

*Chi costruì Tebe dalle Sette Porte?
Dentro i libri ci sono i nomi dei re.
I re hanno trascinato quei blocchi di pietra?
Babilonia tante volte distrutta,
chi altrettante la riedificò? In quali case
di Lima lucente d'oro abitavano i costruttori?
Dove andarono i muratori, la sera che terminarono
la Grande Muraglia?
La grande Roma
è piena di archi di trionfo. Chi li costruì? Su chi
trionfarono i Cesari? La celebrata Bisanzio
aveva solo palazzi per i suoi abitanti?
Anche nella favolosa Atlantide
nella notte che il mare li inghiottì, affogarono
implorando aiuto dai loro schiavi.*

*Il giovane Alessandro conquistò l'India.
Lui solo?
Cesare sconfisse i Galli.
Non aveva con sé nemmeno un cuoco?
Filippo di Spagna pianse, quando la sua flotta
fu affondata. Nessun altro pianse?
Federico II vinse la guerra dei Sette Anni. Chi
vinse oltre a lui?*

*Ogni pagina una vittoria.
Chi cucinò la cena della vittoria? Ogni dieci anni un grande uomo.
Chi ne pagò le spese?*

*Tante vicende.
Tante domande.*

Bertold Brecht

COOPERATIVA SOCIALE “PAOLO BABINI”



BILANCIO SOCIALE 2019 - RICLASSIFICATO A BILANCIO DI VALORE

INDICE

1.	INTRODUZIONE: obiettivo del Bilancio di Valore e descrizione del documento.....	pag.4
2.	LA COOPERATIVA PAOLO BABINI: chi siamo, cosa abbiamo fatto, dove vogliamo andare; il nostro 2019.....	pag. 6
3.	IL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE: struttura organizzativa, aree di intervento e networking.....	pag.10
3.1	Base Sociale: consistenza e composizione.....	pag.10
3.2	Sistema di governo e controllo: articolazione, responsabilità e composizione degli organi.....	pag. 11
3.2.1	Il Consiglio di Amministrazione.....	pag.11
3.2.2	Direzione, responsabili d’area e Coordinamento allargato.....	pag.13
3.3	Networking.....	pag.15
4.	IL VALORE SOCIALE AGGIUNTO DELLA COOPERATIVA SOCIALE “PAOLO BABINI”.....	pag.19
4.1	Riferimenti teorici di definizione del valore sociale aggiunto.....	pag.19
4.2	Analisi del Valore Sociale Aggiunto (VAS) della Cooperativa “Paolo Babini”.....	pag.20
4.2.1	Sostenibilità economica.....	pag.20
4.2.2	Promozione dell’imprenditorialità.....	pag.22
4.2.3	Democraticità e inclusività della governance.....	pag.23
4.2.4	Partecipazione dei lavoratori.....	pag.26
4.2.5	Resilienza occupazionale.....	pag.30
4.2.6	Relazioni con la comunità e il territorio.....	pag.32
4.2.7	Conseguenze sulle politiche pubbliche.....	pag.35
4.3	Gli obiettivi e le attività della Cooperativa.....	pag.38
4.3.1	La pianificazione orientata all’impatto nelle Aree produttive.....	pag.43
5.	IL VALORE ECONOMICO DELLA COOPERATIVA “PAOLO BABINI”.....	pag.45
5.1	Quadro generale.....	pag.45
5.2	L’andamento economico finanziario del 2019.....	pag.42

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”)

Il bilancio sociale 2019 della Cooperativa Sociale “Paolo Babini” segue come impostazione il Bilancio del 2018, che per la prima volta la Cooperativa ha scelto di redigere utilizzando la riclassificazione a Bilancio di Valore; in continuità con l’anno precedente si vuole, quindi, segnare un **cambio di passo** rispetto alla rendicontazione realizzata negli anni precedenti. 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)**.

Nell’estate del 2019 sono usciti alcuni riferimenti legislativi che aiutano a sistematizzare la rendicontazione dell’agire sociale ed economico delle imprese sociali: si tratta del 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 del 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).

Tali inquadramenti coincidono 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 della nostra rendicontazione e un significativo passaggio di narrazione del nostro agire dal bilancio sociale classico, che fa del conteggio degli output e dei risultati ottenuti l’elemento centrale, 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.

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” (Zamagni e altri¹).

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, alla luce di una ridefinizione dei propri risultati 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)** e le conseguenti declinazioni nei **Piani Operativi Annuali di Area (POAA)** e nei **Piani Operativi Annuali dei singoli Servizi (POAS)** vengono rilette alla luce di questa riorganizzazione *impact oriented* e si compongono come strumenti programmatici e valutativi che trovano sintesi annuale nel presente Bilancio di Valore. 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,...).

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 l’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*²) 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”.

Contestualizzando il momento storico in cui viene redatto il presente bilancio (giugno 2020) è necessario sottolineare come la situazione del 2020, fortemente caratterizzata dalla pandemia di CoVid19, porterà necessariamente a riparametrare alcuni standard e benchmark di riferimento; si sceglie comunque di isolare la ricostruzione del 2019 dalle possibili valutazioni derivanti dal contesto del 2020, per dare piena dignità alla rendicontazione dell’agire sociale in un anno caratterizzato da importanti risultati raggiunti, che non possono essere messi in ombra dalle inevitabili difficoltà che caratterizzeranno la nostra azione nel 2020.

¹ “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

² 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.

2. LA COOPERATIVA PAOLO BABINI: chi siamo, cosa abbiamo fatto, dove vogliamo andare: il nostro 2019

[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 come strutturazione delle 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 negli anni 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.

Oggi 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 Ficiara 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 Girolamo Flamigni e Amedeo Pasini arrivano nella Parrocchia di San Paolo a Forlì.
1973	Nascono alcune esperienze di condivisione e accoglienza per persone disabili e volontari: prime vacanze in montagna, che successivamente daranno vita al Campo di Borca-Sappada e Laboratorio del Cuio, che verrà intitolato nel 2002 all'amico Mauro Mazzoli.
1983	Aprono la Casa Famiglia per bambini a Colmano e la Casa Famiglia per adolescenti e giovani con disturbi psichiatrici a Bagnolo, col supporto dei volontari e degli obiettori di coscienza della Parrocchia di San Paolo.
1984	Il 15 giugno è costituita l'Associazione Paolo Babini, 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 S. Martino in Villafranca.
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, Casa San Giuseppe.
1987	Il 29 luglio viene costituita la Cooperativa Sociale Paolo Babini, 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 tossicodipendenti, sotto la supervisione metodologica della Comunità Papa Giovanni XXIII: il Centro di Ascolto presso la struttura di via Cerchia, il Pronto Soccorso a Durazzanino e la Comunità Terapeutica diurna a Fornò. Nell'ottobre 1987 la Cooperativa aderisce al Consorzio di Solidarietà Sociale, organizzazione nata nel 1985 per aggregare le realtà cooperative del territorio.
1988	Apri il Centro di Lavoro e di Accoglienza per tossicodipendenti, in via Copernico, a Forlì, dove viene trasferito anche il centro di Ascolto.
1989	Passaggio della Casa Famiglia di Villafranca alla Comunità Papa Giovanni XXIII.
1991	Apri il Laboratorio Socio Occupazionale "Luigi Lago" 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 Centro Estivo.
1993	Passaggio dei servizi per tossicodipendenti alla Comunità Papa Giovanni XXIII. Inizia l'accoglienza di mamme con bambini presso la casa famiglia San Giuseppe.
1995	Nasce a San Paolo il "Doposcuola" per bambini con difficoltà negli apprendimenti.
1997	Il servizio di Doposcuola si trasforma in Centro Educativo Pomeridiano San Paolo per bambini e preadolescenti. Apre la Comunità Educativa San Michele a Malmissole, per l'accoglienza di minori.
2000	Si concretizza il progetto Famiglie in Rete, per sostenere le famiglie disponibili all'accoglienza di bambini e ragazzi.
2001	Nasce il Progetto Neonati per l'accoglienza di piccolissimi, presso la Comunità Educativa San Giuseppe.
2002	Acquisto del Podere Ragona a Forlì, in Via Dragoni, dove sorgerà il Villaggio Mafalda.
2004	Prende vita il progetto Diventare Grandi per l'accompagnamento di ragazzi neomaggiorenni che hanno vissuto nelle Comunità Educative.

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



...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

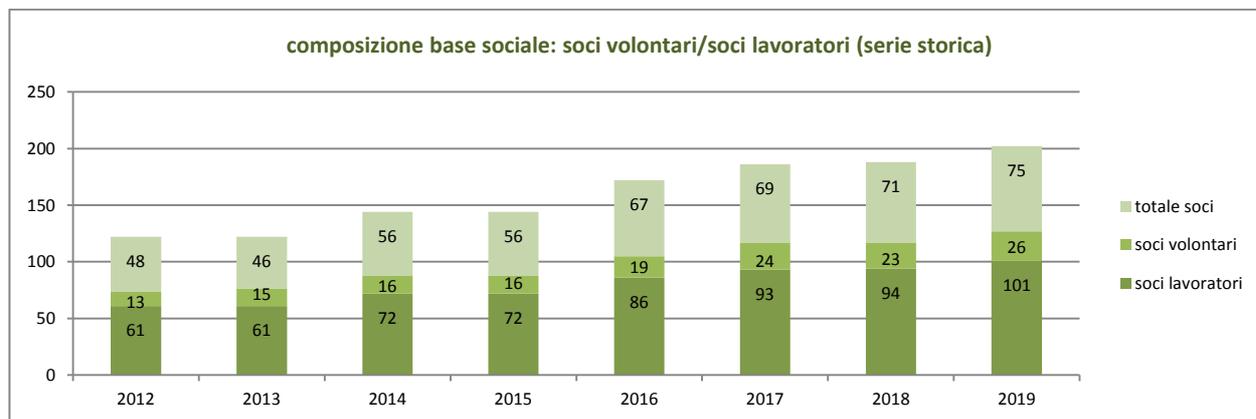
La Vision della Cooperativa “Paolo Babini” (2017-2020) è quindi la seguente:

“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”.

[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 **101**, di cui 75 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 anni evidenziando il forte sviluppo in termini di variazione percentuale **+36.1%** 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 30 e 49 anni e che appartiene alla nostra organizzazione prevalentemente da oltre 6 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 2019 le assemblee sono state **3** e hanno riguardato, oltre alla gestione dell'attività ordinaria da statuto, argomenti riguardanti lo sviluppo e la cura del capitale umano.

È interessante ricostruire anche il livello e la modalità di partecipazione della base sociale alle assemblee e ai momenti dedicati ai soci; la partecipazione media alle assemblee è stata di 46,6 soci (escluse le deleghe), per una percentuale del **51.7%**.

Uno dei ruoli dell'Assemblea è sicuramente quello di dare **linee di indirizzo generali** e per il triennio 2017-2020 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 Valore³.

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"⁴

Durante il 2019 il Consiglio di Amministrazione ha svolto il suo terzo anno di mandato sull'arco temporale 2017-2020 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 2020
MONICA DE PACE	vice-presidente	8° mandato	maggio 2020
SERENA FIORI	socio-lavoratore	2° mandato	maggio 2020
DIEGO FRANCO	socio-lavoratore	3° mandato	maggio 2020
NICOLA PROSCIA	socio-lavoratore	2° mandato	maggio 2020
SABRINA CASTORI	socio-lavoratore	1° mandato	maggio 2020
MONIA VALLINI	socio-lavoratore	1° mandato	maggio 2020
FRANCESCA FLAMIGNI	socio-lavoratore	2° mandato	maggio 2020
MAURIZIA SQUARZI	presidente CSS	1° mandato	maggio 2020
FRANCESCO ALTAMURA	socio-volontario	3° mandato	maggio 2020
SANDRO ALBONI	socio-volontario	1° mandato	maggio 2020
FRANCESCO DI TELLA	sindaco revisore		

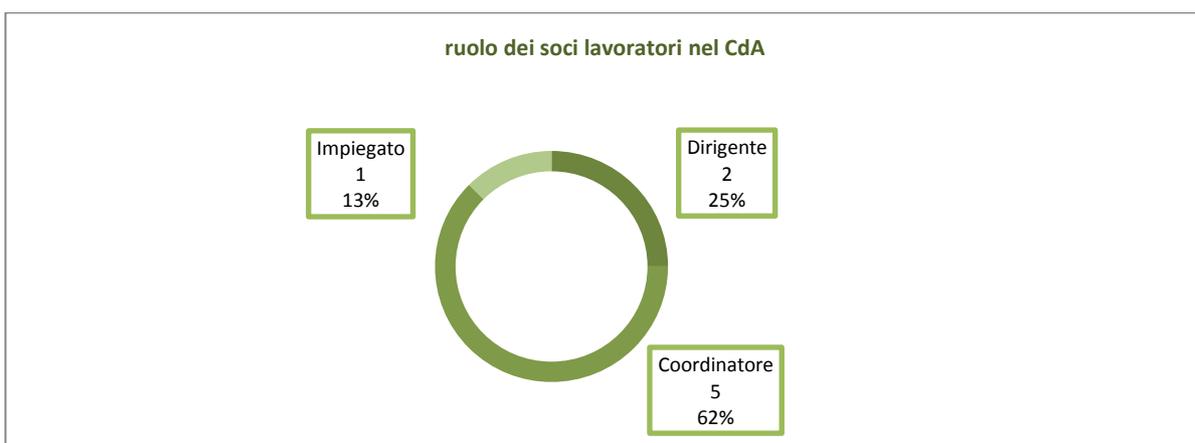
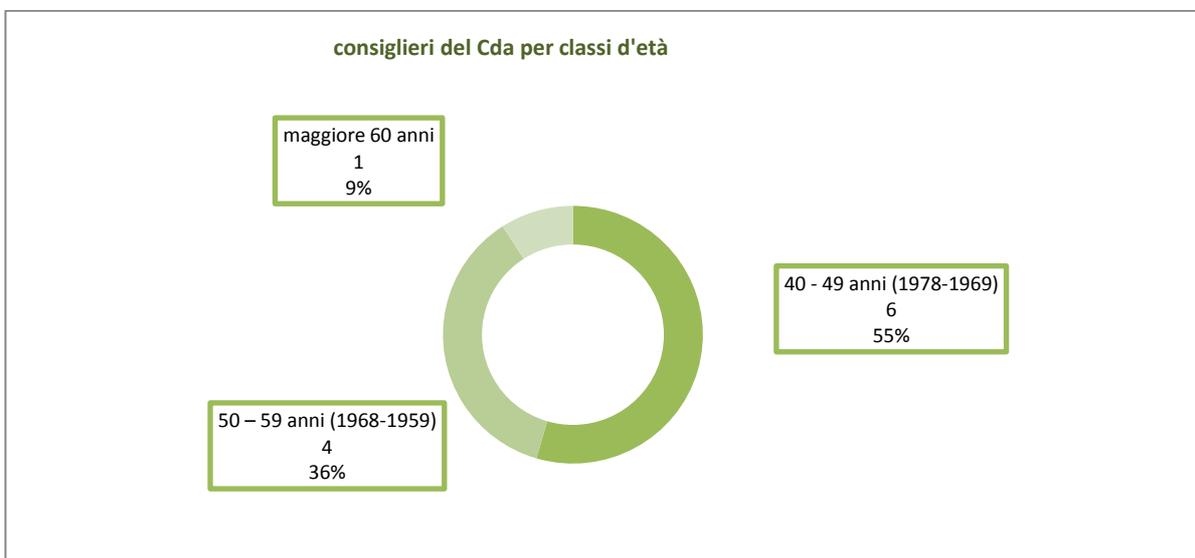
³ Il metodo al quale si fa riferimento è il SEIE – *Social Enterprise Impact Evaluation*, descritto da Zamagni, Venturi e Rago nel saggio "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" del 2015.

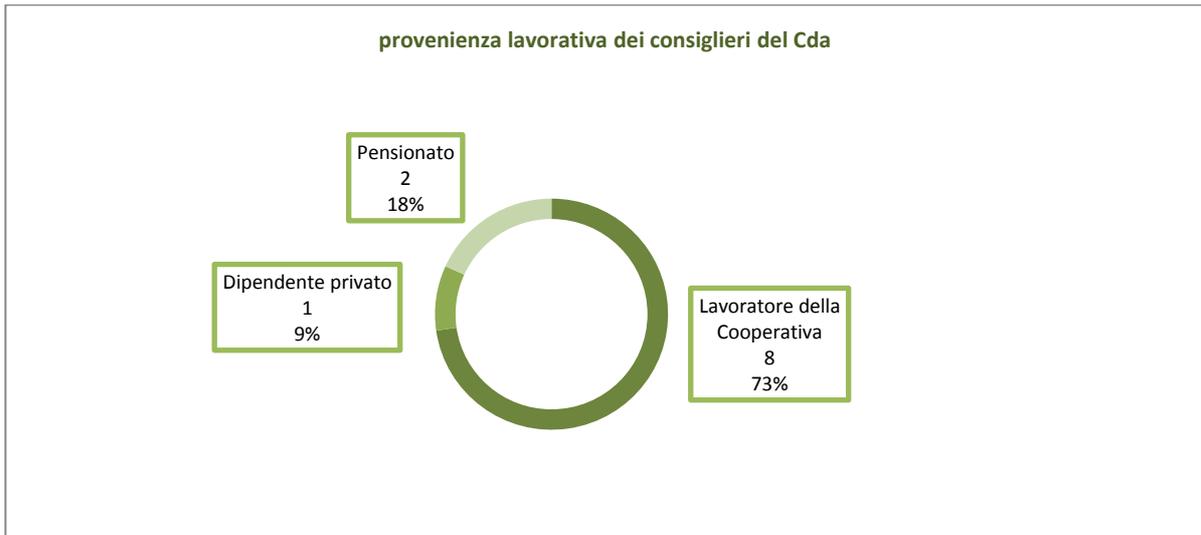
⁴ Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge e dallo statuto. (art.36 Statuto)

NICOLA BACCARINI	sindaco revisore		
MASSIMILIANO RAVAIOLI	sindaco revisore		

Il CDA si è riunito **9 volte** e la partecipazione media dei consiglieri è stata del **96%** notevolmente superiore al 75.75% del 2018, a testimonianza del buon funzionamento organizzativo dell'organo. 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*.

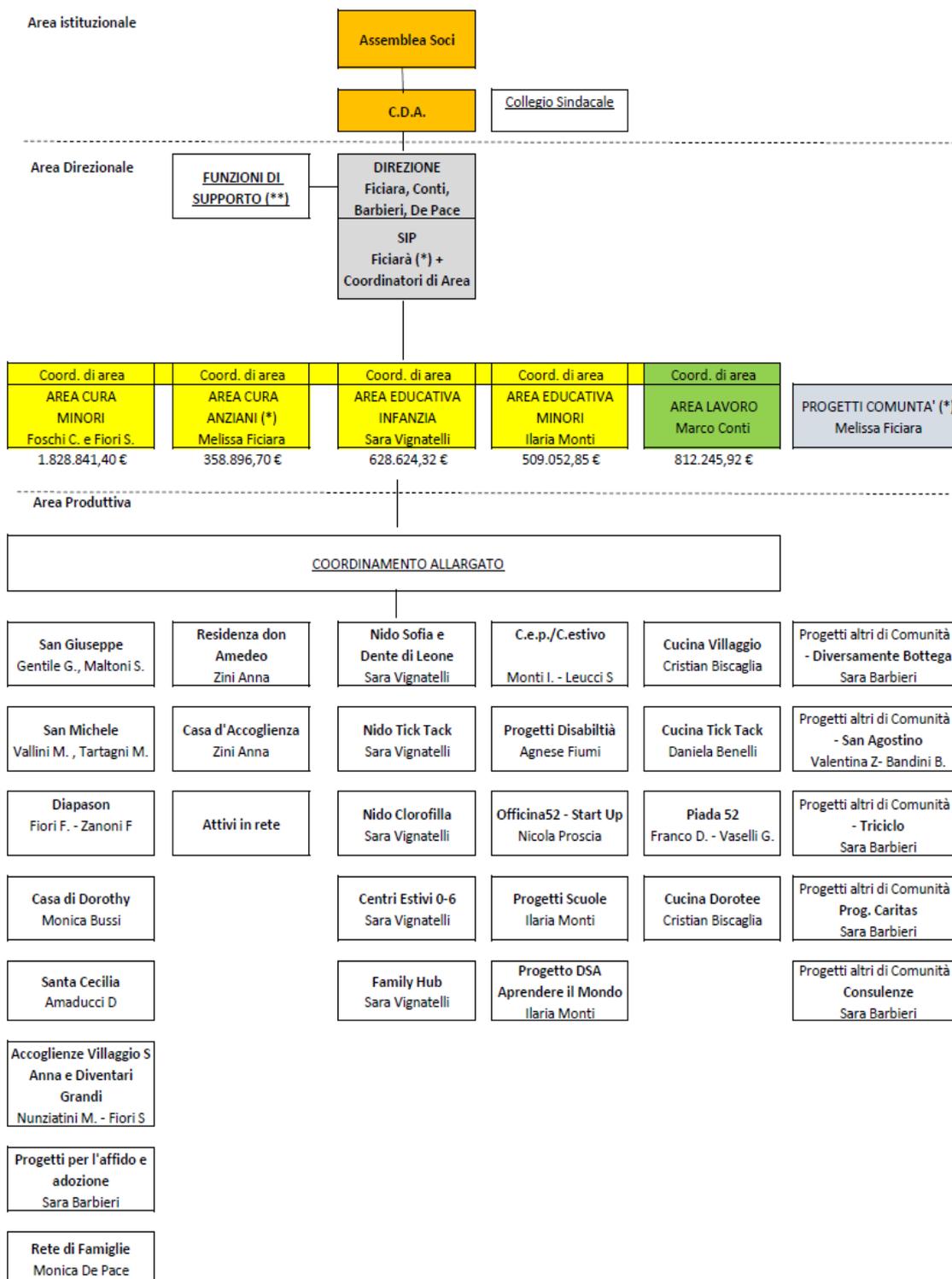
Il CDA è composto da **6 donne e 5 uomini**, con una media di **2,5 mandati**, un'età media di **48 anni** e riunisce **8 lavoratori** della Cooperativa (2 dirigenti, 5 coordinatori, 1 impiegato), **2 pensionati** e **1 dipendente privato**. Pur non essendo da statuto un organo rappresentativo si è scelto comunque 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, Responsabili d'area 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.



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.

A caratterizzare la struttura direzionale sono 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.

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.

Nel corso del 2019 la cooperativa ha **modificato la struttura organizzativa** continuando a suddividere la parte produttiva in 5 aree e aree di supporto (a tal proposito si allega di seguito organigramma della cooperativa). 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.

Per quello che riguarda la parte produttiva dell'organigramma si segnala dopo l'entrata nel 2018 di due nuove coordinatrici di Area (Catia Foschi per Area Cura e Ilaria Monti per l'Area Educativa Minori) di altre due figure di questo tipo (Serena Fiori che affianca Catia Foschi in Area Cura e Sara Vignatelli che prende il posto di Melissa Ficiarà come coordinatrice dell'Area Infanzia) in un'ottica di crescita del personale con una attenzione particolare alle figure storiche che hanno svolto il proprio servizio dentro le specifiche aree di intervento. Anche in questo anno di attività queste nuove figure sono state accompagnate nel percorso di definizione del nuovo ruolo e l'accompagnamento continuerà all'interno del SIP.

Il **Coordinamento Allargato** è l'elemento di maggiore collegialità operativa presente in Cooperativa dal momento che riunisce tutti i 17 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...).

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)⁵.

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 (Sacchetti2018⁶) 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.

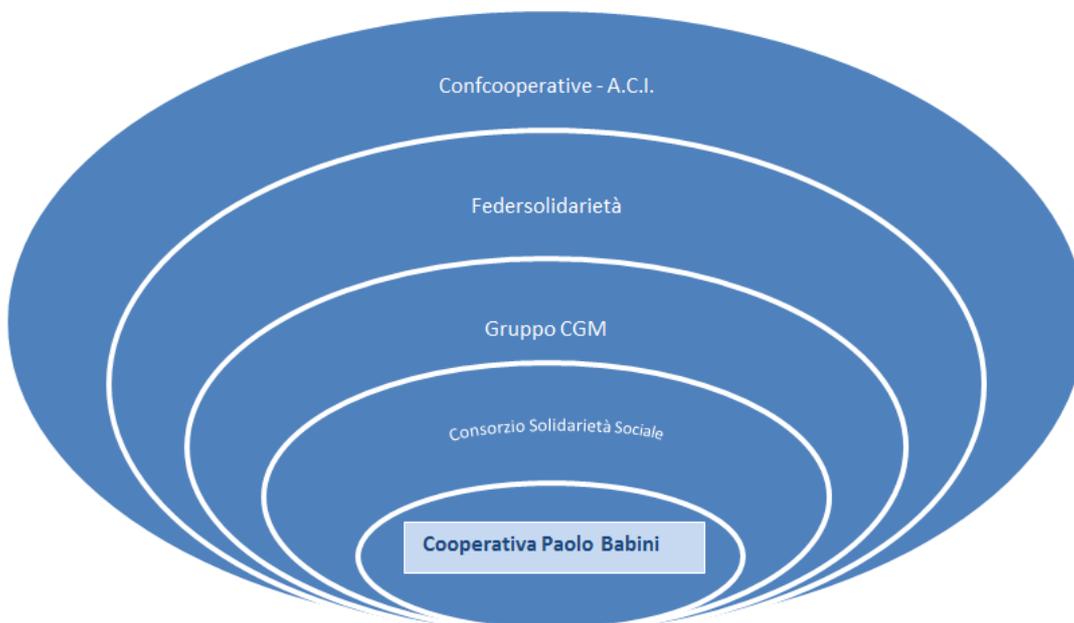
Per questi motivi nella definizione di un Bilancio di Valore completo è fondamentale la **ricostruzione della rete** di partnership, collaborazioni, progettazioni partecipate, coinvolgimenti su diversi livelli; è possibile ricostruire la rete della Cooperativa a partire dai livelli più istituzionali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

⁵ Sacchetti S., Sugden R. (2010)⁵, "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.

⁶ Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva, Silvia Sacchetti, Rivista Sociale novembre 2018.

In merito alle nostre partecipazioni e appartenenze riportiamo questo schema esemplificativo:



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 2015⁷).

Mappa degli stakeholder 2019

STAKEHOLDER "PRIMARI" (INTERNI)	tipologia
SOCI COOPERATIVA	SOCI FONDATORI
	SOCI LAVORATORI
	SOCI VOLONTARI
	SOCI SOSTENITORI (SOVVENTORI, FINANZIATORI)
	EX SOCI
LAVORATORI	DIPENDENTI SUBORDINATI (NON SOCI)
	ALTRI LAVORATORI (AUTONOMO, SOMMINISTRATO, A CHIAMATA, A PROGETTO, TIROCINANTI, STAGE)
	TIROCINANTI C E D (DISABILITA', SVANTAGGIO, INCLUSIONE)
	EX LAVORATORI
CDA	PRESIDENTE

⁷ "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

VOLONTARI	MEMBRI CDA
	SINDACI REVISORI
	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 atteso o effettivamente ottenuto, derivante dall'impatto delle nostre azioni. Per ciascuna categoria si selezionano gli approcci più appropriati al coinvolgimento, al fine della successiva realizzazione. È proprio in questa fase 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. Adottiamo pertanto 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.

[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.

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 altri⁸).

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 2004⁹).

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

⁸ "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

⁹ "La creazione di valore nelle imprese sociali" Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.

disuguaglianze sociali, a favorire lo sviluppo economico del territorio di riferimento, ad incrementare l’offerta di servizi rivolti ai cittadini” (Pace 2004¹⁰). 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 2004¹¹).

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 2019 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 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. 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. Molti dei dati riportati sono gli stessi che sceglievamo di inserire nel bilancio sociale ma vengono riletti 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 realtà¹²; 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

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 2015¹³).

	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)

¹⁰ ibidem.

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

¹² 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.

¹³ “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	attivazione di risorse economiche	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"¹⁴. Decisiva in questo senso è la scelta della Cooperativa di mettere al centro del Piano di Sviluppo 2017-2020 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. Sebbene negli anni passati si sia potuto registrare il mantenimento di cash flow positivi, nel 2019 solo l'Area Cura Minori ha raggiunto questo obiettivo cruciale; le motivazioni specifiche sono riportate nel dettaglio nella relazione al bilancio economico, qui è utile ricordare come il risultato sia fortemente influenzato dagli investimenti fatti negli anni passati.

Cash Flow Gestione Aree Caratteristiche	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Area Cura Minori	78,498.20 €	123,714.58 €	145,685.14 €	124,939.47 €	120,772.91 €	97,931.17 €	€ 22.185,52
Area Cura Anziani	- 2,757.04 €	- 19,920.87 €	- 1,461.90 €	- 12,854.51 €	- 39,395.85 €	- 34,523.20 €	-€ 4.126,56
Area Territorio e Famiglia/Progetti di Comunità	- 8,625.28 €	- 19,920.64 €	- 29,000.26 €	- 27,788.55 €	- 14,686.19 €	- 11,694.70 €	-€ 12.148,82
Area Educativa (Infanzia+Minori)	- 7,136.64 €						
Area Educativa Infanzia		21,244.87 €	- 4,415.45 €	- 17,853.26 €	- 9,575.93 €	34,986.98 €	-€ 31.387,31
Area Educativa Minori		- 13,087.83 €	- 6,349.27 €	- 15,225.26 €	- 30,112.71 €	- 627.87 €	-€ 16.320,63
Area Lavoro	- 17,821.16 €	- 91,189.77 €	- 95,633.23 €	11,998.41 €	14,775.44 €	- 14,844.28 €	-€ 37.325,49
	42,158.08 €	840.33 €	8,825.02 €	63,216.30 €	41,777.68 €	71,228.10 €	-€ 79.123,28

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€.

	2016	2017	2018	2019
Ricavi attività Caratteristica (incremento previsionale)	€ 3.418.849,81	€ 3.586.922,12	€ 3.797.994,41	€ 4.074.737,21

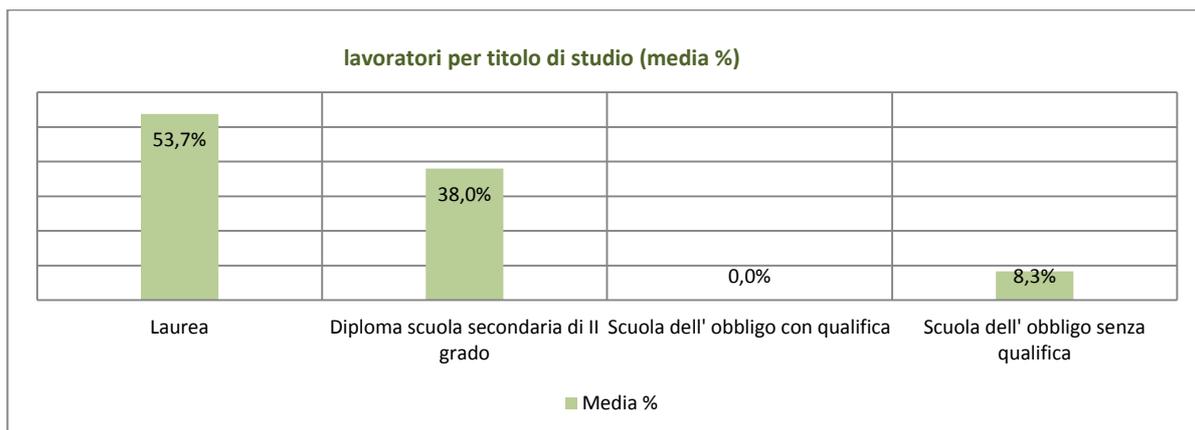
¹⁴ "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

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). 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 2004¹⁵). 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.

¹⁵ "La creazione di valore nelle imprese sociali" Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.



4.2.3 Democraticità e inclusività della governance

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 2004¹⁶).

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 2018¹⁷); attraverso l’ascolto che si genera nel coinvolgimento (vedi anche quanto detto a pagina 18 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 2018¹⁸). 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 2018¹⁹).

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ “Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva” Silvia Sacchetti, Impresa Sociale, novembre 2018.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Ibidem.

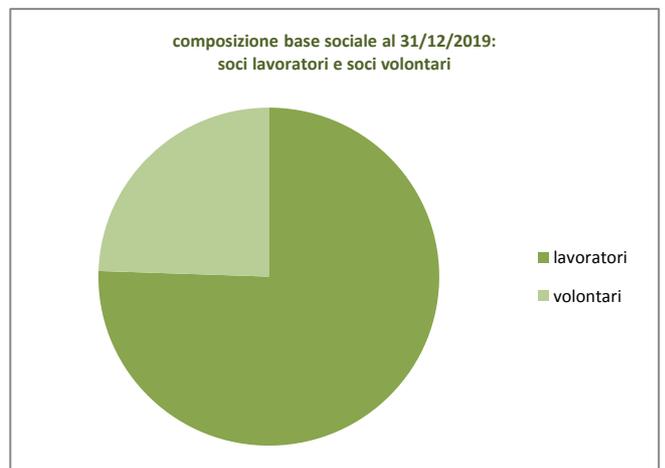
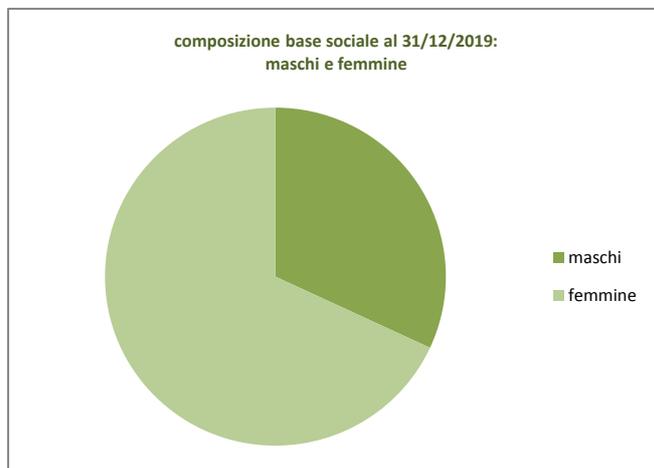
Ecco quindi che nella descrizione della nostra base sociale, delle sue caratteristiche, nel raccontare il CDA e la partecipazione alle assemblee leggiamo il nostro livello di democraticità e di conseguenza tutte le potenzialità che ne derivano.

	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 6, i soci iscritti alla data di chiusura dell'esercizio risultano **101**, di cui 75 soci lavoratori e 26 soci volontari. I soci volontari rientrano in diverse categorie di interesse.

soci fondatori	2
cittadini (non direttamente impegnati nelle attività della Cooperativa)	7
volontari molto attivi	5
volontari famiglie di appoggio o singoli accoglienti	12

L'analisi della base sociale mette in evidenza che i soci sono **prevalentemente femmine** (68 su 101, pari al 68%), che la maggior parte di essi è di **età compresa fra i 30 e 49 anni** e che appartiene alla nostra organizzazione prevalentemente **da oltre 6 anni**.



Al 31 dicembre 2019 i lavoratori assunti in Cooperativa erano 112, ciò significa che **il 70% dei lavoratori è anche socio**; 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.

A pagina 11 è possibile ricostruire le caratteristiche del **Consiglio di Amministrazione** in carica fino al 2020; 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 presidente del Consorzio di Solidarietà Sociale in carica fino al 2019, un rappresentante dell'Associazione di Volontariato "Paolo Babini" e

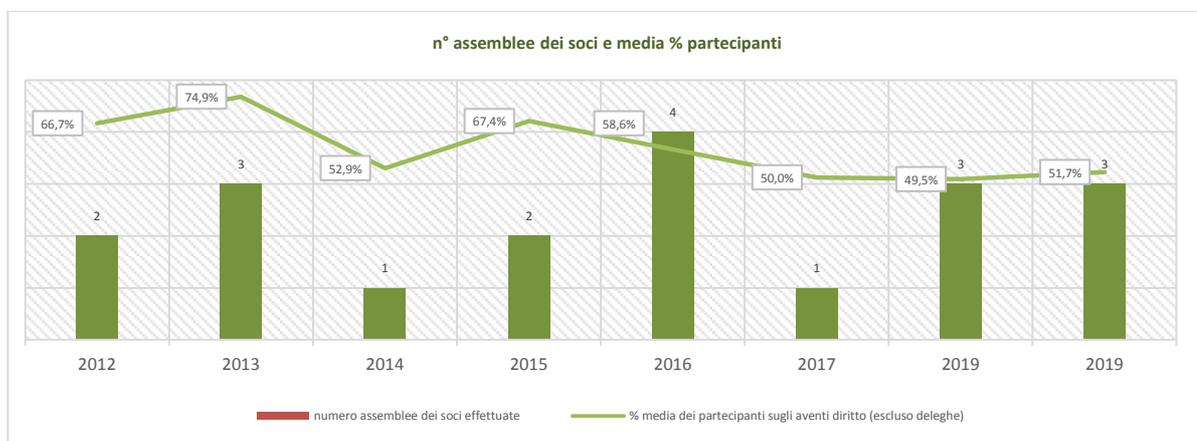
un rappresentante del Consiglio Pastorale della Parrocchia di San Paolo si è rivelata uno strumento efficace per cucire insieme le dimensioni più prossime all'agire sociale della Cooperativa che costituiscono la base delle nostre relazioni.

La costante presenza del **collegio dei sindaci revisori** composto da Francesco Di Tella, Nicola Baccarini e Massimiliano Ravaioli 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 2019 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;
- **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:** 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.;
- **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 allo costruzione dei nuovi modelli di riferimento.;
- **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.

Infine si riporta il **tasso medio di partecipazione** alle Assemblee Soci che nel 2019 è stata del 51,7%.



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 misurazione e valutazione di 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 parrocchiani, 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.

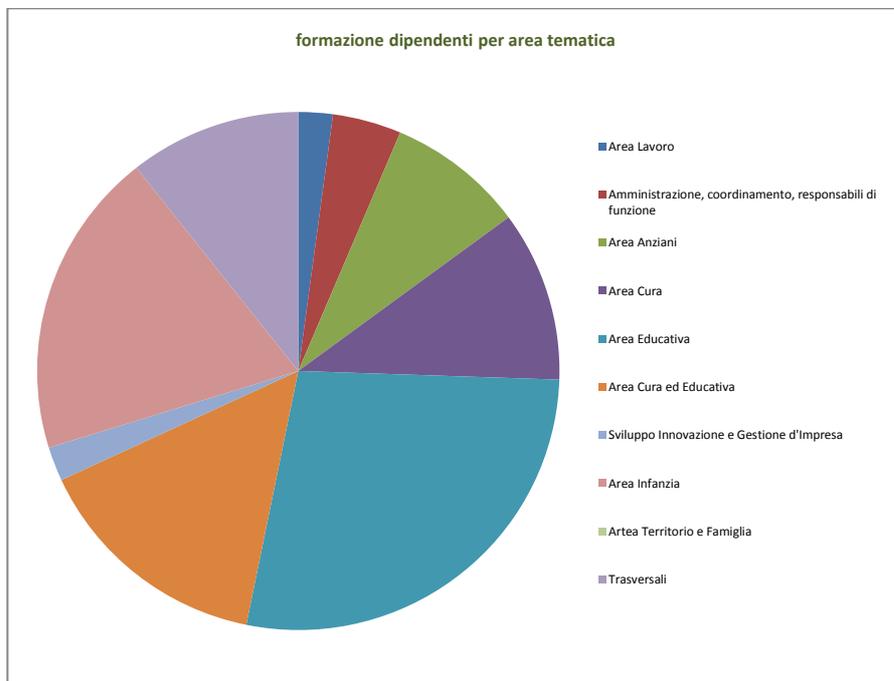
Il volontariato in Cooperativa è gestito attraverso l'interazione e lo scambio con l'**Associazione "Paolo Babini"** l'odv da cui la Cooperativa è nata e che oggi tra le sue attività ha anche la gestione e l'accompagnamento di tutti i volontari che svolgono servizio presso i vari centri della Cooperativa. Nel 2019 sono state più di 700 le persone che risultavano iscritte nel libro soci dell'Associazione e una parte di questi svolge o ha svolto in passato servizio di volontariato nelle attività della Cooperativa. Al 31 dicembre 2019 **155** risultano i volontari attivi che hanno svolto servizio, con cadenza varia, in affiancamento agli operatori.

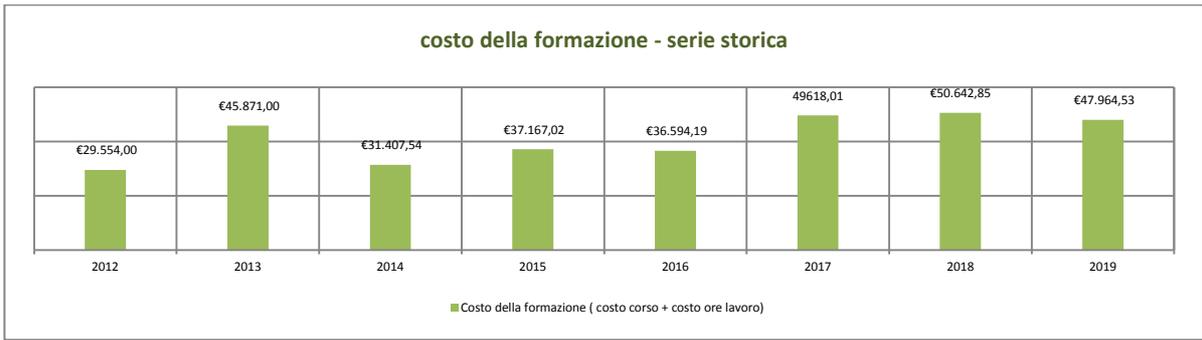
Focalizzandoci invece sugli indicatori che riguardano i lavoratori dipendenti riportiamo che rispetto alla **formazione rivolta ai dipendenti** il riferimento è al Report Formazione 2019 redatto dalle Responsabili delle risorse umane, che ricostruisce in maniera sintetica le caratteristiche dei percorsi seguiti dai vari operatori.

totale corsi di formazione	47
totale partecipanti	304
totale ore di formazione	2.525

Complessivamente nel 2019 sono state realizzate 2.525 ore di formazione, i partecipanti sono stati 304 per un totale di 47 corsi; rispetto ai 47 corsi di formazione, a parte 5 percorsi trasversali agli operatori di tutte le aree, gli ambiti più presidiati nel 2019 sono stati "Area Educativa" con 13 percorsi, "Area Infanzia" con 9 percorsi, 7 formazioni trasversali all'Area Cura e a quella Educativa (a dimostrazione dei molteplici scambi e punti di contatto tra i due ambiti di lavoro); per il resto la formazione è risultata uniformemente suddivisa tra le varie aree specifiche (Area Lavoro 1, Area Anziani 4, Area Cura 5, Amministrazione e responsabili di funzione 2, Area Territorio e Famiglia 0).

Formazioni per area	
Area Lavoro	1
Amministrazione, coordinamento, responsabili di funzione	2
Area Anziani	4
Area Cura	5
Area Educativa	13
Area Cura ed Educativa	7
Sviluppo Innovazione e Gestione d'Impresa	1
Area Infanzia	9
Artea Territorio e Famiglia	0
Trasversali	5
Totale	47



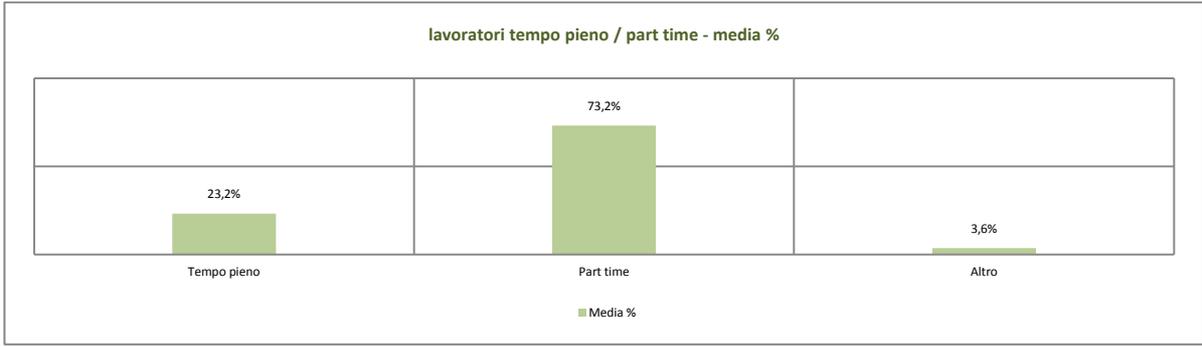


Riguardo ai costi della formazione è possibile riscontrare che nonostante un aumento del numero di percorsi rispetto al 2018 (34 nel 2018 e 47 nel 2019) c'è stata una riduzione del costo, per un totale di 47.964,53€ rispetto ai 50.642,85€ del 2018 che erano stati la cifra storicamente più alta spesa per la formazione.

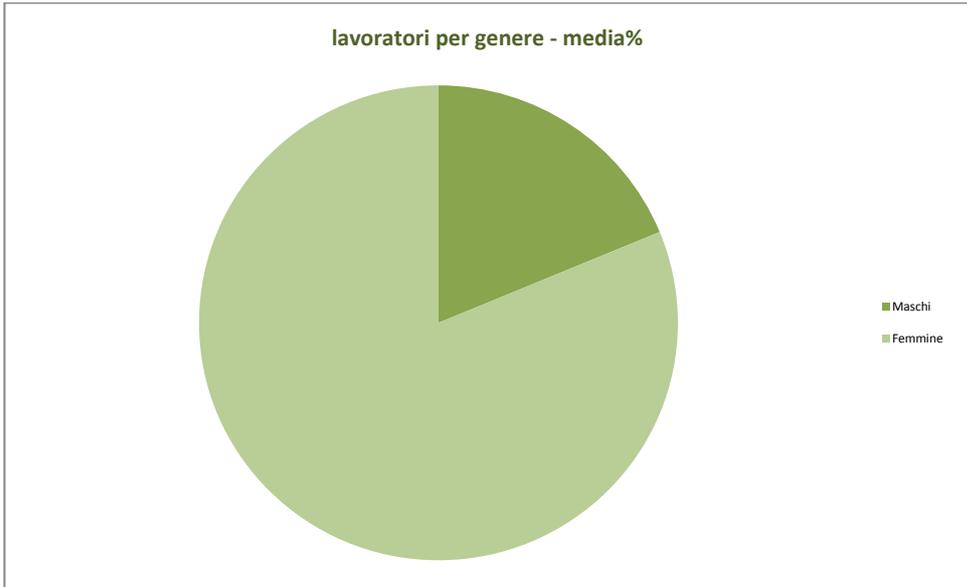
Per quello che riguarda la **composizione e la tipologia del personale occupato** sono diversi gli elementi che possono risultare interessanti nella descrizione.

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 2004²⁰).

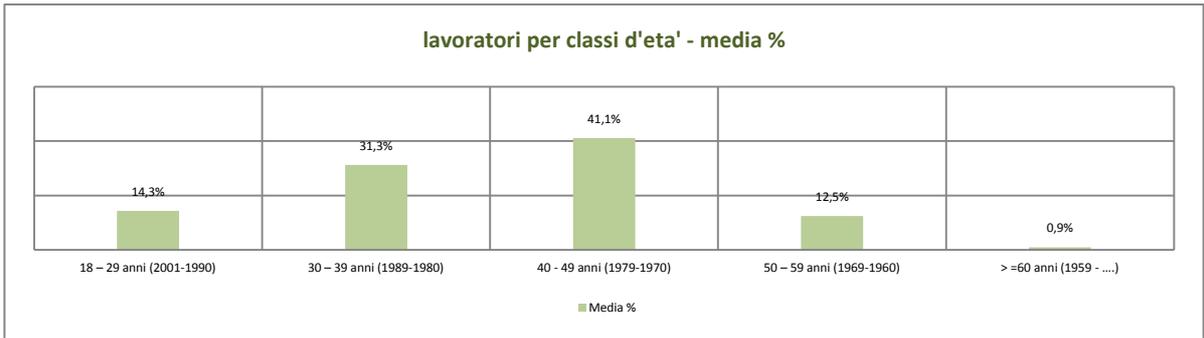
L'analisi delle caratteristiche dei lavoratori mette in evidenza, il consolidamento rispetto al 2018 delle risorse umane impiegate con contratto subordinato che salgono a **112** – di cui 75 soci lavoratori, con un incremento rispetto all'anno precedente del **+10,2%** (incremento significativo in termini di aumento dell'occupazione sul nostro territorio). La maggior parte di essi è a **tempo indeterminato, part time**, è di **sesso femminile** ed appartiene all'organizzazione da oltre 6 anni.



²⁰ "La creazione di valore nelle imprese sociali" Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.



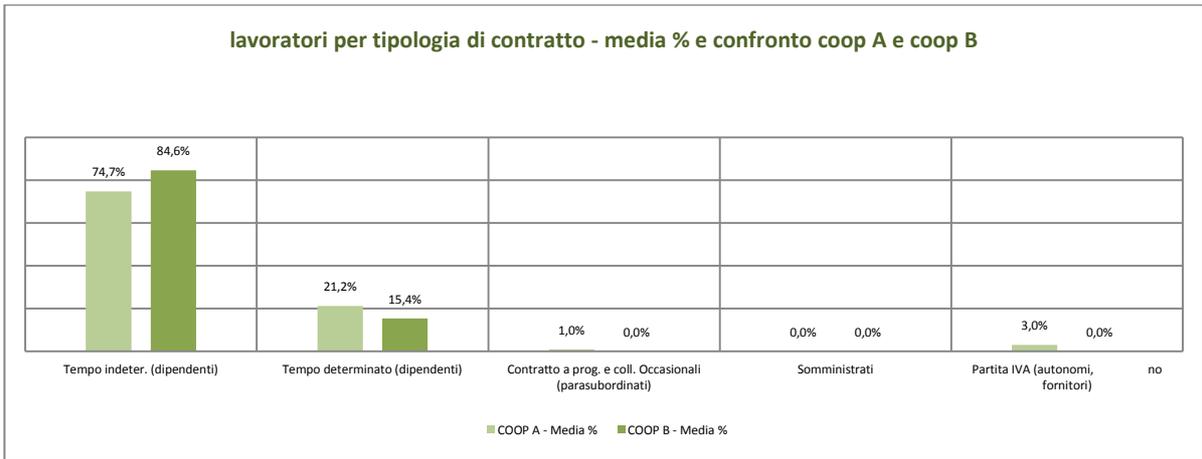
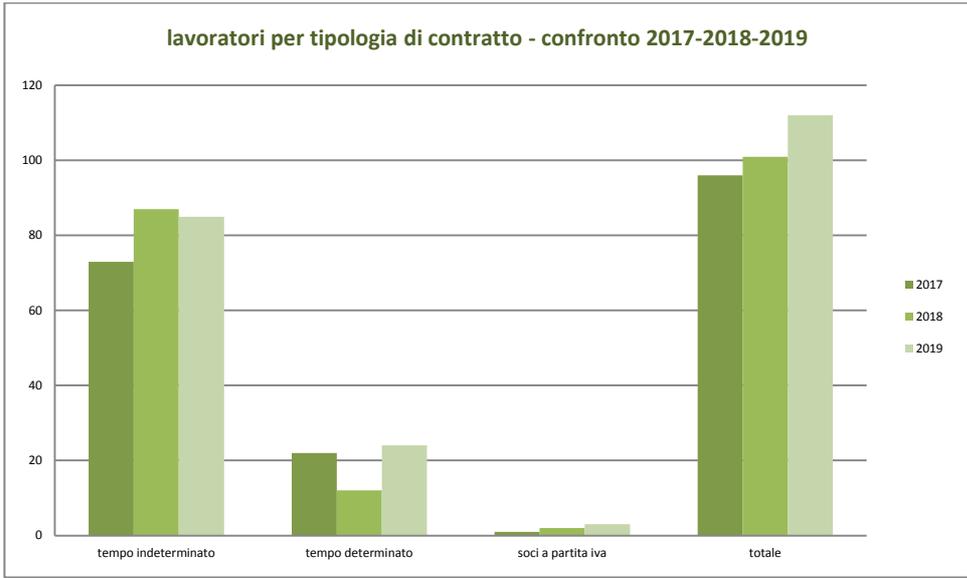
Massiccia è la presenza di **personale femminile (81,3%)**, altro elemento di valore di una impresa sociale che sa creare occupazione femminile sul territorio, in maniera continua.



Il 41,1% 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 23, 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 75,9% del totale di lavoratori (prevalentemente del ramo A della cooperativa), in leggera flessione rispetto all'86,1% del 2018 ma a fronte dell'aumento degli occupati del 10,2% descritto in precedenza. 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



4.2.5 Resilienza occupazionale

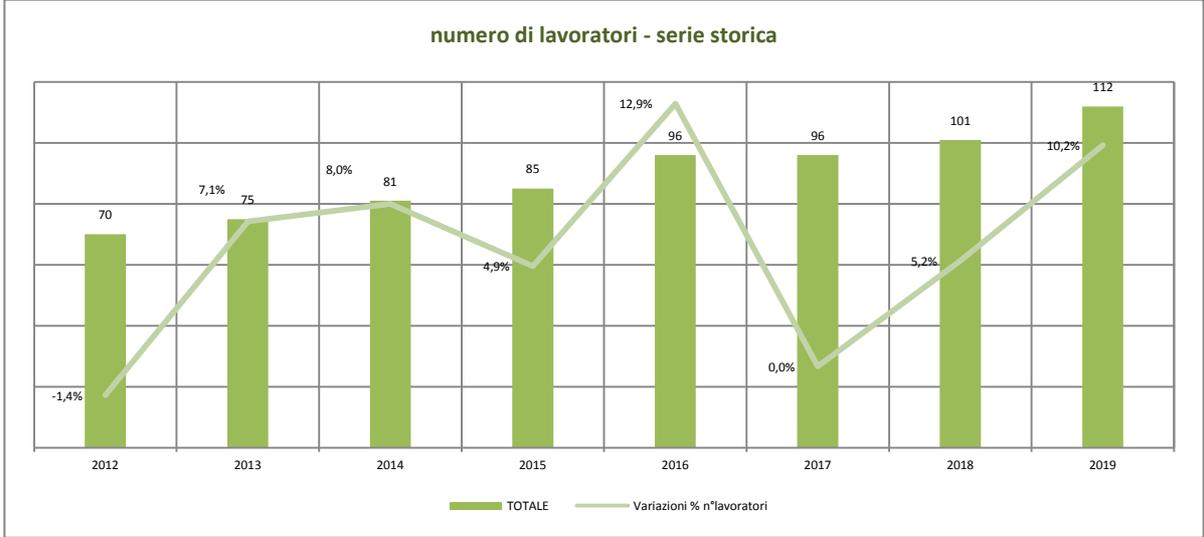
Tra tutte le dimensioni di valore quella relativa alla capacità di una impresa sociale di contribuire alla **crescita occupazionale del territorio di riferimento** è forse la meno scontata. Come sostengono Zamagni, Venturi e Rago “l’apporto delle imprese sociali in termini di occupazione, sia dal punto di vista quantitativo (numero di occupati) che qualitativo (condizioni occupazionali), è da sempre tratto distintivo di tali soggetti²¹”. 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

²¹ “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

	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). In Cooperativa il numero di occupati è in **costante e persistente aumento**; 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**.



Per quanto riguarda il **saldo occupazionale** è possibile registrare una ottima performance nel 2019 con una variazione del saldo che si attesta intorno al 10%, dopo il 5% del 2018.

	2015	2016	2017	2018	2019
N° occupati subordinati	85	96	96	101	112
Saldo Occupazionale	2	11	0	5	11
Variazione saldo occupazionale		11,5%	0,0%	5,0%	10%

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 2019 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 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 8²². 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
S.B.	F2	38	€ 31.615,99
M.T.	C2	38	€ 17.737,55

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)²³. **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, 2012²⁴).

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 2019.

²² 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".

²³ "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

²⁴ 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.

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 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.

Per quello che riguarda l’attività di **fundraising**, come si dice nella parte di approfondimento specifica, va sottolineato che la gestione economica, come già è avvenuto negli anni passati, è fortemente influenzata da erogazioni liberali, 5 per mille ed altri proventi straordinari: anche nel 2019 la Cooperativa ha ricevuto varie liberalità tra le quali spicca la significativa donazione dell’immobile ricevuto dalla Cooperativa “Giuseppe Toniolo” del valore di 250.000€.

Elemento di particolare significatività che testimonia la recettività del fundraising della Cooperativa sul territorio è sicuramente l’andamento delle entrate del 5 per 1000, 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. 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 cogestione 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.

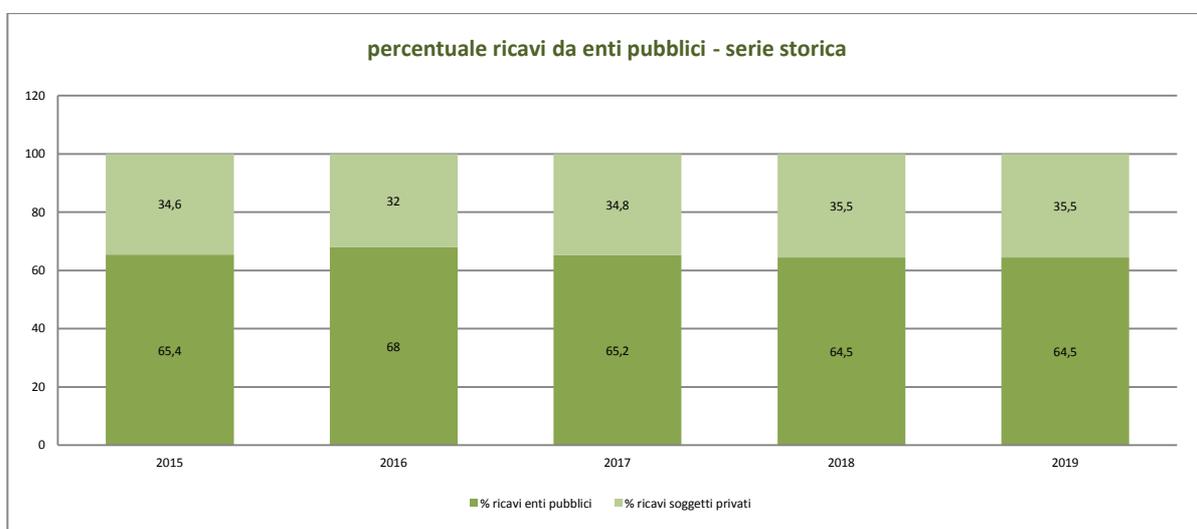


Fig. Il parco di via Dragoni è un "luogo" nel quale si concentrano numerose attività sociali

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)²⁵. 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	maggior efficienza derivante dall'esternalizzazione dei servizi offerti
		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

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**

²⁵ “Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

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 2019; in questa parte generale sottolineiamo come 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.

Riportiamo a titolo esemplificativo di questa significatività di impatto il fatto che nel 2018 poi 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.

PiadaLab – Forlì 2015-2018

Beneficiari	Impatto
Occupati giovani e/o in condizione di disagio (3)	Integrazione nel contesto sociale
	Sviluppo di capacità relazionali
	Sviluppo di una maggiore capacità lavorativa
	Migliore occupabilità futura
	Acquisto dell'indipendenza economica
	Maggiore grado di benessere
	Sicurezza del proprio lavoro
	Sviluppo della fiducia in se stessi
Sistema economico e fiscalità generale	Creazione di nuovi posti di lavoro (contratti di assunzione)
	Occasioni di inserimento lavorativo (collaborazioni e tirocini)
Clienti (32.000)	Benefici ai clienti finali che derivano dal consumo responsabile
Consulenti (3)	Benefici indotti per le attività dei consulenti
Fornitori (10)	Crescita delle attività economiche dei fornitori

input	
Dipendenti della coop prestati al progetto su base volontaria (FTE)	390€
Comune di Forlì	20.000€
Cooperativa Paolo Babini (know-how esistente)	10.000 €
ManagerItalia	6.375 €
Bando Occupiamoci 2015	70.000 €
Altri finanziatori	3.551 €

$$\text{SROI PiadaLab} = \frac{\text{€ 413.921,81 (outcome)}}{\text{€ 110.316,10(input)}} = \text{€ 3,75}$$

Hgghfghfgh

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
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 Campigna;
- “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.

Processo di Pianificazione

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) LAVORO STRUTTURATO (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) LAVORO DI MANENIMENTO E		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.	REVISIONE COSTANTE: 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
	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 ⁽²⁶⁾			Triennale del Cda all'assemblea Soci	Verbale depositato

<i>Cda</i>	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	Annuaio all'assemblea soci: Bilancio di Valore, Bilancio Economico	PDS
------------	-----------------------------	----------------	-------------------	---------------	--	---	---	------------

<i>Direzione</i>	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
------------------	--------------------------------------	-----	-----------------------------	---------------	--	---	---	------------

<i>Coordinatori di Area</i>	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
-----------------------------	-----------------------------------	-----------	----------------------	---------------	--	---	--	------------

²⁶ 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.

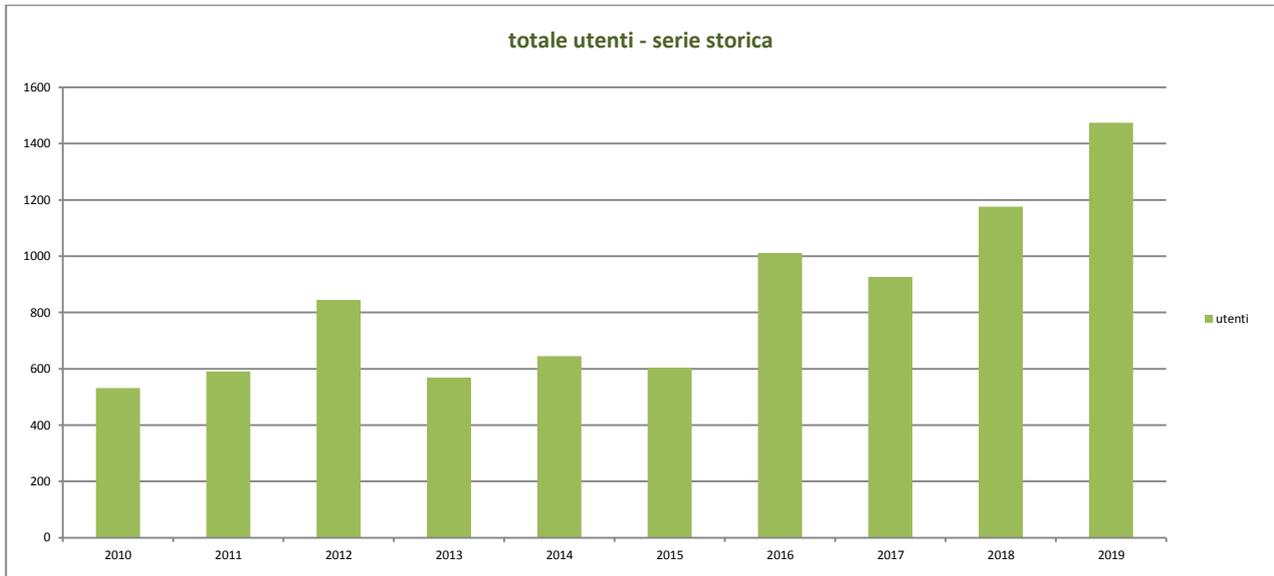
	8) Piano Operativo di Funzione	direzione	Piano Operativo di funzione	1 anno		Costruzione di un modello coerente di pianificazione che tenga conto della ricezione dall'alto delle linee di indirizzo e della traduzione operativa annuale in singole azioni SMART. Dimensioni presidiate nella pianificazione: 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
--	---------------------------------------	-----------	-----------------------------	--------	--	--	---	-----

<i>Coordinatori di Servizio</i>	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
---------------------------------	--	----------------------	-----------------------------	--------	--	--	--	-----

Per quello che riguarda il numero di beneficiari e di utenti raggiunti è possibile osservare come il 2019, in continuità con il trend degli ultimi anni, sia stato un anno di significativo incremento per le aree principali della Cooperativa (Cura ed Educativa) che raggiungono il numero massimo di beneficiari mai raggiunto con 1.474 utenti complessivi (1.338 della sola Area Educativa che si conferma come l'Area a maggiore impatto numerico in termini di destinatari dell'azione dei vari progetti e centri).

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

AREA LAVORO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ricavi - AREA LAVORO	€ 332,665	€ 684,549	€ 642,572	€ 665,949	€ 731,145	705376
Lavoratori svantaggiati inseriti	3	3	4	4	3	3
Variazione % ricavi		105.8%	-6.1%	3.6%	9.8%	-3,50%



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 2019.

EDUCARE		N° utenti di TUTTO IL 2019					
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	3	128				121
Centro educativo	diurno	1			117		101
Centro educativo per DSA	diurno	1			43		41
Centro educativo per ragazzi con deficit medio-lieve (15-25 anni)	diurno	3			31		31
Centro estivo	diurno	3	34	54	190		232
Assistenza scolastica presso le scuole	diurno	13			280		
Centro di aggregazione giovanile	diurno	1			40		
Educativa di strada	diurno	1			50		
Percorsi/Laboratori Educazione al Lavoro (Start Up)	diurno	1			66		63
Attività Progetto "Family Hub"	diurno	5			305		257
TOTALE		32	162	54	1122	0	846

CURARE		N° utenti di TUTTO IL 2019						
Servizio	Tipologia	N° Servizi	Minori e giovani	Disabili	Disagio psichiatrico	Adulti	Anziani	Dipendenze
Comunità socio-educativa per minori	residenziale	2	25					
Comunità socio-educativa di tipo familiare per minori	residenziale	1	9					
Comunità socio-educativa con famiglie accoglienti in rete per minori (0-6 anni)	residenziale	1	12					
Comunità socio-educativa ad alta autonomia per neomaggiorenni	residenziale	1	5					
Comunità per gestanti e madri col bambino	residenziale	1	9			7		
Comunità socio-educativa semi residenziale per minori (11-17 anni) di famiglie in difficoltà	semi residenziale	1	14					
Comunità per anziani	residenziale	1					8	

Diurno / Casa accoglienza per Anziani	diurno	1					47	
TOTALE		9	74	0	0	7	55	0

4.3.1 La pianificazione orientata all'impatto nelle Aree produttive

Alla luce del presente nuovo 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.

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 2018-2020 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

L'Area educativa Infanzia è coinvolta rispetto al punto 1.3.a del Piano di Sviluppo 2018-2020 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 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 mantenendo almeno 3 su 5 traguardi (output)	Accompagnamento dei ragazzi svantaggiati con percorsi di inserimento lavorativo monitorati costantemente con coordinatori, responsabili delle risorse umane e responsabile degli inserimenti lavorativi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Eliminazione presa in carico economica del sistema di Welfare locale; 2) Passaggio da utente a contribuente; 3) Miglioramento o mantenimento della propria utonomia abitativa; 4) Riduzione del livello assistenziale (interno); 5) Mantenimento del lavoro nel tempo (almeno 24 mesi consecutivi, tranne assenze per motivi di salute) 	Miglioramento concreto delle condizioni di vita dei lavoratori assunti; riduzione dei costi di assistenza; valore aggiunto sul livello produttivo

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

Nel 2019, in continuità con gli ultimi anni, la cooperativa sociale "Paolo Babini" ha 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. Va fatta tuttavia una importante precisazione; dal 2017 sono stati imputati fra i ricavi caratteristici, anche i contributi da progettazione, corrispondenti nel 2019 ad € 93.890,44 - negli anni precedenti questa voce era nei Proventi Straordinari. In considerazione di ciò la variazione dei ricavi caratteristici reali percentuale al netto dell'attività di progettazione è comunque pari a + 4,9 % rispetto al 2018. Questo trend è da leggersi come positivo, anche se rimane prioritario accompagnare la crescita del fatturato con la redditività dell'attività economica. Il valore complessivo della produzione, compreso i proventi straordinari, è pari ad € 4.601.922,02 in crescita rispetto al valore del 2018 (pari ad € 4.082.110,70 - punto A bilancio Cee) in particolare grazie alla donazione dell'immobile da parte della cooperativa "G. Toniolo" (del valore di € 250.000,00).

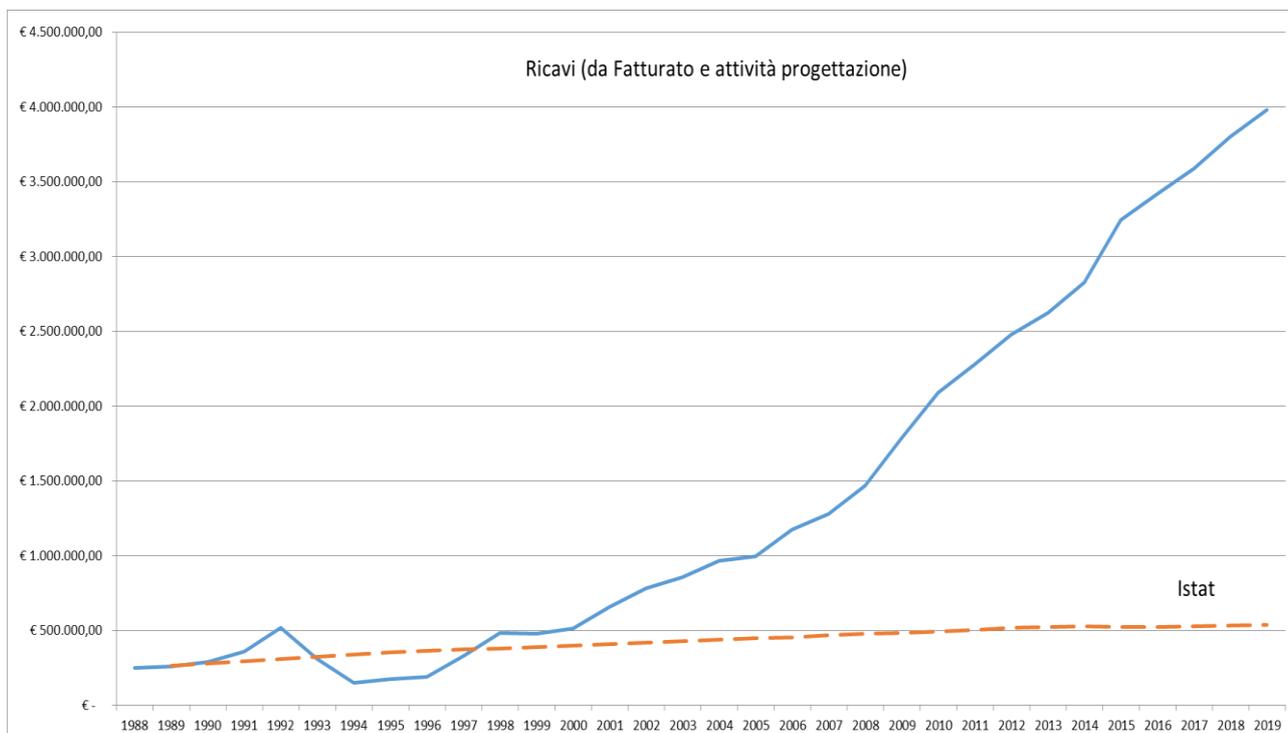
Anche quest'anno l'attività principale è rappresentata dall'Area Cura MINORI che rappresenta il 47% di tutti i ricavi caratteristici, in leggero aumento rispetto agli anni precedenti in termini percentuali (nel 2018 era 46,0%).

RICAVI CARATTERISTICI AREE	2017	2018	2019	%
AREA CURA MINORI	€ 1.693.281,53	€ 1.734.799,83	€ 1.894.039,93	47%
TOTALE AREA CURA ANZIANI	€ 277.651,29	€ 309.647,41	€ 354.554,20	9%
AREA TERRITORIO E FAMIGLIA - PR COMUNITA'	€ 7.072,00	€ -	€ 5.849,70	0%
AREA INFANZIA		€ 540.013,51	€ 534.244,46	13%
Area EDUCATIVA MINORI		€ 414.195,20	€ 453.973,84	11%
AREA LAVORO	€ 805.948,98	€ 795.671,46	€ 776.975,53	19%
AREA EDUCATIVA	€ 802.494,55			
	€ 3.586.448,35	€ 3.794.327,41	€ 4.019.637,66	100%

In continuità con gli ultimi anni, a fronte di un incremento dei ricavi, ma soprattutto dei proventi straordinari, il risultato d'esercizio risulta essere positivo con un utile pari ad 103.455,59.

Si evidenzia 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 ad € 121.094,11 (nel 2018 erano pari ad € 121.094,11) al netto dei ratei per contributi ricevuti negli anni in conto impianti.

Nel grafico seguente lo sviluppo dei ricavi della Cooperativa dalla sua fondazione raffrontati all'indice Istat, che conferma la crescita di questi anni.



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 31.12.2019 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 2018

Anche nel 2019 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, è possibile determinare il valore dei ricavi direttamente imputabile alla gestione caratteristica della Cooperativa che risulta essere pari a **4.082.713,27€ di ricavi caratteristici**.

Si riporta di seguito il Bilancio del 2019 riclassificato e si rimanda alla Relazione sulla Gestione a corredo del Bilancio chiuso al 31/12/19 per tutti i dettagli di approfondimento

		2017		2018		2019		Variaz. %	
Cod Contabile	Cod Contabile	Ricavi Caratteristici e figurativi	€ 3.589.972,45	100%	€ 3.806.227,37	100%	€ 4.098.263,89	100%	7%
58		Ricavi Caratteristici	€ 3.374.920,44		€ 3.574.810,89		€ 3.876.060,54		7,8%
		Ricavi Figurativi	€ 120.818,42		€ 116.505,27		€ 124.312,91		6,3%
6455	6475	Ricavi Progettazione	€ 94.233,59		€ 114.911,21		€ 97.890,44		-17,4%
		Costi caratteristici	-€ 3.744.650,04	-104,31%	-€ 3.904.909,73	102,6%	-€ 4.336.065,90	105,80%	9,9%
66		Materie Prime	-€ 595.210,30		-€ 653.532,37		-€ 679.724,16		3,9%
68		Servizi	-€ 621.027,99		-€ 593.018,06		-€ 685.049,18		13,4%
70		Godimento beni di terzi	-€ 35.139,03		-€ 65.651,42		-€ 73.517,85		10,7%
72		Costo del Personale	-€ 2.212.082,73		-€ 2.383.535,16	62,6%	-€ 2.645.085,41	65%	9,9%
80		Rimanenze finali iniziali - Prodotti	€ 2.717,20		€ 10.087,52		-€ 4.833,85		
60		Rimanenze finali iniziali - Semilavorati	-€ 3.050,33		-€ 2.932,96		€ -		
82		Accantonamento per rischi	€ -		€ -		€ -		
84		Oneri diversi di gestione	-€ 156.247,44		-€ 95.608,01		-€ 118.857,54		19,6%
78		Acc.to p/rischi su cred.v/client	-€ 3.791,00		-€ 4.214,00		-€ 4.685,00		10,1%
		Costi figurativi	-€ 120.818,42		-€ 116.505,27		-€ 124.312,91		6,3%
		Mol	-€ 154.677,59	-4,31%	-€ 98.682,36	-2,6%	-€ 237.802,01	-5,80%	
		Ammortamenti	-€ 121.172,33	-3,38%	-€ 121.094,11	-3,2%	-€ 125.958,98	-3,07%	3,9%
74		Ammortamenti Immateriali	-€ 7.931,52		-€ 13.741,80		-€ 21.851,98		37,1%
75		Ammortamenti Immateriali Mat- Ordinario	-€ 243.773,81		-€ 239.694,51		-€ 238.002,72		-0,7%
76		Ammortamento Anticipati Immateriali	€ -		€ -		€ -		
6472	6452	Quota Contributi Pluriennali	€ 130.533,00		€ 132.342,20		€ 133.895,72		1,2%
		Risultato Operativo	-€ 275.849,92	-7,68%	-€ 219.776,47	-5,8%	-€ 363.760,99	-8,88%	39,6%
		Gestione non caratteristica	€ 691.656,29	19,27%	€ 233.176,28	6,1%	€ 467.215,31	11,40%	50,1%
	64	Proventi straordinari	€ 951.974,56		€ 508.654,95		€ 725.686,04		29,9%
6455	6475	Quota Contributi da Progettazione	-€ 94.233,59		-€ 114.911,21		-€ 97.890,44		-17,4%
6472	6452	Quota Contributi Pluriennali da DONAZIONI PRECEDENTI	-€ 130.533,00		-€ 132.342,20		-€ 133.895,72		1,2%
	87	Proventi Finanziari	€ 857,45		€ 45,32		€ 34,35		-31,9%
	88	Oneri finanziari	-€ 7.826,09		-€ 3.699,99		-€ 1.502,34		-146,3%
	91	Svalutazioni	€ -		€ -		€ -		#DIV/0!
	94	Proventi Straordinari	€ 6.042,76		€ 1.558,41		€ -		#DIV/0!
	95	Oneri straordinari	-€ 159,00		€ -		-€ 301,58		100,0%
	96	Imposta sul reddito di esercizio	-€ 34.466,80		-€ 26.129,00		-€ 24.915,00		-4,9%
		Risultato Esercizio	€ 415.806,37	11,58%	€ 13.399,81	0,35%	€ 103.454,32	2,52%	87,05%
		CASH FLOW	€ 536.978,70	14,96%	€ 134.493,92	3,53%	€ 229.413,30	5,60%	41,37%