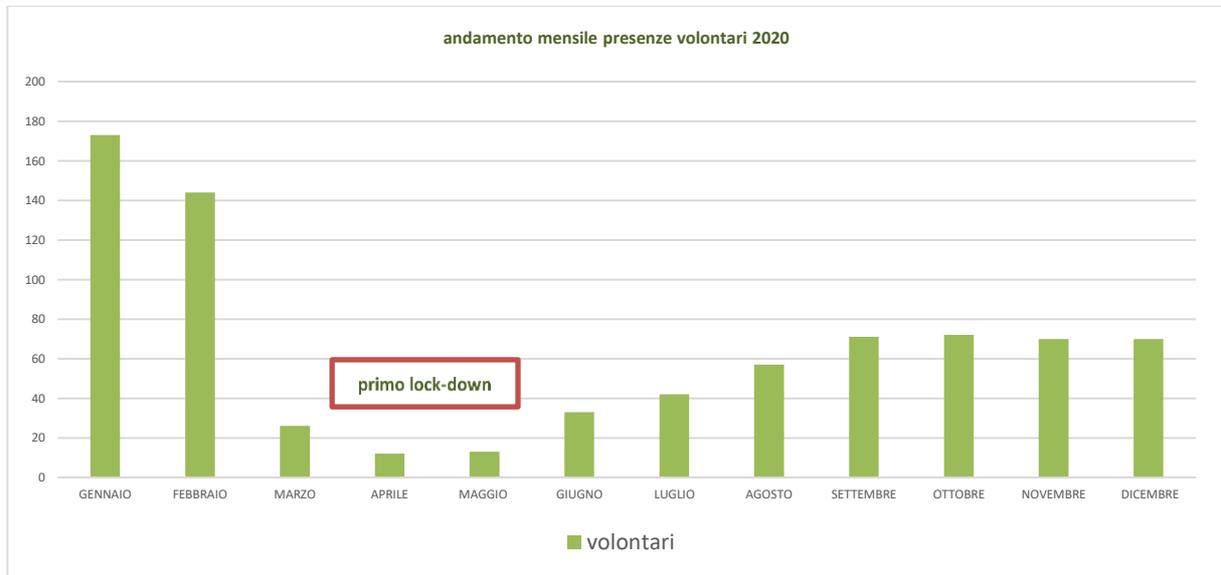
dell'identità della Cooperativa "Paolo Babini" fin dalla sua fondazione nel 1987. La nostra Cooperativa è nata 32 anni fa dalla strutturazione di **esperienze di volontariato**; molti dei nostri servizi nascono dalla maturazione di attività che potrebbero anche essere svolte sotto forma di volontariato; nell'apertura di tutti i servizi siamo stati chiamati a mettere in campo un impegno volontario su più livelli; in praticamente tutti i nostri servizi abbiamo volontari che **ci affiancano nel lavoro quotidiano**; molti operatori fanno volontariato.

Quotidianamente affermiamo, scriviamo, narriamo e raccontiamo che **la nostra Cooperativa è parte di un territorio e di una comunità** e che all'interno di questo ambito vogliamo giocare un ruolo di facilitazione delle relazioni, di risposta ai bisogni concreti delle persone, con una particolare attenzione alle situazioni di fragilità. Per questo con i nostri servizi intercettiamo utenti vari (ormai dagli 0 ai 100 anni) e cerchiamo di ricostruire con loro e intorno a loro **un'idea di comunità**.

Ma in quella comunità non ci siamo solo noi e gli utenti, ci sono (per fortuna) anche i **cittadini**, gli abitanti del quartiere o di un quartiere, i parrochiani, in generale **tutte le persone che abitano quel contesto**. È proprio attraverso l'apertura della nostra Cooperativa al volontariato che **facciamo entrare i cittadini nella idea di comunità** che vogliamo ricostruire; qualcuno si coinvolge donando risorse economiche, qualcuno promuovendoci, qualcuno mettendosi in gioco affianco a noi nel provare a risolvere i problemi.

Ecco quindi che questa presenza al nostro fianco diventa un **importante termometro dell'adeguatezza delle nostre azioni alle risposte dei bisogni del territorio**; se non trovassimo risposte adeguate ai bisogni difficilmente avremmo al nostro fianco persone che scelgono di dedicare tempo a quello che facciamo; un volontario nel proprio servizio può essere garanzia di autenticità della nostra professionalità e del nostro impegno; siamo **credibili** nel momento in cui le persone possono "entrare" in ciò che facciamo, trovare risposte, trovare occasioni di impegno e rimboccarsi le maniche per fare insieme a noi. Ovviamente con diversi livelli di intensità e coinvolgimento, ma sempre con la stessa motivazione al centro: l'importanza dello **scambio**, dell'**incontrare** l'altro e **relazionarsi**, integrando le **diversità** e trovando **insieme** risposte.

Il volontariato in Cooperativa è gestito attraverso l'interazione e lo scambio con l'**Associazione "Paolo Babini"** l'odv da cui la Cooperativa è nata e che oggi tra le sue attività ha anche la gestione e l'accompagnamento di tutti i volontari che svolgono servizio presso i vari centri della Cooperativa. Nel 2020 risultano iscritte sul libro soci dell'Associazione 173 persone che svolgono volontariato attivo presso i servizi della Cooperativa ma dal grafico sottostante si può capire come il lock-down di marzo-maggio 2020 abbia decisamente modificato la frequenza dei volontari nei centri.



Focalizzandoci invece sugli indicatori che riguardano i lavoratori dipendenti riportiamo che rispetto alla **formazione rivolta ai dipendenti** il riferimento è al Report Formazione 2020 redatto dalle Responsabili delle risorse umane, che ricostruisce in maniera sintetica le caratteristiche dei percorsi seguiti dai vari operatori.

	2019	2020
totale corsi di formazione opzionale	49	34
totale partecipanti formazione opzionale	321	135
totale corsi di formazione obbligatoria	5	6
totale partecipanti formazione obbligatoria	65	63
totale costo complessivo formazione	47.964,53 €	25.099,17 €

Anche rispetto alla formazione è evidente un calo significativo del numero di partecipanti legato alla pandemia. Se nel 2019 sono state realizzati 49 corsi di formazione opzionale per un totale di 321 partecipanti e 5 corsi di formazione obbligatoria per 65 partecipanti, nel 2020 i corsi di formazione opzionale sono stati 34 per un totale di 135 partecipanti e 6 obbligatori per 63 partecipanti. Ad una decisiva riduzione complessiva del numero di partecipanti che passano dai 386 del 2019 ai 198 del 2020 (-48%) è conseguentemente riscontrabile anche un netto calo dei costi che passano da 47.964,53€ complessivi nel 2019 a 25.099,17€ nel 2020 (con una variazione percentuale del -47%, dovuta anche al fatto che molte versioni di formazione online erano gratuite).



Nella ricostruzione delle competenze e degli aggiornamenti generati per i lavoratori, coerentemente con gli anni precedenti, riportiamo che la formazione è stata personalizzata rispetto alle esigenze delle Aree produttive e dei vari settori e ambiti di impiego del capitale umano. Dal Report 2020 della formazione riportiamo che:

**Area educativa/area cura:** le due aree hanno approfondito il tema dell'isolamento volontario in adolescenza (ritiro sociale) sia in termini teorici, sia attraverso le testimonianze di adolescenti e genitori che hanno attraversato questa esperienza. Gli educatori di entrambe le aree hanno partecipato alla formazione sul tema della gestione di gruppi di adolescenti in contesti comunitari, con l'obiettivo di facilitare la trasformazione del gruppo branco in gruppo evolutivo. Sempre in relazione al periodo dell'adolescenza, gli educatori hanno partecipato ad un corso sulla maturazione cerebrale in questo periodo della vita e le pratiche di intervento ispirate dalla giustizia riparativa.

**Area cura:** da segnalare il percorso formativo relativo all'abuso in infanzia e adolescenza. È proseguito la formazione della figura del counselor, in particolar modo centrata sul tema della gestione dei colloqui e delle relazioni di aiuto alla luce della situazione di emergenza che stiamo vivendo (digitalizzazione).

**Area educativa:** la formazione di quest'anno ha avuto come obiettivo quello di rispondere ai bisogni emergenti anche in considerazione della situazione pandemica e quello di fornire gli educatori di strumenti operativi per supportare i progetti dell'utenza (con una attenzione particolare alle persone con disabilità).

**Area infanzia:** gli educatori (di entrambi i nidi) hanno partecipato ad una formazione sull'*outdoor*, mentre quelli del Tick Tack Kids hanno proseguito la formazione sulla lingua inglese sia nell'ambito della didattica che dello *speaking*. Sempre in aggiornamento la formazione sulla connessione tra alimentazione e relazione.

**Area anziani:** 7 persone hanno partecipato ad un convegno che ha messo al centro l'importanza della RELAZIONE, nel rispetto della dignità della persona e della sua autonomia possibile, a maggior ragione in un momento storico come questo, in cui gli anziani hanno vissuto una profonda solitudine.

**RLS:** è stato nominato un nuovo rappresentante dei lavoratori per la sicurezza che ha partecipato ad un corso di formazione di 32 ore.

**SIP:** la responsabile del SIP ha partecipato ad una formazione intitolata "Annodare fili dentro città fragili" dove si è discusso su come riemergere dall'emergenza, su come sia importante essere inventivi e scommettere sullo sviluppo locale dei territori e come il "sociale" possa essere il motore di questo sviluppo.

**Direzione:** partecipazione di tutti i membri della direzione alla formazione "Dalla squadra alla comunità" con Passodue, sul tema dell'impresa e dell'opera

Per quello che riguarda altri ambiti della formazione c'è da sottolineare che, alla luce dell'emergenza Covid-19, si è reso necessario organizzare, nel mese di aprile, un incontro informativo, tenuto dal medico del lavoro dottor De Domenico sui nuovi dispositivi di sicurezza da tenere sul luogo di lavoro in base alle direttive ministeriali per emergenza pandemica; inoltre 4 persone della cooperativa hanno partecipato ad un incontro formativo sul tema del benessere psicologico di chi educa e di chi cura, messo duramente alla prova da nuove regole e prassi.

A seguito della cosiddetta **legge "Iori"** (L. n. 2443 del 20/12/201) che stabilisce che dall'anno accademico 2021/2022 la qualifica di educatore professionale socio-pedagogico è attribuita solo a chi consegue una laurea triennale L-19 (cioè in Scienze dell'educazione e della formazione) si è reso necessario riqualificare circa 30 operatori che da anni lavorano in Cooperativa ma che formalmente non dispongono del titolo suddetto. Da segnalare la scelta della Cooperativa di pagare il costo della formazione per gli operatori interessati.

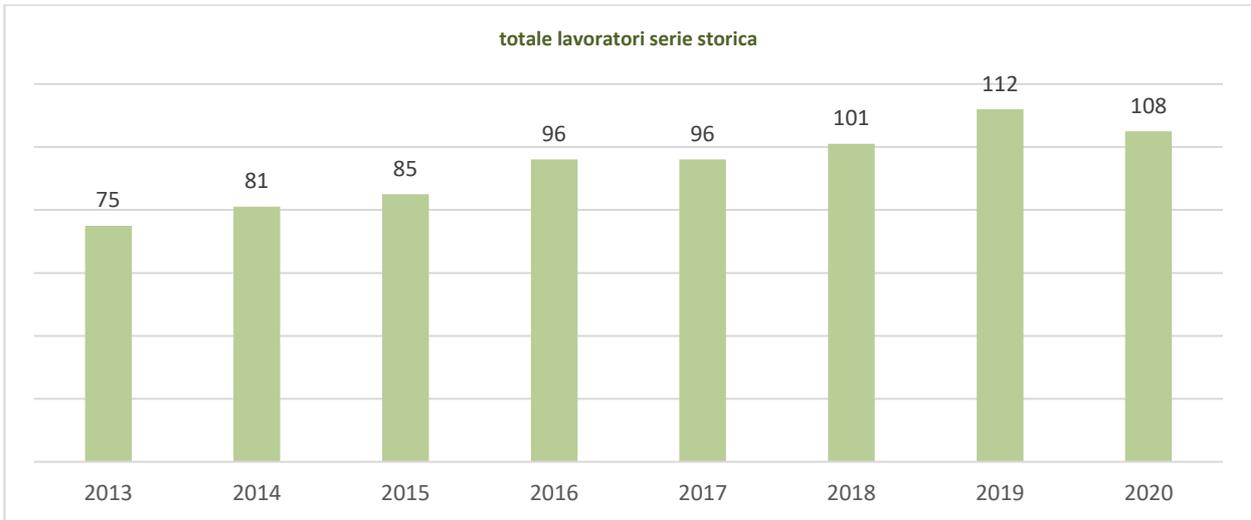
#### 4.2.4.1 Composizione e tipologia del personale occupato

Per quello che riguarda la **composizione e la tipologia del personale occupato** sono diversi gli elementi che possono risultare interessanti nella descrizione.

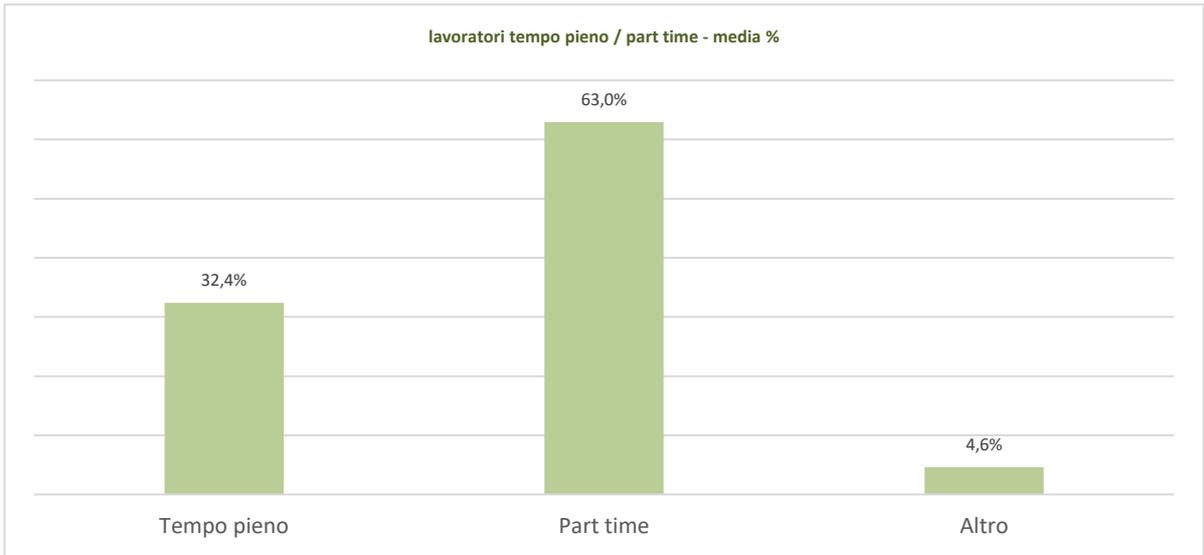
Il presupposto di valore è che il lavoro in Cooperativa è aperto a tutti, fondato sulla competenza e non sulle caratteristiche di genere, nazionalità, religione o altro, anzi la pluralità di punti di vista differenti è sempre stata considerata valore nell'agire operativo; per questo le **pari opportunità** sono nostro valore fondante poiché "la capacità dell'*azienda* di gestire l'attività istituzionale in assenza di qualsiasi forma di discriminazione tra i lavoratori da parte dei datori di lavoro costituisce a pieno titolo una componente della responsabilità sociale di impresa" (Pace 2004<sup>25</sup>).

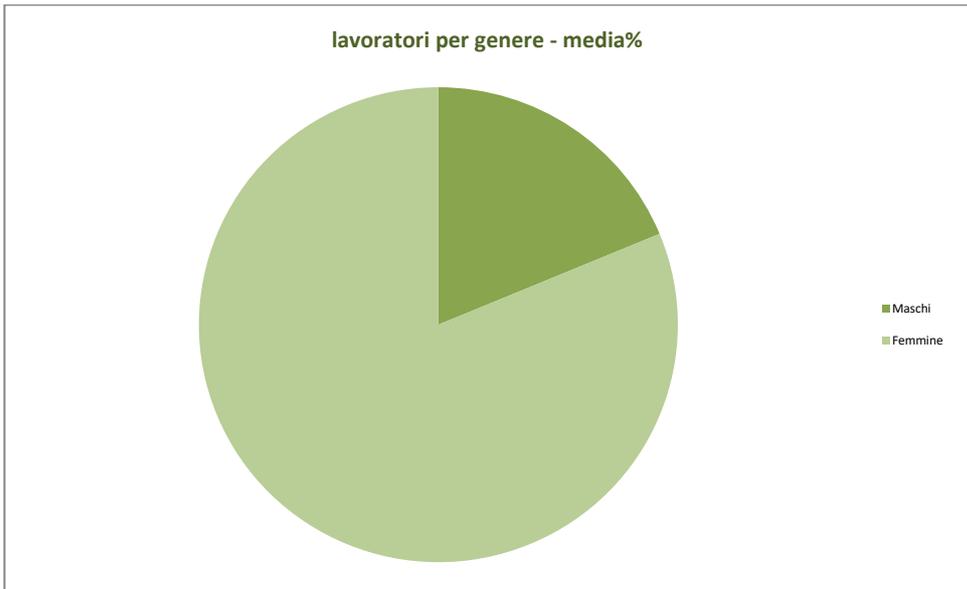
L'analisi delle caratteristiche dei lavoratori mette in evidenza che, dopo anni di persistente aumento dei lavoratori il 2020 ha visto un **leggero calo** con il passaggio dai 112 del 2019 ai 108 del 2020 (variazione percentuale pari a -3,7%).

<sup>25</sup> "La creazione di valore nelle imprese sociali" Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.

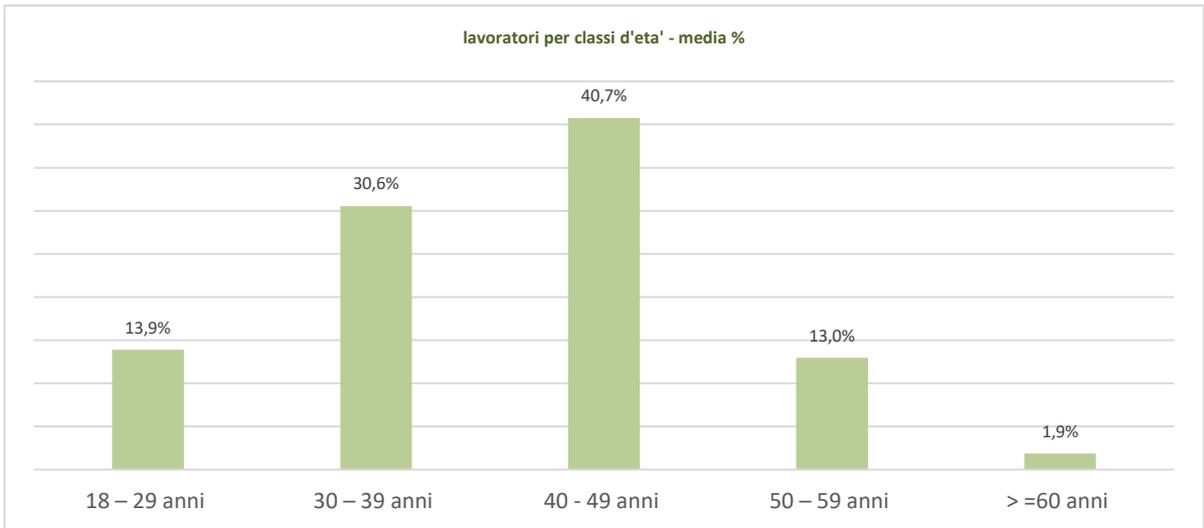


La maggior parte di essi è a **tempo indeterminato (76,9%)**, **part time (63,0%)**, è di **sexso femminile (81,5%)** ed appartiene all'organizzazione da oltre 11 anni.





L'elemento principale da sottolineare è sicuramente la massiccia presenza di **personale femminile (81,3%)**, altro elemento di valore di una impresa sociale che sa creare occupazione femminile sul territorio, in maniera continua.



Il 40,7% dei lavoratori ha un'età compresa tra i 40 e i 49 anni e il livello di specializzazione è medio-alto dal momento che, come dicevamo a pagina 24, più della **metà dei lavoratori è laureato (53,7%)**.

In particolare mettiamo in evidenza il numero significativo di **assunzioni a tempo indeterminato** che in termini percentuali sono il 76,9% del totale di lavoratori (prevalentemente del ramo A della cooperativa), in leggero aumento rispetto al 2019 nonostante la riduzione di personale dipendente. Si evidenzia anche un significativo aumento della presenza di altre risorse umane quali: tirocini, borse lavori, servizi civili, ecc.

	percentuale dipendenti a tempo indeterminato su totale
2017	76,0
2018	86,1
2019	75,9
2020	76,9

Tra tutte le dimensioni di valore quella relativa alla capacità di una impresa sociale di contribuire alla **crescita occupazionale del territorio di riferimento** è forse la meno scontata. Come sostengono Zamagni, Venturi e Rago “l’apporto delle imprese sociali in termini di occupazione, sia dal punto di vista quantitativo (numero di occupati) che qualitativo (condizioni occupazionali), è da sempre tratto distintivo di tali soggetti<sup>26</sup>”. Spesso nella valutazione della nostra organizzazione siamo concentrati su *quello che facciamo*, sui servizi, sui progetti e le azioni e ci dimentichiamo del valore fondamentale di **chi lo sta facendo**, del capitale umano della Cooperativa che quotidianamente svolge il suo lavoro.

5	resilienza occupazionale	5.1	capacità di generare occupazione	5.1.1	unità di personale occupato (per tipologia)
				5.1.2	incremento dell'occupazione prevista
				5.1.3	inclusione di soggetti di categorie vulnerabili
		5.2	capacità di mantenere occupazione	5.2.1	saldo occupazionale (entrate-uscite)

L’impatto occupazionale non è secondario rispetto all’impatto che consegue alle azioni e dal 2011 con lo strutturarsi del ramo B, la Cooperativa ha stabilizzato anche personale svantaggiato (nel 2018 sono 4 lavoratori). Come si diceva, in Cooperativa il numero di occupati è stato in **costante e persistente aumento fino al 2019**; dopo il grande sviluppo della Cooperativa, a cavallo tra il 2008 e il 2010 con la nascita e l’attivazione del Villaggio Mafalda e dei suoi centri e servizi, l’assunzione di nuovo personale è stata continuativa tanto che dal 2011 il numero di occupati è quasi raddoppiato, passando da 67 lavoratori di allora ai **112 del 2019**. Il 2020 si conferma come anno di cambiamento riportando una lieve flessione del numero di occupati che si attesta oggi a **108**.

Per quanto riguarda il **saldo occupazionale**, in linea con l’andamento occupazionale è possibile registrare una flessione della variazione percentuale del saldo che rispecchia il passaggio netto dal +11 del 2019 al -4 del 2020.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
lavoratori dipendenti	85	96	96	101	112	108
saldo occupazionale	2	11	0	5	11	-4
variazione % saldo occupazionale		450%	-100%	0%	120%	-136%

Non abbiamo mai implementato un meccanismo di **previsione di incremento dell’occupazione** ma abbiamo sempre valutato il potenziamento dei servizi cercando di coniugare la spinta all’innovazione e al miglioramento continuo con la sostenibilità e l’equilibrio economico dei vari centri, valutando rapporti educativi, rinforzi e nuove assunzioni a partire dall’incrocio tra bisogni e potenzialità di sviluppo; questo atteggiamento ha finora garantito **incremento occupazionale progressivo**, prevedendo anche crescita e maturazione dei nuovi assunti così come aggiornamento, formazione continua ed eventuale ricollocazione dei lavoratori già in organico.

I **lavoratori svantaggiati** nel 2020 sono 3, tutti maschi e tutti stabilizzati a tempo indeterminato; gli impieghi sono legati all’Area Lavoro e i lavoratori sono impiegati prevalentemente a Piada 52 (2) e alla Cucina del Villaggio Mafalda (1). Da precisare che la Cooperativa, quale organizzazione non lucrativa di utilità sociale ai sensi dell’art.10 comma 8 D.Lgs. 460/97, non rientra nell’obbligo delle assunzioni di lavoratori disabili, ai sensi dell’art.3 comma 3 della Legge in oggetto poiché il personale tecnico-esecutivo e svolgente funzioni amministrative (dei lavoratori assunti nel ramo B) non raggiunge il minimo di 15 dipendenti.

In riferimento al punto 4 del decreto ministeriale di adozione delle linee guida diamo anche conto del **rapporto tra la retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti**: per farlo abbiamo costruito un modello che tiene conto di una confrontabilità tra lavoratori assunti a tempo indeterminato con contratto a tempo pieno che abbiano svolto interamente servizio nell’anno di rendiconto; a partire da questo modello abbiamo identificato il lavoratore con la

<sup>26</sup> “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

retribuzione massima e quello con la retribuzione minima e abbiamo definito il rapporto che, secondo il decreto non deve superare il rapporto di 1 a 8<sup>27</sup>. Nella tabella seguente ricostruiamo le caratteristiche dei due lavoratori indice del rapporto che come si deduce non raggiunge neppure il rapporto 1 a 2 mantenendosi come nel 2018 a 1,8; questo rapporto definisce ulteriormente il valore del lavoro in Cooperativa definendo una omogeneità in termini di retribuzione che punta a calmierare i compensi dei livelli più alti per non generare eccessivo distacco economico tra i lavoratori.

lavoratore	livello	orario settimanale	retribuzione annua lorda
M.C.	F2	38	€ 32.172,28
G.V.	C1	38	€ 17.623,91

4.2.6 Relazioni con la comunità e il territorio

Nell’agire della nostra Cooperativa il **legame con il territorio** e la diffusione della cultura della solidarietà sono sempre state considerate variabili importanti per uno sviluppo equilibrato e duraturo; “il riconoscimento e la valorizzazione di un’impresa sociale sono il frutto del lavoro di accreditamento che la stessa impresa è chiamata a realizzare con lo scopo di *fidelizzare* il suo mercato di riferimento e di sviluppare un’interazione con le diverse realtà sociali ed economiche presenti sul territorio” (Zamagni, Venturi, Rago)<sup>28</sup>. **Territorio e comunità** sono gli ecosistemi sui quali si viene a generare l’impatto dell’agire sociale ed è nel rapporto con questi che si misura l’efficacia dell’azione, ma anche la possibilità di sviluppare percorsi di innovazione, dove per **innovazione sociale** intendiamo “l’applicazione di idee innovative in un prodotto/processo/modalità organizzativa che generano un impatto, ovvero modificano in maniera stabile e positiva il livello di benessere di una società o di parte di essa attraverso la creazione di valore aggiunto” (Lippi Bruni et al, 2012<sup>29</sup>).

6	relazioni con la comunità e il territorio	6.1	attività di animazione della comunità	6.1.1	qualità e grado di coinvolgimento dei beneficiari dei servizi offerti
				6.1.2	realizzazione di campagne promozionali e di raccolta fondi
				6.1.3	promozione di iniziative sociali rivolte alla comunità
				6.1.4	utilizzo di spazi o servizi appartenenti ad organizzazioni terze
		6.2	attivazione di strumenti e strategie di accountability	6.2.1	realizzazione del bilancio sociale
				6.2.2	altri strumenti di accountability
		6.3	attività di conservazione e tutela dell’ambiente e del patrimonio	6.3.1	rigenerazione di asset comunitari
				6.3.2	politiche di sostenibilità ambientale e relativi strumenti

Ci sono vari modi di misurare il rapporto con il territorio, il modello scelto riassume tutti quegli interventi di scambio, comunicazione e fundraising che hanno contribuito a definire l’identità della Cooperativa anche nel 2020.

Il **lavoro di comunità** inteso come diffusione territoriale dell’agire specifico dei servizi, o attivazione di veri e propri interventi su base comunitaria, è aumentato negli ultimi anni e alcuni servizi della Cooperativa si sono dedicati in maniera consistente a promuovere forme di aggregazione tra i **cittadini**, tra le **generazioni** e a incentivare o ricostruire dove assenti **legami** e, più in generale **inclusione**. Progetti come “Attivi in rete” dell’Area anziani, le attività di Piada52 rivolte alla cura e al coinvolgimento dei cittadini che frequentano il parco di via Dragoni, così come le attività del Centro di Aggregazione Giovanile “Officina52”, da sempre impostato sulle logiche di bassa soglia e progettazione partecipata con i ragazzi, sono tra

<sup>27</sup> Ai sensi dell’art.16, comma 1 del Codice del terzo Settore gli enti danno conto nel bilancio sociale di aver rispettato il principio secondo cui “la differenza retributiva tra lavoratori dipendenti non può essere superiore al rapporto uno a otto, da calcolarsi sulla base della retribuzione annua lorda”.

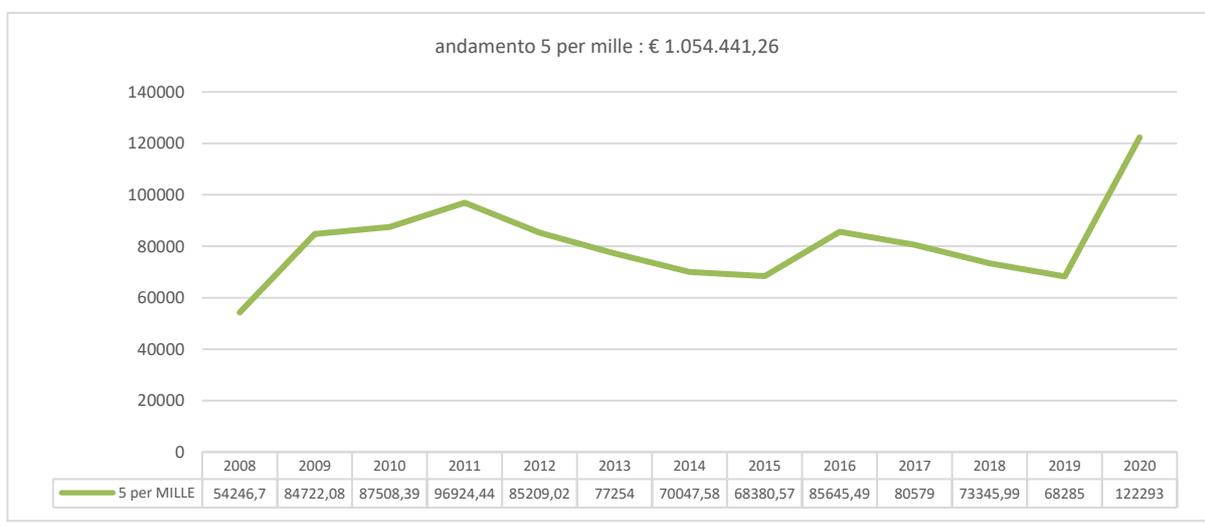
<sup>28</sup> “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

<sup>29</sup> Lippi Bruni M., Rago S., Ugolini C. (2012), *Il ruolo delle mutue sanitarie integrative. Le società di mutuo soccorso nella costruzione del nuovo welfare di comunità*, Il Mulino, Bologna.

gli esempi di attività costruite con la finalità di ricostruire legami comunitari sul territorio. La **persistenza di aggregati**, in un'epoca di inerzia verso l'individualismo, è spesso la risposta a problemi quotidiani nella vita delle persone: poter incontrare sul territorio punti di riferimento (facilmente riconoscibili) e dialogare con questi per trovare risposte ai bisogni è il senso di un intervento sociale diffuso che vede nel quartiere "Musicisti e Grandi Italiani" il luogo privilegiato di espressione, ma che spesso si allarga ad altri contesti, fino a ricomprendere interventi di respiro cittadino o extraterritoriale (**Festival Street Art, Festival dell'Incontro, Casa Sant'Agostino**). Impostare attività territoriali di questo genere significa prevedere spazi di condivisione per gli stakeholder (generalmente privati cittadini, ma spesso vengono coinvolte anche associazioni partner di iniziative) e per questo la verifica costante delle azioni prevede il massimo coinvolgimento dei destinatari nella definizione dell'efficacia o meno degli interventi.

Tra gli indicatori delle relazioni con il territorio c'è da elencare anche il 5 per mille come strumento di fundraising decisivo per lo sviluppo delle attività della Cooperativa. I risultati della raccolta del 5 per mille sono molto significativi e nel 2020 la Cooperativa ha superato il milione di euro di entrate complessive derivanti da questo canale di raccolta fondi raggiungendo la cifra totale di 1.054.441,26€ ricevuti dal 2008.

Nel 2020 si è potuto beneficiare di due annualità di 5 per mille per una cifra pari a 122.293€ che testimonia la recettività del fundraising della Cooperativa sul territorio; cifra che risulta di gran lunga l'attività principale di raccolta fondi.



Interessante notare come le campagne promozionali, così come le iniziative sociali rivolte alla comunità hanno spesso interessato **un sistema che ha coinvolto servizi di aree produttive differenti**: spesso hanno interagito tra di loro l'Area cura anziani e l'Area educativa nella realizzazione di interventi comunitari che favoriscono lo scambio intergenerazionale (interventi presso Scuola Materna "Arcobaleno", Festa Intergenerazionale, Caffè per tutti, Festa degli orti), ma costante è anche lo scambio tra Piada52 e Officina52 che concretizzano sul parco di via Dragoni un **intervento comunitario** che supera le logiche produttive "classiche" di un chiosco della piadina e quelle aggregative di un centro per giovani per consolidare **un clima diffuso di coinvolgimento** delle persone, attraverso una loro valorizzazione e un ascolto puntuale dei bisogni emergenti. L'intervento sul parco di via Dragoni, continuativo ormai dal 2007, ha portato ad una caratterizzazione urbanistica molto peculiare che fa dell'unica Area Verde senza nome in città una sorta di isola di socialità all'interno del Quartiere; la facilità di reperire luoghi e persone di riferimento, l'evidenza dell'agire sociale dei vari gruppi della Cooperativa (e non) che gravitano sul parco, sono tutti elementi che elevano la visibilità di un tessuto integrato di attenzioni sul contesto; al punto che, con tutta evidenza, quando sorgono problemi e/o criticità la Cooperativa viene subito interessata dai cittadini a trovare soluzioni o proporre alternative. Questo elemento di riconoscibilità attesta l'evidenza dell'apertura della Cooperativa al territorio; una apertura che è fatta di dialogo quotidiano e aperto con tutti gli interlocutori possibili e che negli anni ha spostato sul parco tantissime attività e occasioni di aggregazione che sono state, quanto meno facilitate, dai centri che insistono sul parco<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Ad esempio il denso lavoro di raccordo di Officina52 con le associazioni sportive dilettantistiche che animano i campi da gioco nel parco (skatepark, playground basket e volley) supera le *semplici* logiche di co-gestione per aprirsi a interventi educativi e di cittadinanza attiva che lasciano ampio spazio ai cittadini tanto nella fase di co-progettazione, quanto in quelle di realizzazione e valutazione.

Tra le varie attività di questo genere va senza dubbio menzionato l'investimento della Cooperativa, insieme alla Parrocchia di Corniolo, sulla struttura della **Casa Sant'Agostino** in Campigna, per migliorare l'accessibilità della casa e proporre situazioni di accoglienza, turismo solidale e scambio per categorie sociali che solitamente non riescono ad avere accesso a questi spazi (anziani, disabili), il tutto con un attento lavoro di coinvolgimento e cucitura di legami con le realtà locali del territorio dell'Alta Valle del Bidente, anche in un'ottica di **sostenibilità ambientale**.

La Cooperativa sta iniziando a strutturare un **modello di rigenerazione comunitaria** che al momento si configura come condivisione e scambio tra servizi per proporre occasioni di partecipazione e per rispondere ai bisogni emergenti del territorio, ma che sempre di più si sta strutturando come azione di ampia portata in grado di determinare impatti significativi nella vita quotidiana delle persone. Come dicevamo sul **parco di via Dragoni**, e più in generale sul quartiere "Musicisti e Grandi Italiani", la continuità storica degli interventi del CAG "Officina52", del Centro Educativo Pomeridiano "San Paolo", della Casa d'Accoglienza "Don Mino" e del chiosco Piada52 consente oggi di descrivere il passaggio fondamentale dell'identità del parco "**da spazio a luogo**" (in coerenza con la nostra vision), attraverso il fondamentale coinvolgimento di stakeholder esterni alla Cooperativa come Associazioni, Scuola Materna, anziani degli orti, giovani dello skatepark, parrocchiani e cittadini in genere che finiscono per passare dalla condizione di beneficiari/destinatari a quella di co-progettatori e protagonisti attivi della rigenerazione comunitaria.

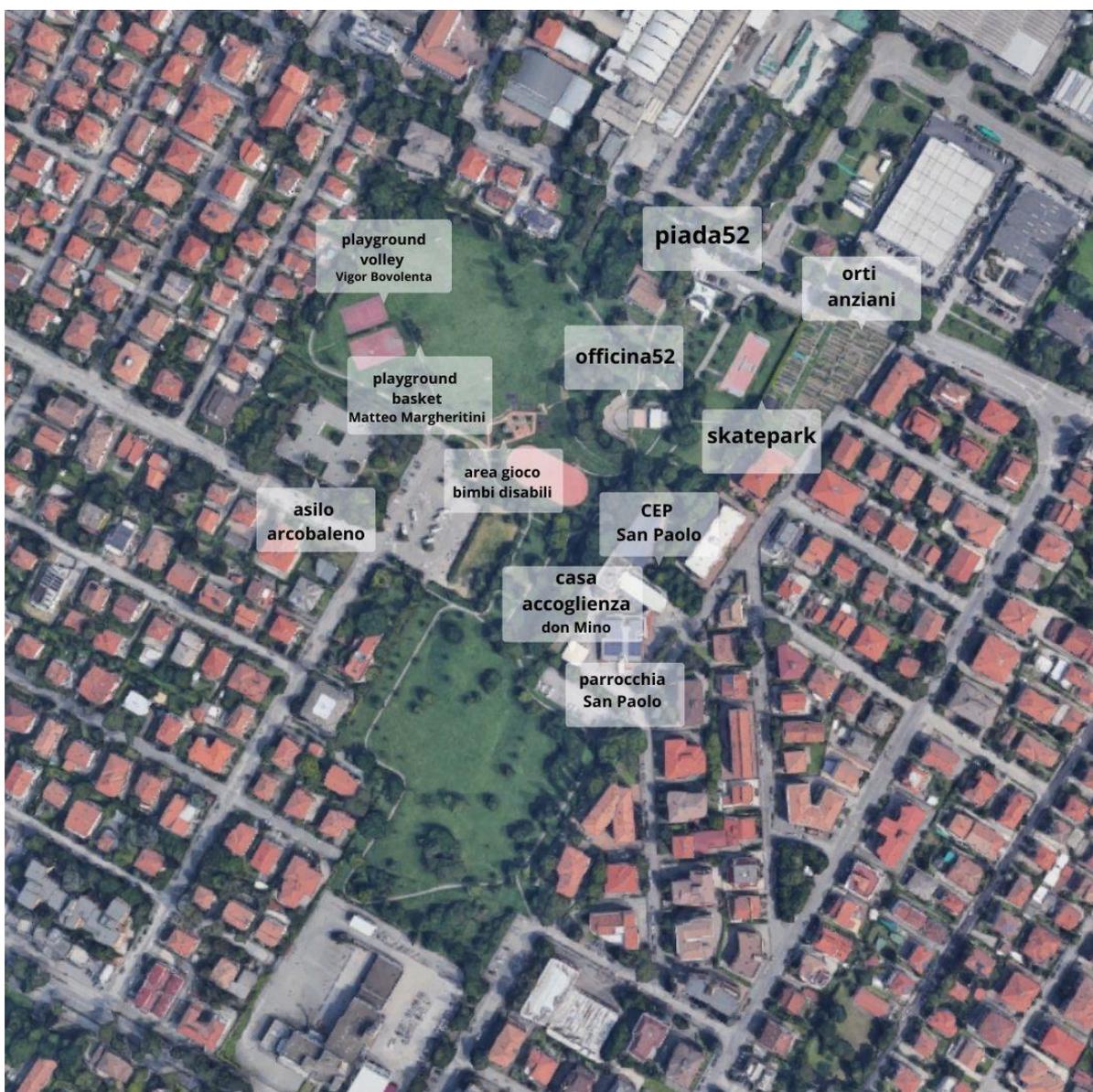


Fig. Il parco di via Dragoni è un "luogo" nel quale si concentrano numerose attività sociali

Per ciò che riguarda la dotazione di strumenti di accountability, il principale elemento di sistematizzazione è il presente bilancio che, come descritto, segna il passaggio da una dimensione di rendicontazione operativa dell'agire sociale a quella della descrizione dell'impatto generato sul territorio.

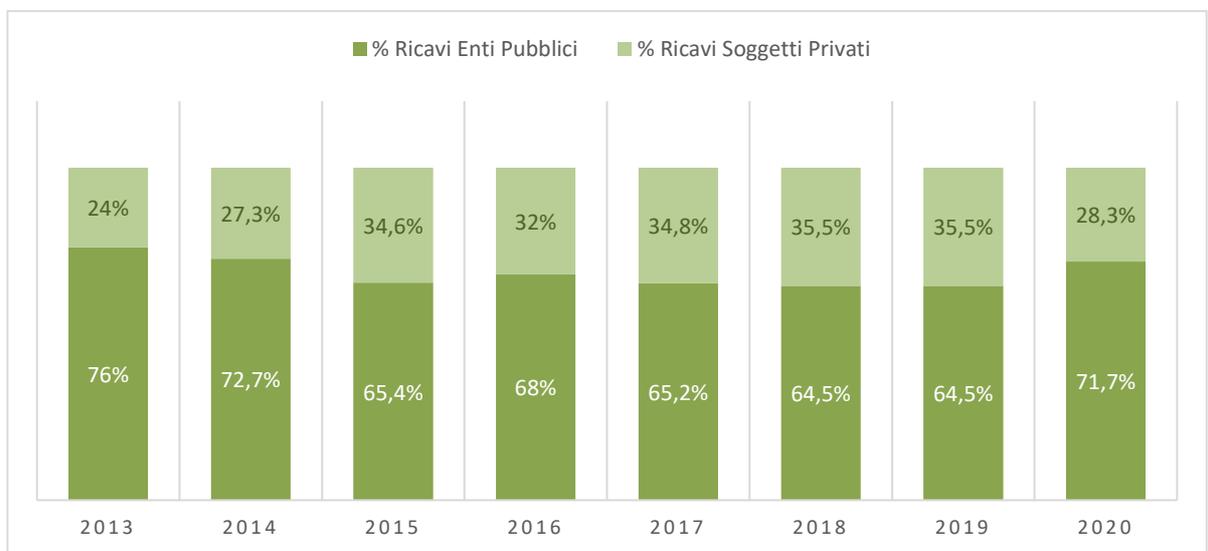
#### 4.2.7 Conseguenze sulle politiche pubbliche

Il presupposto di questa dimensione di valore è che “essendo quella messa in campo da un'impresa sociale un'azione con finalità di interesse generale per definizione, essa non può non influenzare (più o meno positivamente) le politiche pubbliche dei territori in cui essa opera” (Zamagni e altri 2015)<sup>31</sup>. Pur essendo consistentemente diminuita negli anni la percentuale di ricavi da enti pubblici sui ricavi generali della Cooperativa, gran parte dei servizi erogati (compresi quelli a mercato come nel ramo B) sono **strettamente collegati e integrati** con ambiti che coinvolgono direttamente l'amministrazione pubblica.

7	conseguenze sulle politiche pubbliche	7.1	risparmio sulla spesa pubblica	7.1.1	occupazione soggetti svantaggiati (numero e tipologia)
					7.1.2
		7.2	rapporti con altre istituzioni (pubbliche o private)	7.2.1	realizzazione di partnership pubblico-private (numero e tipologia di soggetti coinvolti)
				7.2.2	ambiti di collaborazione con altre istituzioni
				7.2.3	cambiamenti nelle pratiche abituali del soggetto partner derivanti dalla collaborazione instaurata

In questo campo un indicatore aggiuntivo rispetto a quelli riportati e che segna il rapporto di contatto con il Settore pubblico è dato dal monitoraggio della percentuale di ricavi da Enti Pubblici e quella da Soggetti Privati. Riuscire a garantire efficienti ed efficaci servizi di welfare comunitario senza dipendere eccessivamente dalle entrate pubbliche è sinonimo di una imprenditorialità sana, che sa fare della propria progettualità e generatività uno strumento per affrontare i problemi emergenti sul territorio e rispondere ai bisogni dei cittadini.

Il 2020 segna una netta controtendenza con lo sviluppo della Cooperativa che negli ultimi 5 anni stava riducendo progressivamente la percentuale di entrate pubbliche passando dal 76% del 2013 al 64,5% del 2019. La chiusura di gran parte delle attività a mercato ha determinato l'impossibilità di poter contare per lunghi tratti dell'anno su entrate dei privati e determina una risalita della percentuale di ricavi da Enti Pubblici che non si vedeva dal 2014 (anno di apertura di Piada52).



<sup>31</sup> “Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

A livello generale l'esperienza pluriennale di lavoro della Cooperativa sugli ambiti di contatto e integrazione con l'Amministrazione ha portato ad incidere a vario livello sulle politiche pubbliche:

- **efficientamento dell'offerta**: risparmio per la pubblica amministrazione;
- **aumento della qualità dei servizi erogati**;
- **crescita della copertura**: in termini di numero di beneficiari serviti;
- realizzazione di progettualità ed erogazione dei servizi all'interno di **partnership pubblico-privato**

La consistenza delle convenzioni attivate con soggetti pubblici, i volumi di utenti e beneficiari, il risparmio economico determinato per la pubblica amministrazione sono tutti elementi ricostruibili nella parte di descrizione delle attività svolte nel 2020; in questa parte generale sottolineiamo come, nonostante la contingenza sfavorevole del 2020, sia stato protagonista di un significativo **risparmio sulla spesa pubblica** il ramo B della Cooperativa. Nella parte descrittiva delle attività e della valutazione dell'impatto sociale dell'Area Lavoro è possibile osservare come l'assunzione di soggetti svantaggiati sia stato elemento decisivo per il loro passaggio da contribuiti a contribuenti, generando, insieme ad altre dinamiche relative allo sviluppo delle autonomie personali, un consistente risparmio per la collettività<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Riportiamo a titolo esemplificativo di questa significatività di impatto nel quadriennio 2017 - 2021 il fatto che nel 2018 il Chiosco **Piada52** è stato oggetto di valutazione da parte dell'**Agenzia "Avanzi" di Milano** per le proprie caratteristiche di eccellenza nel campo dell'inserimento lavorativo. Tra le attività derivanti dal finanziamento ottenuto dalla Cooperativa sul bando "Occupiamoci 2015" promosso da varie fondazioni nazionali c'era la volontà di determinare attraverso la tecnica dello **SROI** l'incisività della parte produttiva del chiosco sul territorio anche in termini economici. Si è pertanto concentrata l'attenzione sui ragazzi svantaggiati inseriti al chiosco e sulla loro attività nelle preparazioni dei prodotti venduti a mercato.

La ricostruzione delle dinamiche operative di **3 ragazzi svantaggiati** e la lettura del loro percorso di inserimento lavorativo ha portato a definire una serie di **risultati di impatto** in termini di integrazione nel contesto sociale, di sviluppo di capacità relazionali e di una maggiore capacità lavorativa rispetto al momento del loro inserimento, di empowerment concreto relativo ad una loro migliore occupabilità futura, oltre ovviamente all'acquisto di maggiore indipendenza economica, di un elevato livello di sicurezza del proprio lavoro e quindi, più in generale, di un maggior grado di benessere e di fiducia in se stessi.

Riportiamo la tabella di definizione finale composta da Avanzi dalla quale si deduce, oltre agli aspetti sociali dell'impatto che abbiamo appena descritto, come per ogni euro investito dalle fondazioni finanziatrici del bando il **ritorno sociale dell'investimento sia stato pari a 3,75€** a testimonianza del potenziale generativo dei nostri percorsi di inserimento lavorativo; tra i dati significativi da segnalare come ci sia stato in 3 anni **un risparmio per il Comune di Forlì pari a 20.000€** derivante proprio da quelle dimensioni specifiche che abbiamo descritto.

Come emerge dall'organigramma la Cooperativa "Paolo Babini" nel 2019 in **5 aree produttive**:

- 1) Area Cura Minori
- 2) Area Cura Anziani
- 3) Area Educativa Infanzia
- 4) Area Educativa Minori
- 5) Area Lavoro

Ogni area racchiude al suo interno servizi caratteristici di quell'ambito e il target di intervento complessivo è molto ampio e articolato e va **dagli 0 ai 100 anni**. Ogni Area prevede una combinazione di servizi e azioni che puntano a rispondere nella maniera più ampia possibile ai bisogni del territorio e questo determina la compresenza di servizi residenziali, diurni, di attività continuative e attività stagionali, di aumenti e diminuzioni dell'utenza in base a specifiche caratteristiche organizzative dei servizi. La ricostruzione della geografia dei servizi della Cooperativa descrive ampiamente il campo di azione di una impresa sociale che parte dal focus su un quartiere specifico (il quartiere Musicisti e Grandi italiani) per aprirsi a interventi che riguardano in realtà tutto il comprensorio forlivese.

1. **Area Cura Minori** costituita da:

- Comunità educativa "San Michele", in via Dragoni, 77 – Forlì: può ospitare in regime residenziale fino a 10 minori dai 6 ai 17 anni ed una mamma con bambino o un neomaggiorenne. Al suo interno vive una famiglia volontaria.
- Comunità educativa "San Giuseppe", in via Cerchia, 46 - Forlì: può ospitare in regime residenziale fino a 10 minori dai 6 ai 17 anni ed una mamma con bambino o due neo maggiorenni in uscita dalla struttura. Al suo interno vive una famiglia volontaria.
- Progetto Sperimentale con famiglie accoglienti in rete "Santa Cecilia", via Dragoni 75 M – Forlì. Può ospitare in regime residenziale fino a 8 minori di età compresa fra gli 0 e 6 anni, in collaborazione con la rete di famiglie dell'Associazione Paolo Babini.
- Progetto "Diventare Grandi", collocato nei miniappartamenti del Villaggio Mafalda in Via Dragoni 75/L - Forlì. Si rivolge ai ragazzi che in prossimità della maggiore età o neo maggiorenni hanno ancora bisogno di un accompagnamento verso l'autonomia. Il progetto si appoggia alla disponibilità di due famiglie volontarie e 2 volontari.
- Il progetto per mamme con bambino "Sant'Anna" collocato nei miniappartamenti del Villaggio Mafalda in Via Dragoni 75/L – Forlì e può ospitare fino a 10 accolti. Il progetto si appoggia alla disponibilità di due famiglie volontarie e due volontari.
- La comunità semi residenziale "Diapason" collocato nel Villaggio Mafalda in Via Dragoni 75/L - Forlì. Può ospitare fino a 12 minori di età compresa fra i 6 e i 17 anni.
- Comunità di tipo familiare "La casa di Dorothy", collocata nelle unità abitative 5 e 6 del Villaggio Mafalda in Via Dragoni 75/L, può ospitare fino a 6 minori di età compresa fra i 6 e 17 anni. Al suo interno vive una famiglia volontaria.
- Progetti per l'affido e l'adozione a supporto dell'attività di tutela dei minori, per promuovere un sistema di accoglienza basato sulla famiglia.
- Rete di Famiglie, progetto realizzato in collaborazione con l'Associazione "Paolo Babini" che prevede il coinvolgimento di famiglie volontarie (anche mono genitoriali) a supporto dell'accoglienza dei minori.

2. **Area Cura Anziani** costituita da:

- Casa d'accoglienza "don Mino" per anziani sita nella parrocchia di San Paolo in via Pistocchi 19, che può ospitare fino a 20 anziani in regime diurno;
- Progetto "Attivi in rete": è l'insieme di progetti di comunità per anziani (caffè per tutti, riabilitazione su base comunitaria, ecc.);
- Casa d'accoglienza residenziale "don Amedeo" per anziani sita via Cerchia 215, che può ospitare fino a 6 anziani in regime residenziale e che ha accolto i primi ospiti a ottobre 2016.

3. **Area Educativa Infanzia** costituita da:

- Il "Nido di Sofia", collocato nel Villaggio Mafalda in Via Dragoni 75/m – Forlì, può accogliere fino a 40 bambini.
- L'Asilo Nido "Tick Tack Kids" trasferitosi in via Galleppini, può accogliere fino a 48 bambini.
- Il Nido "Clorofilla" sito al Foro Boario in via Macero Sauli 8, Forlì, gestito in ATI con la cooperativa sociale "Formula Servizi alla Persona", può accogliere fino a 60 bambini e da settembre 2019 viene gestito solo dalla Cooperativa "Formula Servizi alla Persona"
- Centro estivo "Dente di Leone", per bambini da 0 a 6 anni, collocato nei locali della scuola materna statale "Arcobaleno", in via Fanti a Forlì;

- Progetto “Family HUB”: progetto nazionale di contrasto della povertà educativa per bambini 0-6 anni e loro famiglie, realizzato con il contributo della Fondazione “Con i Bambini” a supporto delle famiglie più fragili.
4. **Area Educativa Minori** costituita da:
- Centro Educativo Pomeridiano e Centro estivo “San Paolo”, in via Pistocchi, 19, Forlì: si occupa anche di progetti presso le scuole del territorio;
  - Progetti per giovani disabili: “Un po’ di tempo per me” e “In Tandem”;
  - Centro di Aggregazione Giovanile “Officina 52”, in via Dragoni 52 – Forlì: si rivolge a ragazzi in età compresa tra i 15 e i 25 anni e si occupa anche del progetto “Start UP!” esperienze di educazione al lavoro in estate per ragazzi in età compresa tra i 14 e i 17 anni;
  - Progetto DSA “A-prendere il mondo”: si rivolge a ragazzi che frequentano la scuola primaria e la secondaria di primo grado con specifici disturbi dell’apprendimento;
  - Progetto “InRete”: progetto nazionale di contrasto della povertà educativa per ragazzi in età 11 - 17 anni e loro famiglie, realizzato con il contributo della Fondazione “Con i Bambini” a supporto delle famiglie più fragili.
5. **Area Lavoro** costituita da:
- “Cucina Villaggio Mafalda”, collocata nel Villaggio Mafalda in Via Dragoni 75/m – Forlì, nella quale operano due cuochi ed un addetto alla gestione del magazzino ed alle pulizie, tutti con funzioni educative. All’interno delle attività di produzione pasti e trasporti sono inseriti (attraverso borse lavoro, tirocini, lavoro accessorio, ecc.) ragazzi con svantaggio sociale, disabilità o altro, con l’obiettivo di far sperimentare esperienze di educazione al lavoro.
  - “Cucina Tick Tack”, collocata presso l’Asilo Nido Tick tack kids, nella quale opera un cuoco (anche con funzioni educative) ed un tirocinio.
  - “Piada 52” un chiosco bar collocato presso il parco di via Dragoni, operativo dal mese di settembre 2014, nel quale operano 2 cuochi, 2 baristi, alcuni ragazzi in apprendistato e nel quale vengono inseriti (attraverso borse lavoro, tirocini, lavoro accessorio, ecc.) ragazzi con svantaggio sociale, disabilità o altro, con l’obiettivo di far sperimentare esperienze di educazione al lavoro e di inclusione sociale.

A queste Aree si aggiungono una serie di Progetti di Comunità:

**Progetti di Comunità e promozione del Volontariato:**

- Casa Sant’Agostino: accoglienza di giovani, disabili, famiglie e anziani in Campagna;
- “Diversamente Bottega” e “T.riciclo”: mercatini di riuso giochi, abbigliamento e attrezzature per bambini;
- Progetto Caritas e Consulenze: per famiglie in difficoltà;
- Collegamenti con attività della Associazione “Paolo Babini” che tra i propri soci raduna anche tutte le persone che scelgono di fare volontariato nei servizi e nei progetti della Cooperativa; Rete di Famiglie per l’accoglienza di minori

Ogni Area si dota di un proprio strumento di programmazione annuale (**POA – Piano Operativo Annuale**) che recepisce coerentemente le linee di indirizzo del **Piano di Sviluppo (PDS)** e orienta a sua volta i **Piani Operativi dei singoli servizi**. Questi Piani Operativi sono costruiti in modo da identificare chiaramente quali sono gli obiettivi strategici di riferimento e conseguentemente obiettivi generali e specifici che si intende perseguire nell’anno di attività in corso; il Piano operativo Annuale (sia di Area che dei singoli servizi) viene infatti redatto ad inizio anno solare ed ha validità per tutto l’anno in corso. Il modello di riferimento del Piano consente pertanto di elencare attività e azioni (tenendo conto di metodo, fattibilità e misurabilità), identifica le responsabilità in gioco e gli eventuali collaboratori, attraverso un **GANTT** dettaglia sistematicamente i tempi di esecuzione, definisce quali sono i meccanismi di verifica, qual è il budget e che tipologia di risorse vengono impiegate e stabilisce i risultati attesi.

Responsabilità da Organigramma	Sistema Pianificazione	rispon de a	Strumento operativo	Durata	Contenuti	Metodo	Report	Mod.
--------------------------------	------------------------	-------------	---------------------	--------	-----------	--------	--------	------

Assemblea dei Soci	1) Valori di riferimento	se stessa	Delibera assemblea Soci	...	VALORIZZAZIONE DELLA PERSONA, PROFESSIONALITA', INNOVAZIONE SOCIALE, TRASPARENZA, ACCOGLIENZA	Si prevedono due livelli di lavoro su questo aspetto: 1) <b>LAVORO STRUTTURATO</b> (ogni 3/5 anni) di definizione della vision ed eventuale revisione della mission; nella maniera più partecipata possibile, per dare a tutti la possibilità di esprimere la propria opinione e di individuare le linee di indirizzo prioritarie; 2) <b>LAVORO DI MANENIMENTO E REVISIONE COSTANTE</b> : in tutte le assemblee in cui è ritenuto opportuno prevedere, con conduzione specifica e almeno una volta all'anno, momenti di restituzione, revisione, scambio e aggiornamento del lavoro di pianificazione (il socio deve poter avere la percezione di indirizzare in itinere l'indirizzo della Cooperativa)		Verbale depositato
	2) Mission	se stessa	Delibera assemblea Soci	...	Siamo una organizzazione a movente ideale, ci occupiamo di beni comuni: cura, educazione, lavoro. Integriamo la professionalità con il volontariato; accompagnando le persone nel loro progetto di vita, valorizzando le risorse umane.			Verbale depositato
	3) Vision	se stessa	Delibera assemblea Soci	5 anni	Abitare nuovi spazi per trasformarli in luoghi. Rispondere ai bisogni del territorio consolidando l'esistente e sviluppando nuove aree di lavoro. Promuovere la cultura del benessere.		Bilancio di Mandato Triennale del Cda all'assemblea Soci	Verbale depositato
	4) Linee di sviluppo strategico	se stessa	Delibera assemblea Soci	di mandato Cda <sup>33)</sup>			Triennale del Cda all'assemblea Soci	Verbale depositato

Cda	5) Piano di sviluppo	Assemblea soci	Piano di Sviluppo	3 anni		Costruzione di un modello di PIANO DI SVILUPPO che consideri Mission, Vision e Linee di indirizzo strategico dell'assemblea. Introduzione di uno schema di pianificazione attento ai cambiamenti e introduzione degli elementi tipici della Valutazione dell'Impatto Sociale; articolazione dei contenuti in maniera direttamente fruibile e identificabile	Anno all'assemblea soci: Bilancio di Valore, Bilancio Economico	PDS
-----	----------------------	----------------	-------------------	--------	--	---	---	-----

Direzione	6) Piano direzionale - 7 aree	Cda	Piano Operativo Direzionale	1 anno		Costruzione di un modello coerente di pianificazione che tenga conto della ricezione "dall'alto" delle linee di indirizzo dell'assemblea soci e del Piano di Sviluppo triennale. Traduzione operativa annuale in singoli obiettivi/azioni SMART; applicazione della metodologia IMPACT ORIENTED. Dimensioni presidiate nella pianificazione: Area della Produzione - Sviluppo e Innovazione \ Area del Sistema di Gestione e Pianificazione \ Area dello sviluppo Organizzativo \ Area dello sviluppo delle risorse Umane \ Area dello sviluppo societario \ Area Rete e volontariato \ Area del Sistema di Comunicazione e Fund Raising.	Report annuo dell'attività di direzione sulle 7 dimensioni	POA
-----------	-------------------------------	-----	-----------------------------	--------	--	---	--	-----

<sup>33</sup> I contenuti del mandato del CDA sono definiti dalle Aree di Sviluppo, dagli obiettivi strategici e dalle dimensioni di valore sintetizzate nella tabella a pagina 11.

Coordinatori di Area	7) Piano Operativo di Area	direzione	Piano Operativo Area	1 anno		Costruzione di un modello coerente di pianificazione che tenga conto della ricezione dall'alto delle linee di indirizzo e della traduzione operativa annuale in singole azioni SMART; applicazione della metodologia IMPACT ORIENTED. Dimensioni presidiate nella pianificazione: Area della Produzione - Sviluppo e Innovazione.	Report annuo di verifica per la direzione	POA
----------------------	----------------------------	-----------	----------------------	--------	--	---	---	-----

\	8) Piano Operativo di Funzione	direzione	Piano Operativo di funzione	1 anno		Costruzione di un modello coerente di pianificazione che tenga conto della ricezione dall'alto delle linee di indirizzo e della traduzione operativa annuale in singole azioni SMART. Dimensioni presidiate nella pianificazione: Rgru Volontariato e Associazione, Resp Amministrativo Resp Controllo di Gestione RSSP, Privacy, 231/01, Haccp Resp Autoriz. Funzionamento Resp Manutenzioni Resp Sistemi informativi Resp Progettazione Resp Sistemi energetici Resp Fund Raising Resp Comunicazione Resp Automezzi e Assicurazioni.	Report annuo di verifica per la direzione	POA
---	--------------------------------	-----------	-----------------------------	--------	--	--	---	-----

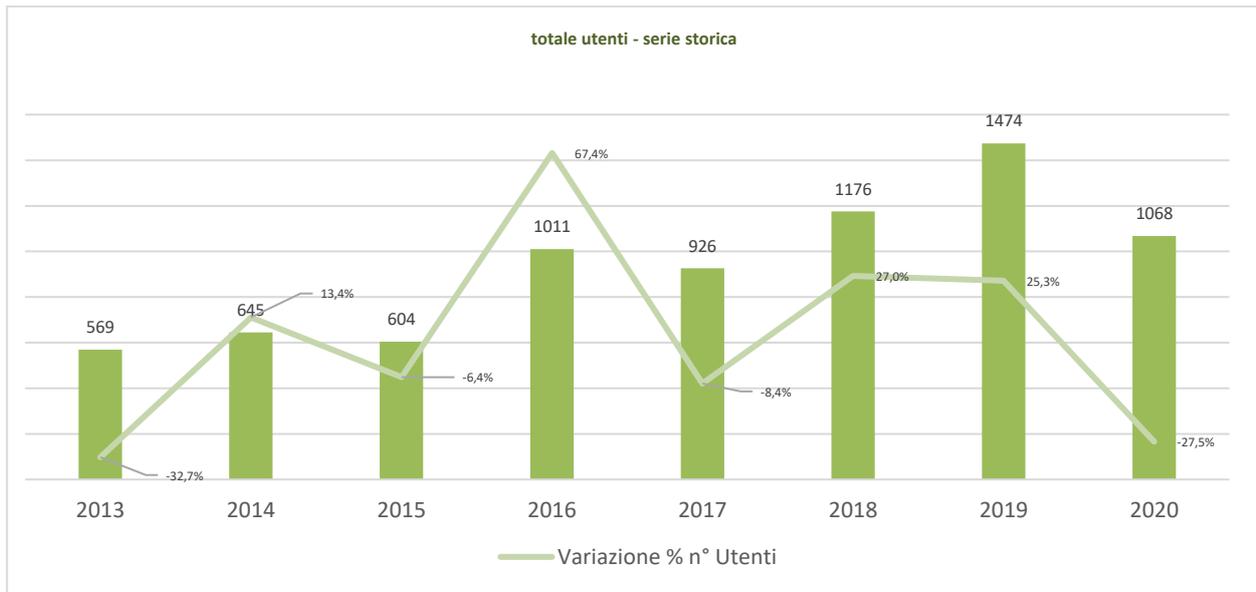
Coordinatori di Servizio	9) Piano Operativo di Struttura	coordinatori di area	Piano Operativo di Servizio	1 anno		Costruzione di un modello coerente di pianificazione che tenga conto della ricezione dall'alto delle linee di indirizzo e della traduzione operativa annuale in singole azioni SMART		POA
--------------------------	---------------------------------	----------------------	-----------------------------	--------	--	--	--	-----

Notevole l'impatto del Covid sui numeri e sui volumi di accoglienza delle varie aree della Cooperativa, dopo un decennio di crescita persistente si registra un calo netto degli utenti che interessa principalmente l'Area Educativa (storico traino nel coinvolgimento di numeri sempre crescenti di utenti) che se nel 2019 aveva toccato il suo apice storico di coinvolgimento con 1.338 utenti, in seguito alle restrizioni e al lock down che ha fortemente limitato le attività di aggregazione e socializzazione si attesta nel 2020 su 919 utenti (con una variazione percentuale per l'Area di -31,3%). Continua invece l'aumento degli utenti accolti dall'Area Cura (+9,6%) grazie soprattutto alle attività territoriali dell'Area Anziani.

AREA - EDUCARE / CURA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
utenti - AREA EDUCARE	479	514	775	497	544	493	890	808	1.042	1.338	919
utenti - AREA CURA	53	76	70	72	101	111	121	118	134	136	149
TOTALE UTENTI	532	590	845	569	645	604	1011	926	1.176	1.474	1.068
Variazione % n° Utenti		10.9%	43.2%	-32.7%	13.4%	-6.4%	67.4%	-8.4%	27.0%	25,30%	-27,50%
Variazione % n° Utenti - area educare		7.3%	50.8%	-35.9%	9.5%	-9.4%	80.5%	-9.2%	29.0%	28,40%	-31,30%
Variazione % n° Utenti - area cura		43.4%	-7.9%	2.9%	40.3%	9.9%	9.0%	-2.5%	13.	1,50%	9,6%

Nel monitoraggio dei volumi di ricavo dell'Area Lavoro emerge invece tutta la difficoltà affrontata nel 2020 dal settore della ristorazione con un volume di ricavi mai così basso dal 2014 e una variazione percentuale del -25,3% rispetto al 2019.

AREA LAVORO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ricavi - AREA LAVORO	€ 332.665	€ 684.549	€ 642.572	€ 665.949	€ 731.145	€ 705.376	€ 527.239
Lavoratori svantaggiati inseriti	3	3	4	4	3	3	3
Variazione % ricavi		105.8%	-6.1%	3.6%	9.8%	-3,50%	-25,30%



Concentrandosi sulle tipologie di utenti la Cooperativa si conferma come prevalentemente concentrata su minori e giovani dai 6 ai 25 anni (655), nonostante una leggera diminuzione di questa tipologia in valore assoluto rispetto al 2017 (781); da segnalare il consistente incremento di utenti nella fascia 0-6 anni (da 103 a 387) in seguito all'attivazione del progetto Family Hub che ha avuto incidenza a livello cittadino.

Nel dettaglio è possibile ricostruire la fitta rete di servizi e i destinatari coinvolti nel 2020.

EDUCARE	N° utenti di TUTTO IL 2020							
	Servizio	Tipologia	N° Servizi	Infanzia (0-3)	Infanzia (3-6)	Minori e Giovani (dai 7 anni)	Genitori	Nuclei familiari coinvolti nei servizi
Asilo nido	diurno	2	131					125
Centro educativo	diurno	1				103		94
Centro educativo per DSA	diurno	1				53		51
Centro educativo per ragazzi con deficit medio-lieve (15-25 anni)	diurno	3				32		32
Centro estivo	diurno	3	21	18	122			101
Assistenza scolastica presso le scuole	diurno	4				174		
Centro di aggregazione giovanile	diurno	1				40		
Educativa di strada	diurno	1				50		
Percorsi/Laboratori Educazione al Lavoro (Start Up)	diurno	1				62		60
Attività Progetto "Family Hub"	diurno	5	58	55	0			83
<b>TOTALE</b>			<b>22</b>	<b>210</b>	<b>73</b>	<b>636</b>	<b>0</b>	<b>546</b>

CURARE		N° utenti di TUTTO IL 2020						
Servizio	Tipologia	N° Servizi	Minori e giovani	Disabili	Disagio psichiatrico	Adulti	Anziani	Dipendenze
Comunità socio-educativa per minori	residenziale	2	32					
Comunità socio-educativa di tipo familiare per minori	residenziale	1	8					
Comunità socio-educativa con famiglie accoglienti in rete per minori (0-6 anni)	residenziale	1	14					
Comunità socio-educativa ad alta autonomia per neomaggiorenni	residenziale	1	13					
Comunità per gestanti e madri col bambino	residenziale	1	12			9		
Comunità socio-educativa semi residenziale per minori (11-17 anni) di famiglie in difficoltà	semi residenziale	1	11					
Comunità per anziani	residenziale	1					8	
Diurno / Casa accoglienza per Anziani	diurno	1					42	
<b>TOTALE</b>		<b>9</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>50</b>	<b>0</b>

#### 4.3.1 La pianificazione orientata all'impatto nelle Aree produttive

Alla luce del presente Bilancio Sociale riclassificato a Bilancio di Valore e della riorganizzazione della pianificazione iniziata nel 2018, e proseguita nell'anno in oggetto, la Cooperativa si è data come obiettivo quello di sperimentare gli strumenti della **Valutazione dell'Impatto Sociale (VIS)** come occasione di analisi degli effetti a medio-lungo termine dei risultati ottenuti nel contesto comunitario anche nello specifico dell'azione operativa delle proprie Aree. Oltre quindi ad un aspetto più generale di definizione del Valore Sociale Aggiunto della Cooperativa con il Bilancio di Valore identifichiamo una serie di elementi decisivi, uno per ogni area o contesto di intervento, che più di altri sostanziano la nostra *mission* e la nostra *vision* e che si connotano come elementi differenziali, garantendo una specificità di valore della nostra cooperativa.

L'anno 2020 non è stato particolarmente adatto per sperimentare modalità di descrizione e misurazione dell'impatto sociale generato e il processo di descrizione delle sfide è rimasto pressochè invariato rispetto al 2019 dal momento che le priorità di tenuta dei servizi rispetto all'urto della pandemia hanno spostato il focus sulla gestione dell'emergenza, rendendo complicato lo sviluppo del percorso di valutazione.

Di seguito riportiamo la costruzione dei **modelli di valutazione dell'impatto sociale differenziate per le aree operative**; ogni area ha identificato una sfida che ne definisce il valore differenziale in riferimento al Piano di Sviluppo 2017-2021 e si è costruita la catena dell'impatto per meglio mettere a fuoco la valutazione degli **outcome** generati. Per ogni valutazione viene poi indicato **lo stato di avanzamento** in riferimento a **9 step operativi**. Il lavoro di valutazione non è stato portato avanti allo stesso modo per tutte le aree produttive ma si è tenuto conto di caratteristiche e peculiarità molto diverse, di tempi di integrazione del metodo differenti e dell'opportunità, soprattutto attraverso la partecipazione a bandi nazionali, di usufruire di analisi di impatto da parte di enti esterni.

##### a) Area Cura Minori

Riferimento Piano di Sviluppo 2018-2020	Sfida	INPUT	OUTPUT	OUTCOME
Punto 1.1.a	Garantire una famiglia per ogni bambino: definizione dei benefici derivanti dall'affiancamento del percorso di accoglienza in comunità con esperienze di contatto familiare	Ogni minore accolto, entro 6 mesi dall'inserimento in comunità è affiancato ad una famiglia di supporto (volontaria), compatibilmente con il proprio progetto di vita	Questo permette al minore di sperimentare un modello familiare alternativo a quello dal quale è stato allontanato	Il bambino recupera una dimensione del Sé positiva in dinamiche affettive familiari "sane", che completano l'intervento di comunità

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Condivisione con Area	Validazione della sfida	Identificazione degli indicatori	Costruzione del sistema di misurazione	Misurazione 1 step	Analisi 1 step	Misurazione 2 step	Analisi 2 step	Descrizione dell'impatto sociale generato

b) Area Cura Anziani

Riferimento Piano di Sviluppo 2018-2020	Sfida	INPUT	OUTPUT	OUTCOME
Punto 1.2.d	Avvalorare il miglioramento del benessere dell'anziano e dei suoi caregivers attraverso l'approccio relazionale e capacitante	Costruzione di contesti di attività e servizi ad alta densità relazionale	Ampliamento della rete relazionale dell'anziano e delle occasioni di aggregazione	Contrasto della solitudine come elemento di prevenzione e miglioramento della qualità della vita dell'anziano

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Condivisione con Area	Validazione della sfida	Identificazione degli indicatori	Costruzione del sistema di misurazione	Misurazione 1 step	Analisi 1 step	Misurazione 2 step	Analisi 2 step	Descrizione dell'impatto sociale generato

c) Area Educativa Infanzia

L'Area educativa Infanzia è coinvolta rispetto al punto 1.3.a del Piano di Sviluppo 2017-2021 all'interno del progetto nazionale "Family Hub", che prevede una Valutazione dell'Impatto Sociale di sfide interne al progetto realizzata dalla **Fondazione Zancan**, il progetto, prorogato a causa del Covid, si avvia ad entrare nell'ultima annualità di realizzazione e la valutazione d'impatto è vicina alla sua conclusione.

Riferimento Piano di Sviluppo 2018-2020	Sfida	INPUT	OUTPUT	OUTCOME
Punto 1.3.a	Animazione, cultura e accompagnamento come forme di contrasto alla povertà educativa	Interventi flessibili in contesti anche informali	Costruzione di senso di comunità, coinvolgimento del case manager per casi rilevanti	Generare condizioni concrete di contrasto all'isolamento, incentivo degli stimoli di arricchimento educativo

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Condivisione con Area	Validazione della sfida	Identificazione degli indicatori	Costruzione del sistema di misurazione	Misurazione 1 step	Analisi 1 step	Misurazione 2 step	Analisi 2 step	Descrizione dell'impatto sociale generato

d) Area Educativa Minori

L'Area Educativa Minori non ha ancora individuato una sfida specifica nell'analisi della generazione di valore sociale; l'intervento è stato più sistemico e ha determinato una costruzione sistematica del Piano Operativo dei Servizi con riferimenti diffusi all'analisi dell'impatto sociale

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Condivisione con Area	Validazione della sfida	Identificazione degli indicatori	Costruzione del sistema di misurazione	Misurazione 1 step	Analisi 1 step	Misurazione 2 step	Analisi 2 step	Descrizione dell'impatto sociale generato

e) Area Lavoro (Cooperativa B)

Riferimento Piano di Sviluppo 2018-2020	Sfida	INPUT	OUTPUT	OUTCOME
Punto 1.5.c	Il 90% delle persone svantaggiate (381/91) assunte con contratto subordinato migliora la qualità della propria vita raggiungendo e	Accompagnamento dei ragazzi svantaggiati con percorsi di inserimento lavorativo monitorati costantemente con coordinatori, responsabili delle risorse umane e	1) Eliminazione presa in carico economica del sistema di Welfare locale;	Miglioramento concreto delle condizioni di vita dei lavoratori assunti; riduzione dei costi di assistenza; valore aggiunto sul livello produttivo

	mantenendo almeno 3 su 5 traguardi (output)	responsabile degli inserimenti lavorativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>2) Passaggio da utente a contribuente;</li> <li>3) Miglioramento o mantenimento della propria autonomia abitativa;</li> <li>4) Riduzione del livello assistenziale (interno);</li> <li>5) Mantenimento del lavoro nel tempo (almeno 24 mesi consecutivi, tranne assenze per motivi di salute)</li> </ul>	
--	---	---	---	--

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Condivisione con Area	Validazione della sfida	Identificazione degli indicatori	Costruzione del sistema di misurazione	Misurazione 1 step	Analisi 1 step	Misurazione 2 step	Analisi 2 step	Descrizione dell'impatto sociale generato

## 5. IL VALORE ECONOMICO DELLA COOPERATIVA "PAOLO BABINI"

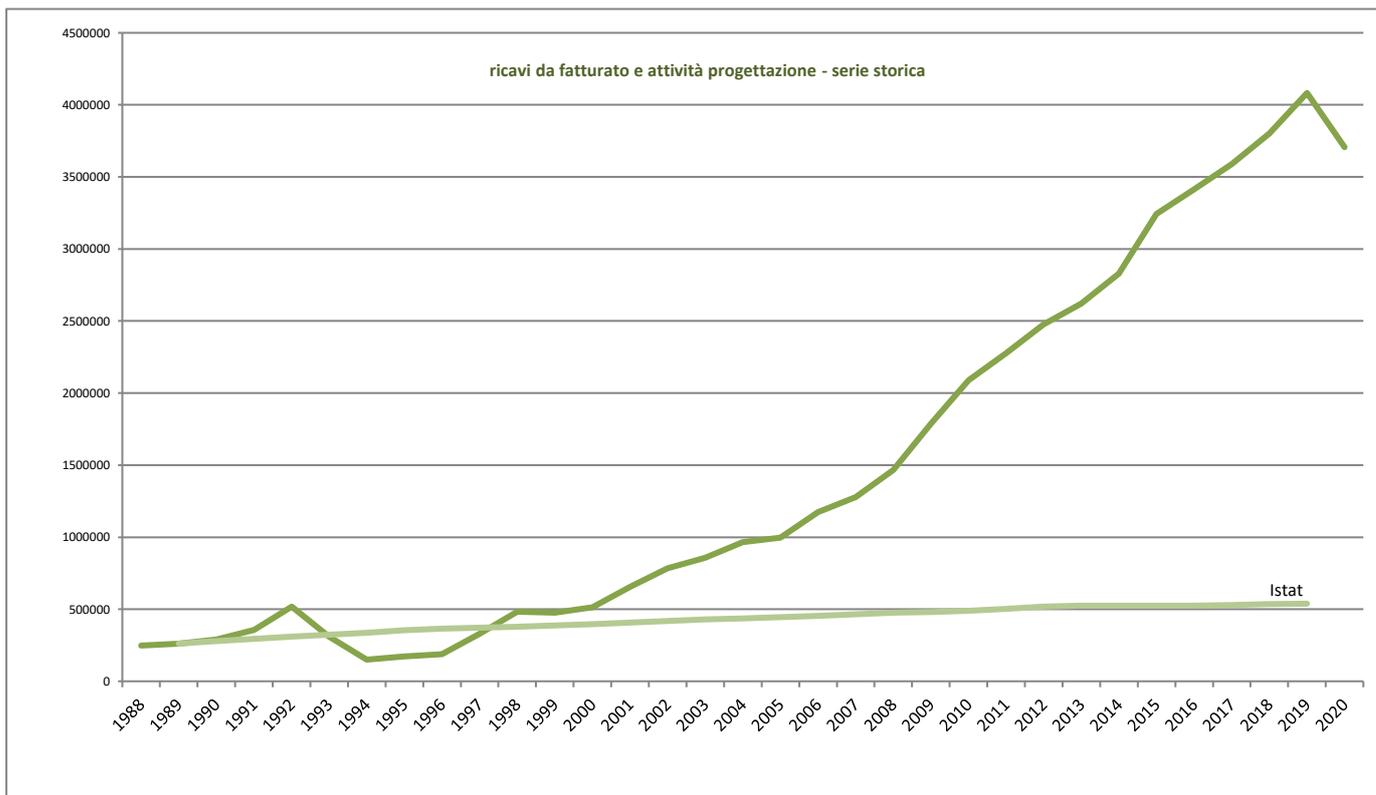
[provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati; specifiche informazioni sulle attività di raccolta fondi; segnalazione da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi] (PUNTO 6 decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore")

### 5.1 Quadro generale

Abbiamo avuto modo di sottolineare in più punti del bilancio sociale come la pandemia e i lockdown abbiano caratterizzato fortemente le tendenze e gli andamenti dell'operatività della Cooperativa. Se però, da un punto di vista della dimensione sociale del nostro agire, è stato possibile registrare forme di continuità nell'operatività dei servizi con nuove forme e nuove metodologie che hanno aiutato utenti e operatori a tenere aperti canali di socializzazione che generassero senso, sul piano economico si avvertono, a livello numerico, **diverse dinamiche peculiari di discontinuità rispetto agli anni precedenti.**

Nel 2019 riportavamo come, in continuità con gli ultimi anni, la cooperativa sociale "Paolo Babini" avesse aumentato i ricavi caratteristici derivanti dalle aree produttive con una percentuale pari a +7.4% rispetto al 2018, confermando un trend di sviluppo positivo negli ultimi anni dovuto soprattutto al fatturato delle aree in fase di sviluppo e all'attività di progettazione, raggiungendo complessivamente il valore assoluto di ricavi caratteristici pari a € 4.082.713,21, mentre il valore complessivo della produzione è pari ad € 4.601.922.

Il 2020 riporta necessariamente un calo significativo rispetto al volume dei ricavi caratteristici che raggiungono la cifra di **3.730.126,33€** con una variazione percentuale di perdita di quasi 10 punti percentuali (-9%) ma descrivendo nel complesso un'importante tenuta della recettività economica della Cooperativa come ben rappresentato dal grafico sottostante che ci evidenzia un calo che rimane comunque abbondantemente sopra la soglia dei 3.500.000€ che rappresenta la fascia di ricavo che caratterizza la Cooperativa dal 2015 in poi.



Nella lettura della serie storica va fatta una precisazione; dal 2017 sono stati imputati fra i ricavi caratteristici, anche i **contributi da progettazione** (corrispondenti nel 2020 a 133.944,79€ con una variazione percentuale del **+36,8%** rispetto ai 93.890,44€ del 2019) mentre negli anni precedenti questa voce era nei Proventi Straordinari.

Anche quest'anno l'attività principale è rappresentata dall'**Area Cura Minori** che rappresenta il **54,3%** di tutti i ricavi caratteristici, in netto aumento rispetto agli anni precedenti in termini percentuali (nel 2019 era 47,0%); coerentemente con il quadro emergente l'Area Cura Minori è l'unica a crescere nel 2020 mentre le altre aree (Anziani, Infanzia, Educativa e Lavoro),

caratterizzate da maggiori quote di attività a mercato, hanno subito rallentamenti rispetto all'anno precedente in seguito a chiusure e limitazioni.

RICAVI CARATTERISTICI AREE	2018	2019	2020	%
AREA CURA MINORI	1.734.799,83 €	1.894.039,93 €	1.997.589,98 €	54,3
TOTALE AREA CURA ANZIANI	309.647,41 €	354.134,60 €	261.963,31 €	7,1
AREA TERRITORIO E FAMIGLIA - PR COMUNITA'	- €	4.692,40 €	6.548,50 €	0,2
AREA INFANZIA	540.013,51 €	534.244,46 €	447.044,93 €	12,2
Area EDUCATIVA	414.195,20 €	453.973,84 €	350.424,63 €	9,5
AREA LAVORO	795.671,46 €	682.597,12 €	612.241,47 €	16,7
	<b>3.794.327,41 €</b>	<b>3.923.682,35 €</b>	<b>3.675.812,82 €</b>	

Guardando il bilancio economico nel suo complesso si evidenzia anche il volume degli ammortamenti dovuti agli investimenti fatti negli anni passati che influiscono anche quest'anno in modo determinante sul risultato d'esercizio; il valore economico complessivo degli stessi è pari a 127.630,80€ (nel 2018 erano pari a 121.094,11€) al netto dei ratei per contributi ricevuti negli anni in conto impianti.

Ai sensi dell'art. 2428, c.3° del C.C. si dà atto che nel corso dell'esercizio la cooperativa non ha effettuato attività di ricerca e sviluppo; al 31.12.2020 non possedeva né direttamente né per il tramite di fiduciarie o di terzi, azioni proprie né azioni o quote di società controllanti, così come azioni proprie o di controllanti non sono state oggetto di acquisto o alienazione nel corso dell'esercizio, neppure per il tramite di fiduciarie o di terzi.

### 5.2 L'andamento economico finanziario del 2020

Anche nel 2020 la **complessità** con la quale l'organizzazione si è sviluppata, ha avuto una forte incidenza per quel che riguarda la gestione contabile, finanziaria ed economica. Nei numerosi incontri avuti con il Collegio Sindacale presieduto dal Rag. Francesco Di Tella e avvalendosi del supporto del settore amministrativo del Consorzio di Solidarietà Sociale di Forlì si è cercato di gestire al meglio dal punto di vista fiscale e civilistico questa complessità come emerge in modo esaustivo dalla nota integrativa.

Per ciò che riguarda gli **aspetti economici**, dal 2007, la Cooperava Paolo Babini ha intrapreso un'**attività di Controllo di Gestione** che ha portato a riclassificare il proprio conto economico secondo il metodo del **marginale di contribuzione e valore aggiunto**. Il margine di contribuzione è la differenza tra il prezzo di vendita di un bene/servizio e il relativo costo diretto (materie prime, merci, semilavorati, lavorazioni esterne, provvigioni, ecc.).

Grazie alla riclassificazione del **Conto Economico a Margine di Contribuzione** e tenendo conto di ricavi figurativi generati dalla gestione interna della cucina e dei ricavi da progettazione, è possibile determinare il valore dei ricavi direttamente imputabili alla gestione caratteristica della Cooperativa che risulta essere pari a **3.730.126,33€ di ricavi caratteristici**.

Si riporta di seguito il Bilancio del 2020 riclassificato e si rimanda alla Relazione sulla Gestione a corredo del Bilancio chiuso al 31/12/20 per tutti i dettagli di approfondimento

Consuntivo al 30/4/2020	2018		2019		2020		Variaz. % rispetto 2019
<b>Ricavi Caratteristici e figurativi</b>	<b>3.806.227,37 €</b>	<b>100%</b>	<b>4.098.263,89 €</b>	<b>100%</b>	<b>3.730.126,33 €</b>	<b>100%</b>	-9,0%
<i>Ricavi Caratteristici</i>	3.574.810,89 €		3.876.060,54 €		3.522.124,56 €		-9,1%
<i>Ricavi Figurativi</i>	116.505,27 €		124.312,91 €		74.056,98 €		-40,4%
<i>Ricavi Progettazione</i>	114.911,21 €		97.890,44 €		133.944,79 €		36,8%
<b>Costi caratteristici</b>	<b>- 3.904.909,73 €</b>	<b>102,6%</b>	<b>- 4.336.065,90 €</b>	<b>105,80%</b>	<b>- 3.925.776,13 €</b>	<b>105,25%</b>	<b>-9,46%</b>
<i>Materie Prime</i>	- 653.532,37 €		- 679.724,16 €		- 659.271,40 €		-3,0%
<i>Servizi</i>	- 593.018,06 €		- 685.049,18 €		- 623.548,87 €		-9,0%
<i>Godimento beni di terzi</i>	- 65.651,42 €		- 73.517,85 €		- 67.408,89 €		-8,3%
<i>Costo del Personale</i>	- 2.383.535,16 €	62,6%	- 2.645.085,41 €	65%	- 2.410.382,32 €	65%	-8,9%
<i>Rimanenze finali iniziali - Prodotti</i>	10.087,52 €		- 4.833,85 €		- 758,89 €		-84,3%
<i>Rimanenze finali iniziali - Semilavorati</i>	- 2.932,96 €		- €		- €		
<i>Accantonamento per rischi</i>	- €		- €		- €		
<i>Oneri diversi di gestione</i>	- 95.608,01 €		- 118.857,54 €		- 86.622,49 €		-27,1%
<i>Acc.to p/rischi su cred.v/client</i>	- 4.214,00 €		- 4.685,00 €		- 3.726,29 €		-20,5%
<i>Costi figurativi</i>	- 116.505,27 €		- 124.312,91 €		- 74.056,98 €		-40,4%
<b>Mol</b>	<b>- 98.682,36 €</b>	<b>-2,6%</b>	<b>- 237.802,01 €</b>	<b>-5,80%</b>	<b>- 195.649,80 €</b>	<b>-5,25%</b>	<b>-17,73%</b>
<b>Ammortamenti</b>	<b>- 121.094,11 €</b>	<b>-3,2%</b>	<b>- 125.958,98 €</b>	<b>-3,07%</b>	<b>- 127.630,17 €</b>	<b>-3,42%</b>	<b>1,33%</b>
<i>Ammortamenti Immateriali</i>	- 13.741,80 €		- 21.851,98 €		- 21.460,85 €		-1,8%
<i>Ammortamenti Immateriali Mat- Ordinario</i>	- 239.694,51 €		- 238.002,72 €		- 240.433,25 €		1,0%
<i>Ammortamento Anticipati Immateriali</i>	- €		- €		- €		
<i>Quota Contributi Pluriennali</i>	132.342,20 €		133.895,72 €		134.263,93 €		0,3%
<b>Risultato Operativo</b>	<b>- 219.776,47 €</b>	<b>-5,8%</b>	<b>- 363.760,99 €</b>	<b>-8,88%</b>	<b>- 323.279,97 €</b>	<b>-8,67%</b>	<b>-11,13%</b>
<b>Gestione non caratteristica</b>	<b>233.176,28 €</b>	<b>6,1%</b>	<b>467.215,31 €</b>	<b>11,40%</b>	<b>347.511,07 €</b>	<b>9,32%</b>	<b>-25,62%</b>
<i>Proventi straordinari</i>	508.654,95 €		725.686,04 €		631.905,93 €		-12,9%
<i>Quota Contributi da Progettazione</i>	- 114.911,21 €		- 97.890,44 €		- 133.944,79 €		36,8%
<i>Quota Contributi Pluriennali da DONAZIONI PRECEDENTI</i>	- 132.342,20 €		- 133.895,72 €		- 134.263,93 €		0,3%
<i>Proventi Finanziari</i>	45,32 €		34,35 €		57,07 €		66,1%
<i>Oneri finanziari</i>	- 3.699,99 €		- 1.502,34 €		- 3.037,80 €		102,2%
<i>Svalutazioni</i>	- €		- €		- €		
<i>Proventi Straordinari</i>	1.558,41 €		- €		5.174,59 €		
<i>Oneri straordinari</i>	- €		- 301,58 €		- €		-100,0%
<i>Imposta sul reddito di esercizio</i>	- 26.129,00 €		- 24.915,00 €		- 18.380,00 €		-26,2%
<b>Risultato Esercizio</b>	<b>13.399,81 €</b>	<b>0,35%</b>	<b>103.454,32 €</b>	<b>2,52%</b>	<b>24.231,10 €</b>	<b>0,65%</b>	<b>-76,58%</b>
<b>CASH FLOW</b>	<b>134.493,92 €</b>	<b>3,53%</b>	<b>229.413,30 €</b>	<b>5,60%</b>	<b>151.861,27 €</b>	<b>4,07%</b>	<b>-33,80%</b>