

Cooperativa Sociale "Paolo Babini"

# BILANCIO SOCIALE 2022

il nostro anno insieme

riclassificato a  
**BILANCIO DI VALORE**



**Paolo Babini**  
cooperativa sociale

*“La vera forza della comunità è che il tutto è ben più semplice della somma delle parti”*

*Carlo Petrini*



# COOPERATIVA SOCIALE “PAOLO BABINI”

## BILANCIO SOCIALE 2022 - RICLASSIFICATO A BILANCIO DI VALORE

### INDICE

1.	<b>INTRODUZIONE:</b> obiettivo del Bilancio di Valore e descrizione del documento.....	pag.5
1.1	Il 2022 un nuovo inizio .....	pag.7
2.	<b>LA COOPERATIVA PAOLO BABINI:</b> chi siamo, cosa abbiamo fatto, dove vogliamo andare; il nostro 2022.....	pag. 8
3.	<b>IL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE:</b> struttura organizzativa, aree di intervento e networking.....	pag.12
3.1	Base Sociale: consistenza e composizione.....	pag.12
3.2	Sistema di governo e controllo: articolazione, responsabilità e composizione degli organi.....	pag. 14
3.2.1	Il Consiglio di Amministrazione.....	pag.14
3.2.2	Direzione, “Sviluppo Innovazione Progettazione” e Coordinamento allargato.....	pag.16
3.3	Networking.....	pag.18
4.	<b>IL VALORE SOCIALE AGGIUNTO DELLA COOPERATIVA SOCIALE “PAOLO BABINI”</b> .....	pag.22
4.1	Riferimenti teorici di definizione del valore sociale aggiunto.....	pag.22
4.1.1	Inquadramento valoriale generale.....	pag.23
4.2	Analisi del Valore Sociale Aggiunto (VAS) della Cooperativa “Paolo Babini”.....	pag.24
4.2.1	Sostenibilità economica.....	pag.24
4.2.2	Promozione dell’imprenditorialità.....	pag.25
4.2.3	Democraticità e inclusività della governance.....	pag.27
4.2.4	Partecipazione dei lavoratori.....	pag.30
4.2.4.1	Composizione e tipologia del personale occupato.....	pag.34
4.2.5	Resilienza occupazionale.....	pag.35
4.2.6	Relazioni con la comunità e il territorio.....	pag.37
4.2.7	Conseguenze sulle politiche pubbliche.....	pag.40
4.3	Gli obiettivi e le attività della Cooperativa.....	pag.42
4.3.1	La pianificazione orientata all’impatto nelle Aree produttive.....	pag.45
5.	<b>IL VALORE ECONOMICO DELLA COOPERATIVA “PAOLO BABINI” nel 2022.....</b>	pag.48
5.1	Quadro generale.....	pag.48
5.2	L’andamento economico finanziario del 2022.....	pag.50



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

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

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

Il bilancio sociale 2022 segue, quindi, come impostazione gli ultimi bilanci (2018, 2019, 2020 e 2021), e la Cooperativa ha scelto di utilizzare la riclassificazione a **Bilancio di Valore**; in continuità con gli anni precedenti si vuole pertanto segnare un **cambio di passo** rispetto alla rendicontazione realizzata precedentemente, passando dalla restituzione degli output alla descrizione degli outcome di medio periodo raggiunti attraverso il raggiungimento dei risultati. La nostra rendicontazione sociale infatti segue gli stimoli e le indicazioni offerte dagli ultimi aggiornamenti legislativi introducendo **significativi elementi innovativi** che fanno della **valutazione dell'impatto sociale** prodotto il cardine attorno al quale ruota la rendicontazione sociale della Cooperativa, così come la definizione del **valore sociale aggiunto (VAS)**.

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

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

Per questo motivo a partire dal 2018 abbiamo inteso sostituire al Bilancio Sociale il "Bilancio di Valore", un documento in grado di fare sintesi della riorganizzazione operativa e gestionale della Cooperativa attraverso una nuova metodologia

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

<sup>2</sup> Cosa intendiamo quindi per **valutazione dell'impatto sociale** e come intendiamo riorganizzare la nostra rendicontazione? Nella traduzione operativa di questo orientamento ci è utile condividere con coordinatori e operatori delle nostre aree di intervento l'aggiunta di un decisivo **"quindi?"** nella lettura dei risultati raggiunti; se per esempio intendiamo valutare un percorso di formazione al lavoro, come quelli realizzati dal nostro Centro di Aggregazione Giovanile, ci orienteremo verso una lettura che parte, ovviamente, dalla programmazione di una serie di azioni formative (attività) che faranno riferimento a competenze e potenzialità messe in campo per la realizzazione dei percorsi (input) e genereranno un risultato in termini di partecipazione e buona o cattiva realizzazione del percorso (output); a questo punto aggiungeremo il nostro "quindi?", "abbiamo realizzato un percorso di formazione al lavoro nel campo della ristorazione (attività), mettendo a regime un potenziale di conoscenze e di spazi funzionali a far sperimentare ai ragazzi un'esperienza reale (input), al percorso hanno partecipato 12 ragazzi per 10 lezioni da due ore (output)... "quindi?" che tipo di impatto ha avuto questa attività sui ragazzi che hanno partecipato e, più in generale, sul contesto comunitario sul quale abbiamo costruito questo percorso? Quanti di quei ragazzi hanno avuto modo di sperimentare successivamente le competenze acquisite, ottenendo, ad esempio un lavoro stagionale in riviera o magari una applicazione delle competenze acquisite anche in altri ambiti diversi da quello della ristorazione? Qual è stato il beneficio derivante da questa azione per la nostra comunità di riferimento? Ispirandoci quindi alla **"teoria del cambiamento"**, così come viene approfondita da Aiccon, intendiamo orientare la valutazione del nostro agire sociale verso la lettura del valore creato; avendo ben chiaro che **"valutare significa dare valore: [...]** oggi il Terzo settore è chiamato a dover individuare una **metrica** sufficientemente precisa e saggia, tale da garantire il rispetto dell'identità dell'impresa sociale; una metrica che superi le logiche di misurazione strettamente legate al mondo capitalistico, che tralasciano aspetti definitivi e fondamentali del terzo settore (come ad esempio il grado di democraticità interna) e che sia in grado di valorizzare gli elementi e i percorsi di innovazione sociale di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del loro agire". Si tratta di una proposta elaborata da Stefano Zamagni, Paolo Venturi e Sara Rago; una griglia composta da 7 dimensioni, ciascuna declinata in indicatori rivolti a rilevare il contributo specifico in termini di impatto da parte delle imprese sociali; "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" (Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.).

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.

Intendiamo pertanto il Bilancio Sociale 2022 come uno strumento attivo fondamentale per leggere il contesto e implementare azioni concrete di crescita e sviluppo per la Cooperativa. L'attuale crescita esponenziale della domanda di welfare, che riguarda strati sempre più ampi della popolazione, rende evidente la sempre maggiore necessità di nuove risorse e di qualità degli interventi; da qui deriva conseguentemente la necessità di orientare le scelte in base ai dati e alla valutazione dell'efficacia delle nostre azioni sociali. Questo si rende necessario principalmente per tre motivi:

- 1) affiancare la gestione delle attività ad una sempre più puntuale analisi dei campi di miglioramento per aderire alla realtà dei bisogni in continuo mutamento, anche su fasce di popolazione non tradizionalmente bisognose di assistenza;
- 2) utilizzare al meglio le sempre più ridotte risorse pubbliche che devono continuare ad essere responsabilmente orientate nella direzione di politiche funzionali all'inclusione sociale;
- 3) rendere visibile il nostro operato anche in termini di attrattività rispetto a donazioni, finanziamenti e risorse private per promuovere a livello comunitario investimenti a forte impatto sociale.

Formalmente il Bilancio Sociale ha seguito per la realizzazione 5 differenti fasi operative:

- 1) mandato degli organi istituzionali (Cda);
- 2) attività di raccolta degli elementi quantitativi e qualitativi;
- 3) stesura del documento e integrazioni;
- 4) approvazione e diffusione;
- 5) valutazione e definizione degli obiettivi di miglioramento.

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 riletti alla luce di questa riorganizzazione *impact oriented* e si compongono come strumenti programmatici e valutativi che trovano sintesi annuale nel presente Bilancio di Valore<sup>3</sup>.

Ecco quindi che il **Bilancio Sociale 2022** in linea con il modello adottato dal 2018, **seguendo le indicazioni dei decreti legislativi di riferimento**<sup>4</sup> (vedi nota), è composto da **5 capitoli** che definiscono l'impianto di lettura della nostra rendicontazione; dopo una breve introduzione (*capitolo 1*) che definisce il metodo utilizzato nella redazione del bilancio e fornisce una prima lettura allargata del 2022 si passa alla descrizione caratteristica della nostra Cooperativa (*capitolo 2*) con una ricostruzione della nostra identità, della nostra storia e il racconto di ciò che ha caratterizzato maggiormente il delicato anno oggetto del racconto; successivamente viene illustrato il modello organizzativo gestionale (*capitolo 3*) con la descrizione dell'organizzazione sulle aree di intervento, la pianificazione aziendale e viene presentato nel dettaglio l'organigramma della nostra impresa sociale indicando le funzioni, i ruoli ma anche le caratteristiche generali della base

---

<sup>3</sup> Si tratta quindi di uno strumento plurale, multidimensionale e aperto che diventa fonte di ispirazione per l'agire sociale, la definizione delle caratteristiche specifiche dei servizi (Carta dei Servizi) così come degli aspetti valoriali fondanti la nostra realtà, che ci connotano come soggetti riconoscibili da più di 35 anni sul territorio (centralità della persona, valorizzazione del volontariato...).

<sup>4</sup> I riferimenti legislativi per la redazione del Bilancio sociale sono:

- D.Lgs 117/2017 "Codice del Terzo Settore (CTS)" del 3 luglio 2017 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; in particolare art.14.
- D.Lgs 186 del 4 luglio 2019 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore";
- D.Lgs 214 del 23 luglio 2019; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore".

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*) 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 viene data sintesi delle **sfide** che sono state individuate nelle varie aree come obiettivi di generazione di valore nella comunità; il *capitolo 5* racconta infine il **valore economico** della Cooperativa con l’analisi di voci e indici di bilancio e un approfondimento rispetto alle risorse economiche, seguendo le linee guida si dà conto anche del monitoraggio interno ed esterno svolto sulla dimensione economica.

### 1.1 Il 2022 un nuovo inizio

Dopo gli scossoni della pandemia che, come abbiamo avuto modo di rendicontare nei bilanci passati, hanno determinato inversioni di indici e andamenti storici della Cooperativa nel 2020 il 2021 era stato l’anno della difficile ma importante ripresa in cui sono state rimesse in moto le attività e la vita della Cooperativa è ripresa a pieno ritmo.

Il 2022 ci consegna una Cooperativa che ha attraversato un complicato periodo di difficoltà modificando in parte alcuni elementi strutturali (riorganizzazione delle aree di lavoro, ricollocamento e avvicendamento di diverse funzioni e coordinatori, chiusura di due servizi importanti come la Casa Famiglia “San Giuseppe” nel 2021 e la Casa “Don Amedeo” nel 2022) ma che ha soprattutto imposto una riflessione importante rispetto all’orientamento del proprio agire. Tanti infatti sono stati i momenti interni ai gruppi di lavoro in cui si è messa a fuoco una ripresa e una riorganizzazione delle attività che potesse essere più funzionale a rispondere a nuovi importanti bisogni emergenti nella nostra comunità di riferimento.

Dal punto di vista societario il 2022 ci consegna un calo significativo del numero di soci e una percentuale particolarmente bassa di partecipazione alle assemblee e poche richieste di nuovi soci; si tratta di dinamiche che interrogano la Cooperativa in tutte le sue componenti rispetto alla partecipazione dei soci in una fase in cui la struttura è cresciuta tanto e richiede nuove prospettive di gestione del rapporto con i singoli. A fronte di questo dato però registriamo un +113,4% di volontari rispetto al 2021 che segnano il passaggio da 97 a 207 cittadini che scelgono di svolgere attivamente servizio presso le nostre strutture; la ripresa dopo la pandemia ci consegna quindi la necessità di riannodare il rapporto con la base sociale e trovare nuove forme e veicoli di partecipazione per i nuovi lavoratori ma anche la conferma che le nostre attività rispondono ancora positivamente al bisogno di servizio e impegno di tanti cittadini che si avvicinano a noi.

Sul versante dei numeri e dei conti i dati economici si sono *raddezzati* significativamente e segnano la ripresa della crescita della nostra impresa verso nuovi record di fatturato, di maggiore indipendenza dalle risorse pubbliche e di crescita significativa di alcuni ambiti.

Dinamiche quindi non sempre lineari che ci spingono ogni giorno a rielaborare e riflettere sul delicato equilibrio tra il nostro essere “impresa” ed “opera”, a tenere insieme la crescita imprenditoriale, le performance economiche e di produttività con un ascolto attento delle persone che compongono il nostro contesto di lavoro, con i tanti soggetti fragili che incontriamo e che per noi sono il senso del nostro agire quotidiano.

La sensazione è quella di star vivendo un nuovo inizio, un insieme importante di cambiamenti ed evoluzioni che sta interessando la Cooperativa dopo le difficoltà degli ultimi due anni e mai come oggi abbiamo l’occasione di indirizzare questo nuovo inizio verso opportunità importanti che si aprono davanti a noi, per l’opera e per l’impresa.



## 2. LA COOPERATIVA PAOLO BABINI: chi siamo, cosa abbiamo fatto, dove vogliamo andare: il nostro 2021

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

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

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

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

Il quadro dei servizi delinea uno scenario integrato in cui le aree di lavoro, pur mantenendo specifiche peculiarità, si interconnettono nella costruzione di un intervento di ampia portata sui bisogni emergenti della nostra comunità di riferimento. Dal punto di vista della impostazione generale il 2021 è stato un anno molto importante perché ha visto i soci coinvolti nella stesura di una nuova mission ed una nuova vision, congiuntamente al rinnovo del Consiglio di Amministrazione e alla stesura del Piano di Sviluppo Triennale (PST) 2021-2023 attualmente in vigore.

La mission della Cooperativa è stata aggiornata 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 una organizzazione a movente ideale: coinvolgendo la comunità ci occupiamo di beni comuni quali cura, educazione e lavoro. Integriamo la professionalità con il volontariato e accompagniamo le persone nel loro progetto di vita, valorizzando il capitale umano."***

Siamo fermamente convinti che la definizione dei valori e della missione costituiscano il punto di partenza del processo di gestione della responsabilità sociale nei confronti del nostro contesto di intervento. Una descrizione dei valori che è avvenuta attraverso la meticolosa descrizione dei principi e degli orientamenti deontologici che sono stati integrati dalla nostra cooperativa. Una mission che quotidianamente ci guida nell'assunzione di scelte strategiche e che induce conseguentemente l'adozione di determinati comportamenti operativi.

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

2005	<p>Il Centro Luigi Lago passa alla <b>Fondazione Opera Don Pippo</b>. Il 7 maggio la <b>Comunità Educativa San Michele</b> si trasferisce nella casa colonica di Via Dragoni, prima parte del Villaggio Mafalda.</p> <p>Aprire la <b>Comunità Sperimentale Santa Cecilia</b>, a Malmissole, come naturale evoluzione del Progetto Neonati. Nella stessa struttura prende avvio il servizio di <b>Educatore Domiciliare</b>, un piccolo gruppo di asilo Nido.</p>
2007	<p>A gennaio apre lo <b>Spazio Bambino Ambarabà Cicci Coccò</b>.</p> <p>Il 17 febbraio viene posata la prima pietra del <b>Centro Polivalente del Villaggio Mafalda</b>.</p> <p>Dall'esperienza del gruppo di animazione "Piccole Mani, Arte nel Cuore" dell'Associazione "Paolo Babini" a giugno nasce il progetto "<b>Un po' di tempo per me</b>" per ragazzi disabili.</p> <p>A settembre il Centro di Aggregazione Giovanile <b>Officina 52</b> apre le porte nella Circostrizione IV.</p> <p>Il servizio di Educatore Domiciliare si trasforma nel "<b>Nido di Sofia</b>".</p>
2008	<p>A febbraio lo spazio bimbo Ambarabà Cicci Coccò diventa <b>Asilo Nido</b>.</p> <p>Iniziano i lavori del terzo stralcio del Villaggio Mafalda, le <b>Unità Abitative</b>.</p> <p>Il 14 giugno si inaugura il <b>Centro Polivalente</b>, secondo stralcio del Villaggio Mafalda.</p> <p>A settembre si trasferiscono al Villaggio Mafalda i servizi <b>Santa Cecilia, Nido di Sofia, Diventare Grandi</b> e nasce il progetto per mamme con bambino <b>Sant'Anna</b>.</p> <p>A dicembre nasce la comunità educativa semi residenziale <b>Diapason</b>, all'interno del Villaggio Mafalda.</p>
2009	<p>Il 9 maggio si inaugurano le <b>Unità Abitative</b> e si conclude l'edificazione del Villaggio Mafalda. A luglio prende avvio la <b>Cucina Centralizzata</b> del Villaggio, per produzione pasti interni e per altre realtà territoriali, e base per le future esperienze di inserimento lavorativo.</p> <p>A ottobre partono le attività del <b>Mercatino T-Riciclo</b> per la prima infanzia.</p>
2010	<p>A maggio nasce il progetto <b>Eventi e Cerimonie</b>, attività di catering sociale con finalità di inserimento lavorativo per persone svantaggiate.</p> <p>A settembre inaugurazione della Comunità di tipo familiare <b>Casa di Dorothy</b>; si avvia il <b>Nido Clorofilla</b> al Foro Boario, gestito in collaborazione con la Cooperativa sociale "Acquerello"</p> <p>A novembre l'assemblea dei soci approva la modificazione dello statuto per <b>la trasformazione da Cooperativa sociale di tipo A a Cooperativa sociale di tipo A/B</b>.</p>
2011	<p>Nasce il progetto <b>Ortobello</b>, per avvicinare i ragazzi alla natura e al rispetto dei suoi tempi. L'8 maggio <b>muore don Amedeo Pasini</b>, parroco fondatore della parrocchia di San Paolo Apostolo e animatore di molte attività di Associazione e Cooperativa.</p>
2012	<p>Ambarabà Cicci Coccò diventa <b>Tick Tack Kids</b>, asilo nido bilingue a sperimentazione musicale.</p>
2014	<p>Il 28 settembre apre nel Parco di Via Dragoni a Forlì <b>Piada52</b>, il chiosco/bar che rende possibili percorsi di inserimento lavorativo a favore di persone in situazione di svantaggio sociale.</p> <p>La <b>Casa d'Accoglienza San Paolo</b>, centro diurno per persone anziane, passa dalla gestione parrocchiale a quella della Cooperativa.</p>
2015	<p>Inizia la sua attività <b>Diversamente Bottega</b>, mercatino del riciclo e del riuso nel centro di Forlì dove si attuano percorsi di avviamento al lavoro in collaborazione con l'Unità Disabili del Comune di Forlì</p>
2016	<p>Inaugura <b>Casa Don Amedeo</b>, il servizio residenziale familiare per persone anziane</p> <p>L'<b>assemblea dei soci</b> inizia il percorso per definire le nuove <b>Mission e Vision</b></p>
2017	<p>La Cooperativa "Paolo Babini" <b>compie 30 anni</b>; in occasione del trentennale vengono realizzate diverse attività, momenti e incontri per la cittadinanza. L'assemblea soci delibera la <b>nuova mission e vision</b>. Sottoscrizione con la Parrocchia di San Pietro di Corniolo del contratto di comodato d'uso gratuito che porta alla gestione della <b>Casa Sant'Agostino</b>. A seguito di una importante lascito ricevuto, la Cooperativa dona a diverse realtà del territorio offerte, tra cui quella all'Associazione "Volontaria" che servirà per la <b>realizzazione di una scuola in Africa</b>.</p>
2018	<p>Il 24 gennaio <b>muore Don Mino</b>, fondatore della Parrocchia, della Cooperativa e dell'Associazione, ai funerali in Duomo partecipano tantissimi cittadini. <b>Marco Conti diventa Presidente</b> della Cooperativa. A maggio Officina52 realizza il <b>festival di Street Art "Murati"</b> che decora il centro della città e a settembre più di 3.000 persone partecipano al primo "<b>Festival dell'Incontro</b>". Avvio del progetto "<b>Family Hub</b>".</p>
2019	<p>L'autunno vede l'inaugurazione di nuovi spazi: a settembre viene inaugurata la <b>nuova sede del Centro Educativo "San Paolo"</b> presso i locali della Parrocchia di San Paolo e a novembre a Wajir in Kenia viene inaugurata la <b>scuola intitolata alla memoria di Don Mino</b>; il <b>nido "Tick Tack"</b> si trasferisce nella nuova sede presso l'ex asilo "Trottola" in via Galleppini. Il nostro presidente <b>Marco Conti assume anche la presidenza del Consorzio di Solidarietà Sociale</b>; l'aggiudicazione di un importante bando nazionale porta all'avvio del <b>progetto "In Rete"</b> che vede la Cooperativa in partnership con tutte le scuole del territorio; ad aprile Officina52 è ancora protagonista nella realizzazione del <b>secondo festival di Street Art</b> in città e a settembre realizziamo la <b>seconda edizione del Festival dell'Incontro</b>.</p>
2020	<p>Il Consiglio di Amministrazione viene delegato straordinariamente per un anno aggiuntivo in seguito alla pandemia da <b>CoVid19</b>; si apre un importante <b>lavoro di condivisione</b> tra coordinatori, soci e volontari per la costruzione di un nuovo Piano di Sviluppo che sappia dare risposte alla ripresa post-pandemica. Nel mese di settembre la Cooperativa riceve un importante riconoscimento aggiudicandosi il <b>Premio Welfare Index</b> per la gestione del Welfare aziendale durante la pandemia e ricevendo il premio direttamente dal Presidente del Consiglio Giuseppe Conte.</p>
2021	<p>Viene rinnovato il Consiglio di Amministrazione, <b>Marco Conti</b> è confermato presidente. Le condizioni critiche della pandemia continuano a condizionare pesantemente l'organizzazione lavorativa. L'assemblea soci</p>

delibera la **nuova mission e vision**. A giugno chiude la storica **Casa Famiglia San Giuseppe**. A ottobre al San Giacomo di Forlì condividiamo con la città la **terza edizione del Festival dell'Incontro**. A dicembre viene inaugurata **Casa Santa Monica** a Forlimpopoli presso il convento delle Agostiniane, una nuova casa per mamme e bimbi in difficoltà. Inizia la collaborazione al **Convitto dei Salesiani**.

2022

A seguito dell'emergenza profughi derivante dalla guerra in Ucraina si ritira dal mercato di vendita l'immobile di via Cerchia e si intraprende l'iter per trasformarlo in un Centro di Accoglienza Straordinaria (CAS) denominato "**Casa della Pace**" accogliendo fino a 18 profughi. Nell'estate, dopo vari tentativi di ricerca di una stabilità sostenibile, viene chiuso il servizio residenziale per anziani **Casa "don Amedeo"** e si provvede alla riconversione dello spazio in un contesto di **Housing First**; anche altri spazi in città vengono dedicati all'accoglienza in un'ottica di housing sociale. Ad ottobre si celebra la **quarta edizione del Festival dell'Incontro** presso il San Giacomo all'interno della Settimana del BuonVivere. Nel mese di settembre la Cooperativa riceve per la seconda volta un importante riconoscimento nazionale aggiudicandosi il **Premio Welfare Index PMI** per la gestione del Welfare aziendale.



## ...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.

La **Vision** della Cooperativa "Paolo Babini" (2021-2023) è invece la seguente:

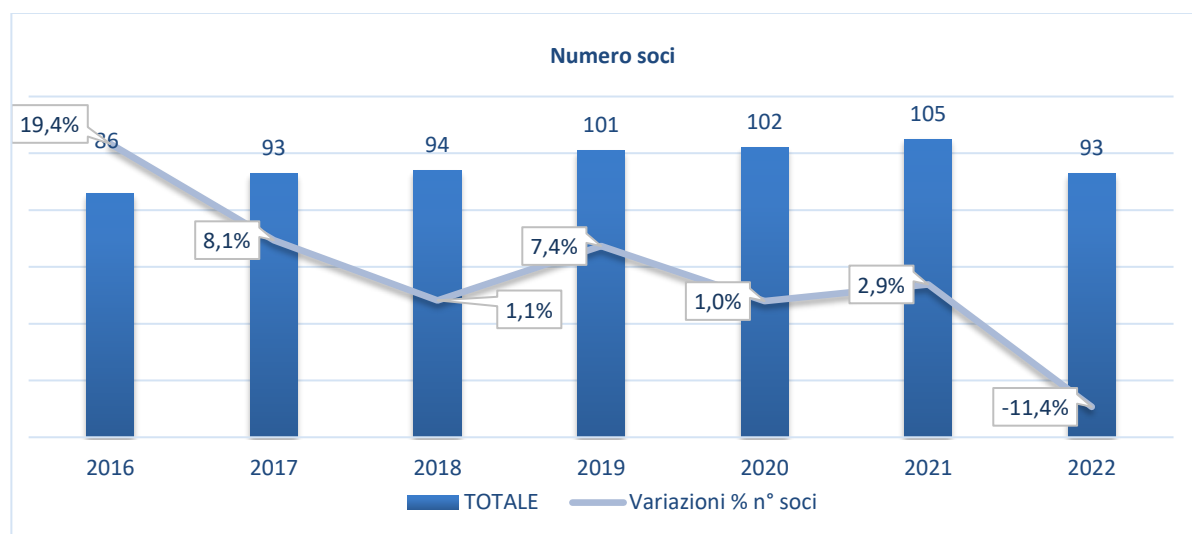
***"Promuoviamo relazioni, trasformando spazi in luoghi per contrastare le povertà. Consolidiamo l'esistente innovandolo con passione".***

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

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

#### 3.1 Base Sociale: consistenza e composizione

Nel descrivere il nostro modello organizzativo per prima cosa è necessario riportare la composizione della **base sociale**, che è elemento cardine di funzionamento dell'assetto cooperativo. I soci iscritti alla data di chiusura dell'esercizio risultano **93**, di cui 69 soci lavoratori e 24 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 fino al 2021, per poi diminuire nel 2022 a seguito di dinamiche che vengono descritte successivamente.



L'analisi della base sociale mette in evidenza che **la Cooperativa Paolo Babini è un'impresa sociale fatta principalmente di donne**, dal momento che **i soci sono prevalentemente femmine (68,8%)**. La maggior parte di essi è di **età compresa fra i 40 e 49 anni** (il 52,7% sono infatti nati tra il 1981 e il 1972) e appartiene alla nostra organizzazione prevalentemente da oltre 11 anni (il 55,9%). 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.

Finalmente nel 2022 è stato possibile tornare a fare assemblee in presenza, anche se si è optato per uno spazio più ampio come il salone della parrocchia di San Paolo per favorire il distanziamento; le assemblee sono state **2** e hanno riguardato, oltre alla gestione dell'attività ordinaria da statuto, argomenti riguardanti lo sviluppo e la cura del capitale umano. La **partecipazione media alle assemblee è stata del 43,2%**, la più bassa dal 2006, segno della difficoltà di riuscire a coinvolgere la base sociale in questo importante momento di confronto e condivisione; tale situazione ha portato il cda a valutare una revisione dell'elenco dei soci individuando soluzioni per incontrare chi sta partecipando meno a questi momenti e trovare strategie per incentivare il più possibile la partecipazione responsabile e consapevole a questo momento.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
numero assemblee dei soci effettuate	3	4	4	3	3	4	2	3	1	2	4	1	3	3	1	2	2
% media dei partecipanti sugli aventi diritto (escluso deleghe)	62,7%	76,8%	87,7%	54,0%	68,3%	63,0%	66,7%	74,9%	52,9%	67,4%	58,6%	50,0%	49,5%	51,7%	57,8%	48,1%	43,2%

Nonostante questi livelli di partecipazione ai momenti formali più bassi rispetto alla media era stato possibile nel 2021 coinvolgere i soci nel decisivo **lavoro di stesura del Piano di Sviluppo Triennale (PST)** e nella riformulazione della mission e della vision. Un importante lavoro in sottogruppi ha portato a dei documenti in fase di bozza che sono poi stati validati dal Cda ed infine dall'assemblea di giugno, congiuntamente all'elezione del nuovo Consiglio di Amministrazione.

Si riporta di seguito uno stralcio esaustivo del lavoro svolto dai soci nella costruzione del PST, in particolare in riferimento alla parte generale di introduzione ai valori.

#### **Dal Piano di Sviluppo Triennale 2021- 2023**

Questo documento ha lo scopo di delineare lo scenario di sviluppo della Cooperativa Sociale Paolo Babini nel triennio 2021-2024 consapevoli che la prima Visione che dobbiamo avere per i prossimi anni è la consapevolezza di dover "ricomporre per innovare", rimanendo sentinelle capaci di saper leggere i bisogni emergenti, per trovare risposte capaci di risolvere le richieste delle persone che incontriamo quotidianamente nel nostro lavoro. Quindi la prima misura che ci dirà se siamo nella strada giusta sarà la nostra capacità di generare e custodire relazioni che ci permettano di ascoltare *con passione* la nostra comunità, orientando in modo trasformativo i nostri servizi.

Fin da subito è sembrato chiaro che la principale dimensione di valore del percorso avviato fosse il coinvolgimento di tutti i soci nel processo di co-costruzione della visione futura. Desideriamo che la sintesi che qui proponiamo, che farà da guida al prossimo triennio, sia lo strumento in grado di valorizzare al meglio il lavoro svolto in questo periodo (in cui è stato difficile immaginarsi un futuro a lunga scadenza) e anche di rilanciare la nostra base valoriale nell'ottica dello sviluppo.

Nel percorso di definizione del Piano, oltre all'assemblea soci, sono stati coinvolti i membri del Cda, i dirigenti, le funzioni di supporto, i coordinatori ed alcuni operatori in focus group specifici che sono stati realizzati in questi mesi.

Oltre al coinvolgimento della base sociale e dei lavoratori abbiamo cercato di intercettare contributi diretti ed indiretti dei nostri principali stakeholder, degli utenti dei nostri servizi e, più in generale, della comunità che abitiamo.

Nella costruzione del Piano di Sviluppo si è cercato di ricostruire il contesto di riferimento in grado di fotografare le condizioni socio-economiche in cui il territorio si trova. La combinazione di elementi interni ed esterni alla Cooperativa determina infatti opportunità e rischi che caratterizzeranno il prossimo triennio.

A differenza degli anni passati, ci troviamo nelle condizioni per cui la raccolta degli spunti di riflessione per descrivere il contesto di riferimento rende un quadro da cui è difficile fare previsioni o letture di medio-lungo periodo. Ma questo deve solo spingerci a modificare i nostri strumenti di lettura e di interpretazione della realtà e del contesto che abitiamo.

L'impossibilità di dire con certezza quale scenario ci troveremo davanti nel prossimo futuro determina anche il rischio di un'eccessiva focalizzazione sul presente e sull'emergenza stessa; un rischio che risulta piuttosto dannoso nella costruzione di un piano triennale.

L'obiettivo pertanto è quello di muovere da una lettura del contesto immaginando scenari a partire dall'unico atto di realismo possibile che ci porta a dire che il futuro potrebbe essere sarà certamente diverso da come oggi cerchiamo di pensarlo, ma non per questo impossibile da pensare e progettare. Desideriamo ancora alzare lo sguardo, pensando il futuro come un tempo buono, costruito sulle (tante) certezze nel presente, fortemente ancorato alla realtà e generato dalla nostra capacità di ascolto e lettura dei bisogni autentici della comunità.

Per rivalutare ed eventualmente rigenerare la mission sono stati realizzati incontri collettivi con la finalità di rimettere a fuoco i valori fondanti del nostro a gire e ridirsi da dove ripartire per confermarli o aggiornarli. Negli incontri assembleari avvenuti a ottobre e novembre del 2020, i soci hanno avuto quindi modo di ricondividere i valori principali di riferimento della Cooperativa e i contenuti della mission; in particolare sono stati identificati alcuni valori centrali: Fiducia, Equità, Reciprocità, Responsabilità, Corresponsabilità, Professionalità, Riconoscimento, Reputazione, Trasparenza, Sincerità, Ascolto.

Per ricondurre la dimensione valoriale all'interno dell'operatività della nostra Cooperativa, è stato utilizzato uno strumento di valutazione chiamato SEIES il quale prevede l'individuazione di 7 dimensioni, ciascuna poi declinata in indicatori rivolti a rilevare il contributo specifico in termini di impatto da parte delle imprese sociali. Le dimensioni proposte dal SEIE sono così declinate: Sostenibilità economica; Promozione dell'imprenditorialità; Democraticità ed inclusività della governance; Partecipazione dei lavoratori; Resilienza occupazionale; Relazioni con la comunità e il territorio; Conseguenze sulle politiche pubbliche.

Nella combinazione tra pianificazione, programmazione, realizzazione e rendicontazione queste dimensioni si inseriscono come elementi cardine di un sistema orientato alla generazione di un impatto sociale sul medio e lungo periodo rispetto al proprio contesto di intervento, facilitando la lettura delle azioni e la riclassificazione della rendicontazione.

Nella costruzione della Vision invece i concetti che sono emersi con più forza sono stati: **contrastare le povertà**: con il termine povertà al plurale intendiamo tutte quelle forme di disagio che creano distacco e lasciano indietro le persone più fragili; non si tratta quindi solo degli aspetti economici ma anche della dimensione sociale dell'isolamento e del ritiro, della mancanza di opportunità, della chiusura in se stessi o nel proprio nucleo familiare, della mancanza di stimoli culturali in grado di aprire campi di futuro, e di quelle povertà educative che negli ultimi anni sono diventate il focus di numerosi nostri interventi; **promuovere la coesione sociale e la relazione**: la risposta che proviamo a mettere in atto quotidianamente e quella di cucire o ricucire le relazioni e il tessuto sociale intorno alle persone, mentre sul piano più strategico e di posizionamento della Cooperativa sul territorio cogliamo l'importanza del "mettere insieme", del generare ipotesi di futuro tramite la costruzione di relazioni e di scambi all'interno della comunità; **partecipazione**: intesa come coinvolgere e rendere protagonisti,

<sup>5</sup> Per ricondurre la dimensione valoriale all'interno dell'operatività della Cooperativa, seguendo anche le linee di indirizzo per la nuova redazione del Bilancio Sociale e gli stimoli di implementazione della misurazione dell'impatto sociale come elemento decisivo di descrizione dell'agire del Terzo settore, a partire dal 2018, la Cooperativa ha identificato nelle 7 dimensioni di valore derivanti dal SEIE (Sociale Enterprise Impact Evaluation) proposto dal professor Zamagni, Paolo Venturi e Sara Rago, lo strumento di sistematizzazione della propria rendicontazione sociale e di rilettura del valore intrinseco alla propria operatività.

in particolare vogliamo portare fuori (fare emergere) la voce delle persone e i bisogni reali; partendo proprio da chi è rimasto più indietro; **continuare nella trasformazione degli spazi in luoghi**; il focus centrale della precedente vision resta assolutamente attuale e vogliamo continuare a riempire di relazioni ed identità gli spazi che abitiamo, nella convinzione che questo sia l'elemento generativo principe di tutte le strategie che poi mettiamo in pratica nel lavoro quotidiano; **consolidare l'esistente mantenendo, perseverando (quasi con testardaggine), ma anche trasformando**; l'importante fase di sviluppo che ha interessato la Cooperativa dalla edificazione del Villaggio Mafalda in poi determina la necessità di continuare nella strutturazione dei tanti nuovi progetti avviati e nella sedimentazione delle dinamiche operative di posizionamento del capitale umano, crescita e formazione; nella convinzione che consolidare l'esistente non significhi fermare o impedire lo sviluppo ma che, anzi, proprio in questa fase di costruzione si possono implementare contesti e fasi di innovazione e di rilettura del nostro agire; **trasformare le fragilità in opportunità**; se quello che ci attende nella fase post-pandemica è un futuro di fragilità e difficoltà allora noi vogliamo costruire su questo futuro una risposta sociale, collettiva e partecipata che possa far fiorire opportunità e ambiti di coinvolgimento e cura per le persone che incontriamo.

Ogni linea di indirizzo si riferisce ad una specifica area di sviluppo della Cooperativa e ne orienta l'impostazione per il triennio 2021-2023, richiamandosi alle **7 dimensioni di valore** che orientano la riclassificazione del nostro bilancio sociale traducendolo in Bilancio di Valore<sup>6</sup>.

Area di Sviluppo	Obiettivo Strategico (delibera assemblea soci)	Dimensioni di Valore interessate
Area della Produzione - Sviluppo e Innovazione	"consolidare i servizi esistenti innovandoli, superando la divisione "settoriale", connettendoli con la comunità territoriale, co-progettando con la Pubblica Amministrazione".	2. Promozione dell'imprenditorialità
Area del Sistema di Gestione e Pianificazione	"consolidare l'equilibrio economico e finanziario adottando sistemi di gestione capaci di accompagnare in modo sostenibile lo sviluppo"	1. Sostenibilità economica
Area dello sviluppo Organizzativo	"adeguare la struttura organizzativa alle strategie di sviluppo e alla dimensione della cooperativa, garantendo funzionalità, efficacia ed efficienza".	5. Resilienza occupazionale
Area dello sviluppo Capitale Umano	"sostenere processi di sviluppo del capitale umano focalizzati su capacità, competenze e responsabilità".	4. Partecipazione dei lavoratori
Area dello sviluppo societario	"consolidare l'equilibrio economico e finanziario adottando sistemi di gestione capaci di accompagnare in modo sostenibile lo sviluppo"	3. Democraticità ed inclusività della governance
Area del Sistema di Comunicazione e Fund Raising	"sviluppare nella comunità (interna e del territorio) una cultura cooperativa e una appartenenza comunitaria rendendo partecipe i nostri contatti (stakeholder) della nostra storia, anche allo scopo di intercettare nuovi volontari, sostenitori, finanziatori"	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"

Il Cda è stato rinnovato nel 2021, un rinnovo che ha riguardato in maniera consistente il ricambio della parte del Cda composta dai non dipendenti della Cooperativa. La scelta è stata quella di dare continuità rispetto al mandato precedente per quello che riguarda i soci-lavoratori per continuare a indirizzare la Cooperativa nel "dopo Don Mino" e attraverso un periodo ancora fortemente connotato dalle conseguenze dirette e indirette emergenti dalla pandemia. Coerentemente con lo spirito di apertura al territorio sono state coinvolte nuove figure chiave della rete degli stakeholder della Cooperativa; in particolare il nuovo parroco dell'Unità Pastorale San Paolo – Cappuccinini don Carlo Guardigli e Margherita Collareta che provengono dalla rete parrocchiale che storicamente affianca la Cooperativa (Margherita è inoltre anche presidente di Enaip Forlì-Cesena), Luciano Sedioli è il rappresentante dell'Associazione "Paolo Babini" all'interno del Cda per dare seguito al profondo rapporto di interscambio tra le due realtà e Caterina Vestito, figura cardine all'interno dell'organigramma del

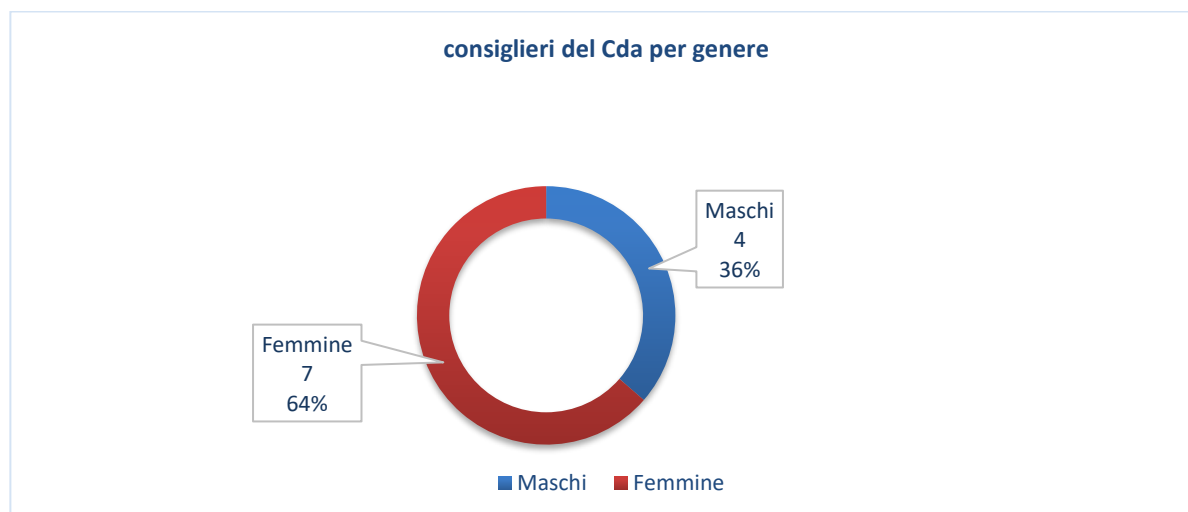
<sup>6</sup> Il metodo al quale si fa riferimento è il SEIE – *Social Enterprise Impact Evaluation*, descritto da Zamagni, Venturi e Rago nel saggio "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" del 2015.

<sup>7</sup> Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge e dallo statuto. (art.36 Statuto)

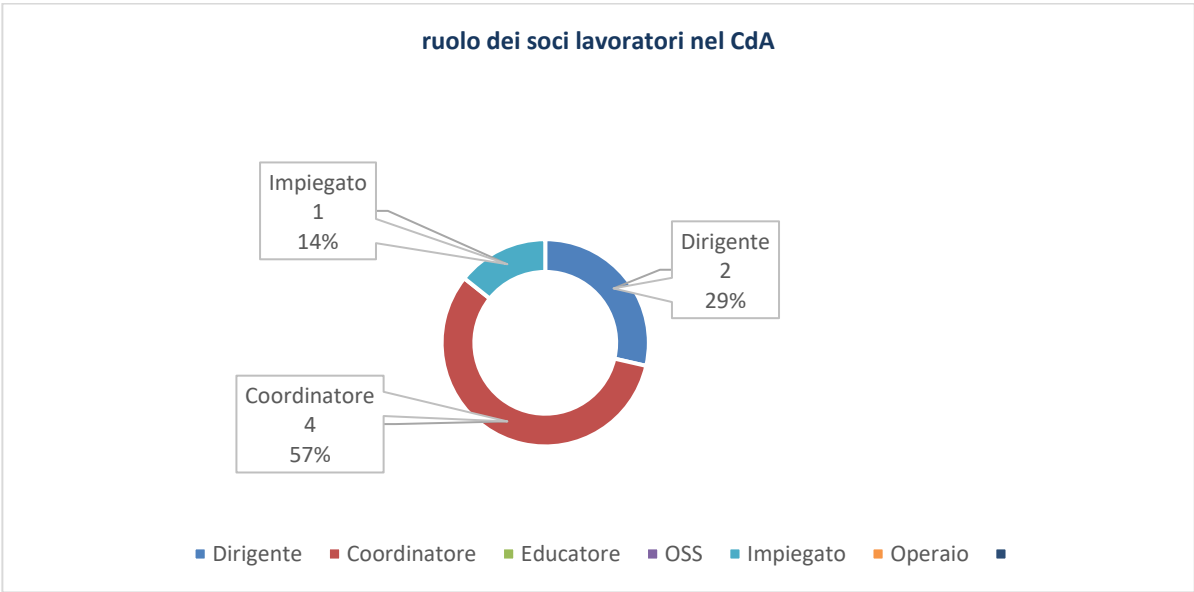
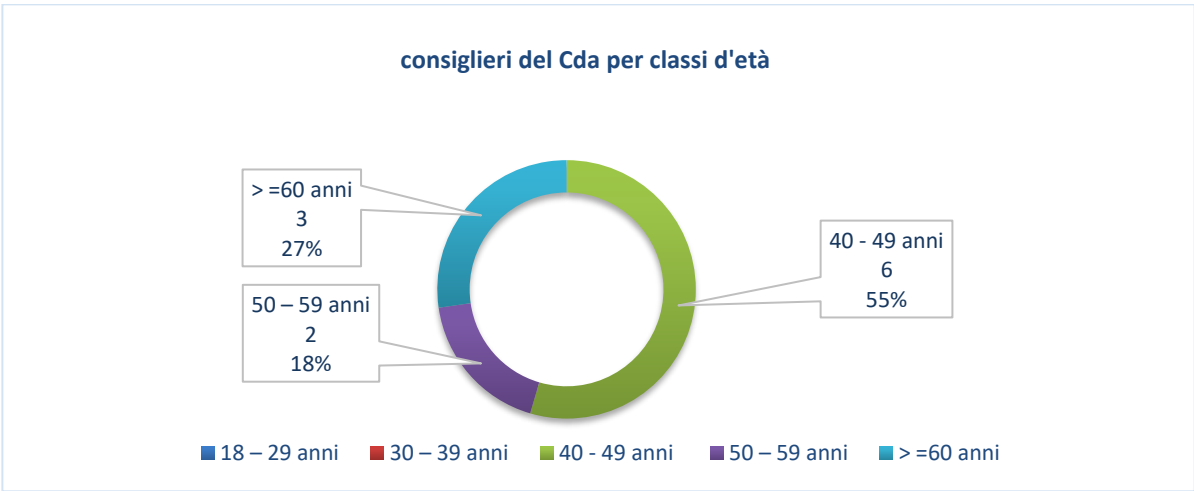
Consorzio di Solidarietà Sociale di Forlì Cesena, per sottolineare la piena integrazione della Cooperativa all'interno del panorama consortile.

nome e cognome	cariche/incarichi	data di prima nomina	in carica fino al
MARCO CONTI	presidente	5° mandato	maggio 2023
MONICA DE PACE	vice-presidente	9° mandato	maggio 2023
SERENA FIORI	socio-lavoratore	3° mandato	maggio 2023
NICOLA PROSCIA	socio-lavoratore	3° mandato	maggio 2023
SABRINA CASTORI	socio-lavoratore	2° mandato	maggio 2023
MONIA VALLINI	socio-lavoratore	2° mandato	maggio 2023
FRANCESCA FLAMIGNI	socio-lavoratore	3° mandato	maggio 2023
CATERINA VESTITO	dipendente CSS	1° mandato	maggio 2023
LUCIANO SEDIOLI	Referente Associazione "Paolo Babini"	1° mandato	maggio 2023
MARGHERITA COLLARETA	Parrocchia San Paolo Apostolo	1° mandato	maggio 2023
CARLO GUARDIGLI	Parroco San Paolo Apostolo - Cappuccinini	1° mandato	maggio 2023
FRANCESCO DI TELLA	sindaco revisore		
NICOLA BACCARINI	sindaco revisore		
MASSIMILIANO RAVAIOLI	sindaco revisore		

Il CDA si è riunito **11 volte** e la partecipazione media dei consiglieri è stata del **85,9%** in calo rispetto all'anno precedente (92,6%) anche per le difficoltà di salute di alcuni consiglieri. Il CDA è composto da **7 donne e 4 uomini**, in linea con la distribuzione per genere della Cooperativa, con una media di **2,8 mandati** e riunisce **7 lavoratori** della Cooperativa (2 dirigenti, 4 coordinatori, 1 impiegato), **2 pensionati, 1 parroco e 1 dipendente privato**.



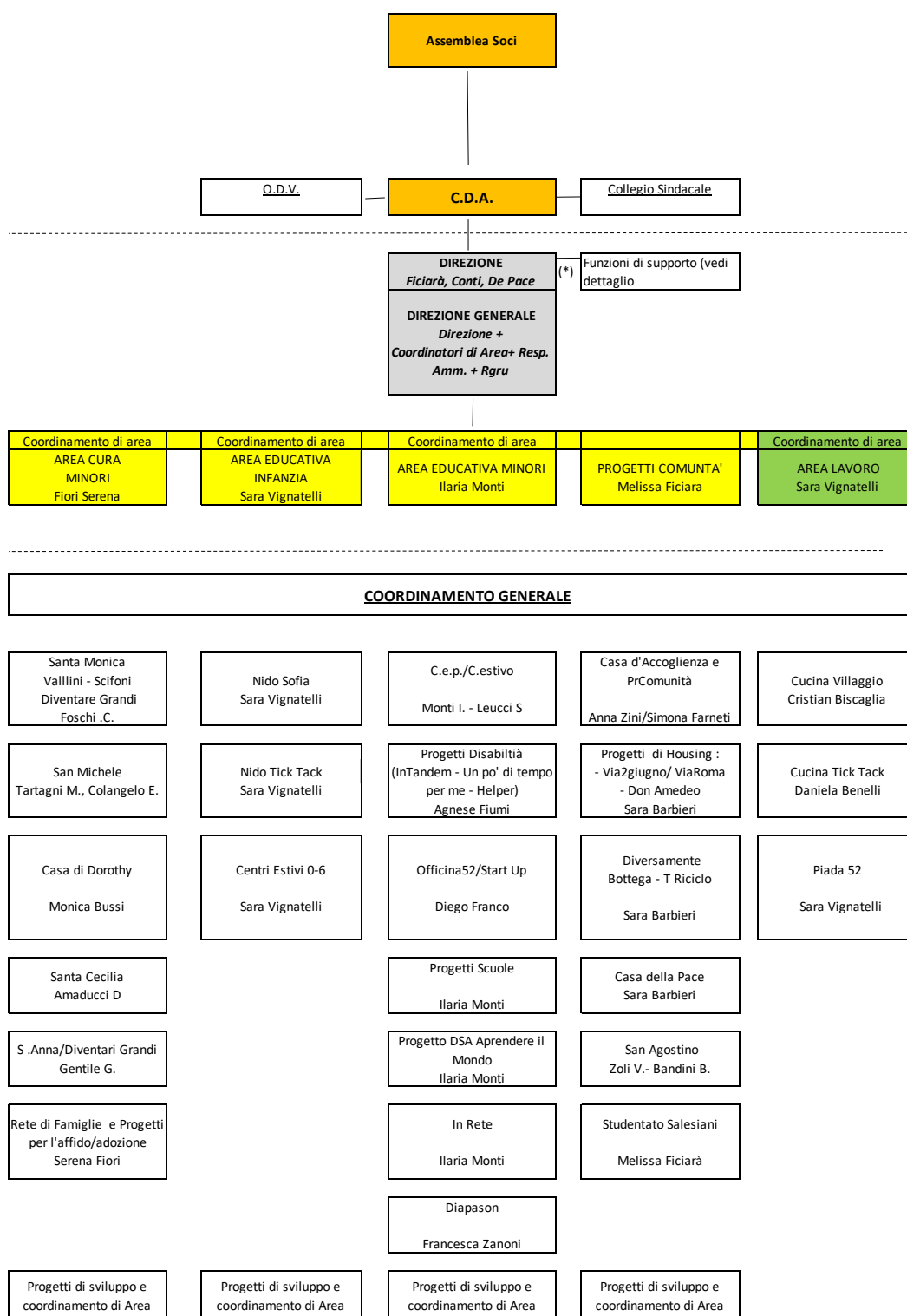




*3.2.2 Direzione, "Sviluppo Innovazione Progettazione" (SIP) e Coordinamento allargato*

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

### 3.2.3 Organigramma 2022



Per meglio rispondere ai bisogni della comunità, alla luce della complessità crescente del contesto sociale ed economico, oltre che per rispondere in modo più efficace ed efficiente alle esigenze organizzative, l'organigramma della cooperativa è suddiviso in 5 aree di produzione (il dettaglio delle attività viene presentato nel capitolo 4):

- 1) **Area Cura Minori:** riunisce i servizi residenziali per minori e la Rete di Famiglie;
- 2) **Area Educativa infanzia:** con i nidi e i servizi 0-6 anni;
- 3) **Area Educativa Minori:** riunisce i progetti per minori, adolescenti e giovani;

- 4) **Progetti di Comunità**: è un contenitore molto variegato che raggruppa servizi e progetti che si rivolgono alla comunità come la Casa di Accoglienza per anziani, i progetti di co-housing e residenzialità e altre strutture aperte ai bisogni del territorio;
- 5) **Area Lavoro**: rappresenta il ramo B della cooperativa con le cucine e il chiosco Piada52.

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

(\*)

Area Direzionale da piano di Impresa triennale	Funzione	Resp. Funzione
<b>Area Capitale Umano</b>	Lavoratori	Monica D. , Francesca Fiori
<b>Area Sviluppo Organizzativo</b>	Lpu, Tirocini	Domenico Amaducci
<b>Area Sviluppo Socieario (Cda)</b>	Servizi Civili	Ilaria Monti
Referente Direzione: Monica De Pace	Volontari	Domenico maducci
	Contratti di Lavoro e Paghe	Francesca Falmigni
<b>Area Sistemi di gestione e Compliance</b> Referente Direzione: Marco Conti	Amministrazione	Sabrina Castori
	Controllo di Gestione	Marco Conti
	81/08 , Privacy, 231/01	Serena Fiori
	Autoriz. Funzionamento	Francesca Falmigni
	Haccp	Luigi Pennuti
	Manutenzioni	Sara Barbieri
	Sistemi informatici e sicurezza digitale	Fabio Pennuti
	Digitalizzazione	Massimiliano Nuziatini
	Sistemi Assicurativi	Sabrina Castori
	Automezzi	Massimiliano Nuziatini
<b>Area Comunicazione e Fund Raising</b> Referente Direzione: Melissa Ficiarà	Sistemi energetici e Telefonia	Chiara Toni
	Comunicazione	Massimiliano Nuziatini
<b>Area Produzione e Sviluppo</b> Referente Direzione: Melissa Ficiarà	Fund Raising	Massimiliano Nuziatini
	Produzione	Melissa Ficiarà
	Ricerca e sviluppo	Melissa Ficiarà
	Progettazione	Nicola Proscia

A caratterizzare la struttura di supporto c'è anche l'**ambito di gestione del personale** (RGRU): anche in questo caso in capo a più di una persona (Monica De Pace e Francesca Fiori) vista la complessità degli ambiti di interventi e i diversi elementi di peculiarità del personale del ramo B della Cooperativa che richiedono strategie di selezione del personale diverse rispetto a gran parte di quelle del ramo A. Recentemente, nel 2021, è stato svolto dalle responsabili delle risorse umane un prezioso lavoro di **monitoraggio delle azioni di welfare aziendale implementate**, con l'obiettivo di mantenere costante la verifica e la rendicontazione di quanto promosso, anche in un'ottica di valutazione dell'impatto.

Il **Coordinamento Generale** è l'elemento di maggiore collegialità operativa presente in Cooperativa dal momento che riunisce tutti i 15 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**<sup>8</sup> si connotano non solo come destinatari dell'agire sociale ma anche come protagonisti decisivi nella **governance**, nella **progettazione** e nella **programmazione** degli interventi.

<sup>8</sup> "Gli stakeholder sono i cosiddetti "portatori di interesse" e cioè persone o gruppi con interessi legittimi negli aspetti procedurali e/o sostanziali dell'attività dell'organizzazione; vengono identificati in base ai loro interessi, bisogni, aspettative nei confronti della cooperativa. Ne consegue che gli interessi di tutti gli stakeholder hanno un valore intrinseco: ogni gruppo di stakeholder merita considerazione per se stesso e non semplicemente per la propria capacità di contribuire agli interessi di qualche gruppo." (Antes Academy "Il nuovo Bilancio Sociale", Maggioli Editore 2020)

Avere una governance inclusiva è un elemento altamente generativo di valore sociale, oltre che essere uno strumento di lettura dei bisogni estremamente ricco ed efficace, mentre le governance unidimensionali “falliscono” laddove è necessario riconoscere la complessità delle sfide sociali ed i molteplici bisogni che le caratterizzano (Sacchetti S., Sugden R. 2010)<sup>9</sup>.

Il Terzo settore storicamente è stato precursore di esperienze *multistakeholdership*, sia attraverso il proprio modello di governance, che per la presenza in aree geografiche (ad esempio le periferie) e in settori (ad esempio quelli culturali-educativi e sociali) caratterizzati da bisogni irrisolti (Sacchetti 2018<sup>10</sup>) e la Cooperativa “Paolo Babini” ha da sempre fatto del coinvolgimento degli stakeholder il tratto distintivo della programmazione, aprendosi il più possibile alla **partecipazione** del territorio.

La Cooperativa punta quotidianamente a dare un contributo tangibile e impattante allo sviluppo sostenibile del territorio; in particolare nel relazionarsi con i partner si propone di:

- promuovere la coesione e l’inclusione sociale;
- attivare co-progettazioni che coinvolgano diversi agenti del territorio in un’ottica di risposta ampia ai bisogni rilevati e di corresponsabilità nella costruzione del bene comune;
- attivare la partecipazione anche a reti informali;
- incrementare la presenza del volontariato come elemento centrale di valore per un territorio.

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

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

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

Presentiamo quindi l’intera **mapa degli stakeholder**, avendo chiaro che non esiste una classificazione gerarchica dell’importanza ma “il valore prodotto internamente dall’impresa sociale nei confronti degli stakeholder primari (i lavoratori appunto) è fondamentale tanto quanto il valore prodotto per gli stakeholder secondari (esterni)” (Zamagni, Venturi, Rago 2015<sup>11</sup>).

### Mapa degli stakeholder 2021

#### STAKEHOLDER “PRIMARI” (INTERNI)

##### SOCI COOPERATIVA

È importante che le risorse umane abbiano la possibilità di essere coinvolte nei momenti decisionali e nell’attivazione di nuove progettazioni e risposte ai bisogni emergenti. Sono previste dalla Cooperativa specifiche politiche di incentivazione e di crescita professionale che favoriscono le risorse umane che intendono agire con responsabilità e competenza.

##### LAVORATORI

##### CDA

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

<sup>9</sup> Sacchetti S., Sugden R. (2010)<sup>9</sup>, “The Public Interest in Economic Development and Creativity: A Knowledge Governance Perspective”, in Dallago B., Guglielmetti C. (eds.), *Local Economies and Global Competitiveness*, Palgrave Macmillan, London.

<sup>10</sup> Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva, Silvia Sacchetti, Rivista Sociale novembre 2018.

<sup>11</sup> “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

### **VOLONTARI**

Partecipazione e coinvolgimento sono i due elementi centrali che connotano la presenza dei volontari in cooperativa: è importante che i volontari siano riconosciuti come risorsa e siano coinvolti, coerentemente con il proprio ruolo, nelle attività rivolte agli utenti e non.

### **STAKEHOLDER "SECONDARI" (ESTERNI)**

#### **UTENTI /OSPITI**

La Cooperativa privilegia progettazioni e servizi che rispondano ai bisogni degli utenti ma che siano anche in grado di promuovere inclusione e coesione sociale nel nostro contesto di riferimento.

#### **ASSOCIAZIONE "PAOLO BABINI"**

#### **DONATORI e FINANZIATORI**

Gli elementi centrali sono efficacia sociale e trasparenza dell'azione: la Cooperativa si propone di gestire efficacemente le risorse messe a disposizione da donatori e finanziatori attivando progetti innovativi e promuovendo coesione sociale.

#### **SOSTENITORI**

#### **CONSULENTI ESTERNI**

#### **INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI**

La Cooperativa collabora con questi soggetti per la realizzazione del principio di sussidiarietà e per il perseguimento del bene comune: la Cooperativa si propone come partner e non solo come erogatore di servizi nella costruzione del sistema di welfare.

#### **TERZO SETTORE**

#### **ORGANI DI COMUNICAZIONE**

#### **CLIENTI DELLA COOPERATIVA**

MEMBRI CDA
SINDACI REVISORI
VOLONTARI ISCRITTI ALL'ASS. PAOLO BABINI
SERVIZI VOLONTARI EUROPEI
SERVIZI CIVILI
EX VOLONTARI
<b>tipologia</b>
UTENTI, OSPITI, ACCOLTI NEI NOSTRI CENTRI
EX UTENTI, OSPITI, ACCOLTI
PRESIDENTE
MEMBRI CDA
SOCI FONDATORI/BENEMERITI/SOSTENITORI
PERSONE FISICHE
AZIENDE
FONDAZIONI BANCARIE E PRIVATE
ENTI PUBBLICI
CLUB SERVICE
PERSONE FISICHE
PROFESSIONISTI
AZIENDE
PROFESSIONISTI
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
ASSOCIAZIONISMO (VOLONTARIATO, PROMOZIONE SOCIALE, SPORT)
COOPERATIVE SOCIALI
CONSORZI
CENTRALI COOPERATIVE
ONG
IMPRESE SOCIALI
STAMPA
WEB MEDIA
TELEVISIONI
RADIO
GIORNALISTI INDIPENDENTI
CLIENTI AREA CURA
CLIENTI AREA EDUCATIVA

**FORNITORI COOP. A-B**

**ALTRI STAKEHOLDERS**

CLIENTI AREA LAVORO
CLIENTI AREA TERRITORIO E FAMIGLIA
CLIENTI MERCATINI
FORNITORI DI SERVIZI
FORNITORI DI MATERIE PRIME
FAMILIARI DEI RAGAZZI DELLE COMUNITA'

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

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

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

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

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

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

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

##### 4.1 Riferimenti teorici di definizione del valore sociale aggiunto e inquadramento valoriale generale

Come descritto nell’introduzione, a partire dal 2018, la Cooperativa “Paolo Babini” ha inteso strutturare un **nuovo modello** di Bilancio Sociale che sappia tenere conto da un lato delle nuove linee di indirizzo emerse, e dall’altro i vari livelli la lettura della complessità dell’agire sociale anche in riferimento alla **valutazione dell’impatto** che questo determina sulla nostra comunità di riferimento. Ciò significa spostare l’asse dalla rendicontazione dei risultati raggiunti (bilancio sociale classico) alla valutazione delle conseguenze che queste azioni finiscono per avere su stakeholder, territorio e istituzioni<sup>12</sup>.

**Superare la rendicontazione degli output**, dei risultati raggiunti, seppur su diversi livelli di approfondimento è il tratto distintivo della riclassificazione del Bilancio Sociale nella forma del **Bilancio di Valore**, uno strumento in grado di mettere maggiormente in evidenza la complessità dell’impresa e la multidimensionalità delle potenzialità del nostro agire; concepiamo la nostra impresa sociale, infatti, come “centro di interessi e relazioni, punto di convergenza di istanze di natura diversa non limitabili alla sola sfera economica, [...] un’unità economico-sociale capace di proporre una nuova cultura aziendale, un nuovo modo di percepire, in termini collettivi, le sfide e di elaborare le risposte [...], gli aspetti e le conseguenze sociali dell’agire d’impresa non possono più essere trascurati come in passato, ma diventano, in modo sempre più evidente, un vincolo al perseguimento delle finalità aziendali” (Pace 2004<sup>13</sup>).

Per strutturare questo cambio di prospettiva il riferimento è alla costruzione di un Bilancio di Valore che si propone come sintesi di lettura e di definizione del cosiddetto **valore sociale aggiunto (VAS)**. Si passa dal conteggio e dalla rendicontazione dei risultati raggiunti ad una serie di considerazioni di **valore etico-sociale** relative al ruolo dell’organizzazione, alla sua struttura e organizzazione, fino a leggere le ricadute sul territorio. Ne emerge un bilancio che **integra dimensione economica e sociale** considerando che le imprese sociali “sono in grado di operare in modo economicamente efficiente e contribuiscono complessivamente alla crescita dell’occupazione, ad attenuare le disuguaglianze sociali, a favorire lo sviluppo economico del territorio di riferimento, ad incrementare l’offerta di servizi rivolti ai cittadini” (Pace 2004<sup>14</sup>). Ecco quindi che “il raggiungimento di questi obiettivi implica la generazione di un **valore** che, partendo da quello economico e finanziario evidenziato nel bilancio di esercizio, deve necessariamente **includere altri aspetti derivanti dall’azione sociale ed etica promossa**. Il valore in oggetto prende appunto il nome di **valore sociale aggiunto**” (Pace 2004<sup>15</sup>).

È evidente che per realizzare questa rilettura è necessario trovare **categorie di riferimento** all’interno delle quali andare ad inserire le azioni, gli input e le attività realizzate nel 2021 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<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> Il presupposto di questo cambiamento è dato dalla rilettura dell’agire della Cooperativa e dalla considerazione che “il profitto, nella dimensione di una impresa sociale, non può essere considerato come unico obiettivo ma è fondamentale mostrare attenzione agli aspetti e alle conseguenze sociali dell’azione, senza intendere questa dimensione come limitativa della libertà imprenditoriale”(Zamagni e altri).

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

<sup>14</sup> ibidem.

<sup>15</sup> “La creazione di valore nelle imprese sociali” Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.

<sup>16</sup> Si sceglie quindi di ricostruire la rendicontazione dell’agire, ma anche della stessa struttura organizzativa, attraverso la lente di un metodo per noi nuovo e denso di stimoli.

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

#### 4.1.1 Inquadramento valoriale generale

La narrazione dell'agire sociale della Cooperativa si inserisce all'interno di ambiti valoriali ben definiti che tracciano il perimetro all'interno del quale si costruisce la dimensione valoriale di riferimento. Dal macro del contesto internazionale, al meso del riferimento alla Costituzione Italiana (per tutti gli articoli che definiscono e trattano del bene comune e del perseguimento dell'interesse generale), fino ai nuclei valoriali locali definiti da accordi, patti e alleanze la Cooperativa punta ad essere un soggetto riconoscibile anche per il continuo riferimento tanto alla dimensione di Impresa quanto a quella di Opera, tenendo insieme il fare con la motivazione ideale ed etica che determina l'agire.

La Cooperativa Sociale "Paolo Babini" opera quotidianamente attraverso i propri servizi, progetti e l'agire dei propri operatori per favorire il **raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** approvati nel settembre del 2015 dalle Nazioni Unite all'interno dell'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile. Risulta oggi sempre più importante prendere in considerazione i 5 temi attraverso cui è declinata l'Agenda: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace, Partnership e i 17 traguardi individuati come obiettivi da raggiungere entro il 2030.

Dal punto di vista dell'orientamento generale delle azioni della Cooperativa possiamo dire che gli obiettivi che maggiormente vengono perseguiti con i nostri servizi sono:



<b>Obiettivo 1:</b> Sradicare la povertà in tutte le sue forme e ovunque nel mondo.
<b>Obiettivo 3:</b> Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età.
<b>Obiettivo 4:</b> Garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti.
<b>Obiettivo 5:</b> raggiungere la parità di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze.
<b>Obiettivo 8:</b> Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti.
<b>Obiettivo 10:</b> ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi.
<b>Obiettivo 11:</b> Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, flessibili e sostenibili.
<b>Obiettivo 13:</b> Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le loro conseguenze.



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

Le **dimensioni di valore** identificate sono **sette** e servono a descrivere l’agire del sistema della nostra Cooperativa, ogni dimensione ricomprende alcune sottodimensioni alle quali vengono riferiti insiemi di indicatori utili alla lettura della realtà<sup>17</sup>; nella seconda parte del paragrafo invece lo strumento della valutazione dell’impatto sociale verrà declinato nell’analisi delle sfide che le aree produttive hanno individuato come caratterizzanti il proprio agire:

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



### 4.2.1 Sostenibilità economica

Nonostante il forte sbilanciamento comunicativo di questo documento 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 decisamente 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 sociale della Cooperativa** perché “un buon livello di sostenibilità economica è indice di una capacità [...] di garantire nel tempo la produzione dei beni o l’erogazione dei servizi nei propri ambiti di attività e, di conseguenza, di creazione e mantenimento dei posti di lavoro e generazione di benessere per le comunità e i territori” (Zamagni, Venturi, Rago 2015<sup>18</sup>).

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

<sup>17</sup> Il metodo al quale si fa riferimento è il SEIE – *Social Enterprise Impact Evaluation*, descritto da Zamagni, Venturi e Rago nel saggio “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” del 2015.

<sup>18</sup> “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

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 5 ("Il valore economico della Cooperativa "Paolo Babini") dove è possibile trovare indici, tendenze e rapporti economici. Per quello che riguarda la lettura del valore derivante dalla solidità economica e dall'adeguatezza della struttura finanziaria e organizzativa al supporto dell'agire sociale è importante ricordare che la sostenibilità economica influenza sensibilmente i processi gestionali, dal momento che "un buon livello di sostenibilità economica è indice di una capacità [...] di garantire nel tempo la produzione dei beni o l'erogazione dei servizi nei propri ambiti di attività e, di conseguenza, di creazione e mantenimento dei posti di lavoro e generazione di benessere per le comunità e i territori"<sup>19</sup>. Decisiva in questo senso è la scelta della Cooperativa di mantenere nel Piano di Sviluppo 2021-2023 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. A livello generale si è visto nei bilanci passati come il cash flow rappresenti un elemento particolarmente pertinente per descrivere la stabilità economica, tuttavia va rilevato che, come per il 2020-21, se negli anni passati è stato effettuato monitoraggio costante di questo obiettivo anche nel 2022 la lettura del cash flow per aree rischia di non essere attendibile perché condizionato da contributi e finanziamenti ottenuti ad hoc su specifiche progettazioni o richieste di contributo che, di fatto, rendono di difficile interpretazione numerica l'andamento della situazione. Si è preferito tenere monitorata la situazione prendendo in considerazione i dettagli specifici legati alla specificità dei contributi; lettura che diventa difficile riportare nel dettaglio all'interno del bilancio, rimandando di fatto alle considerazioni complessive e aggregate dell'andamento economico della Cooperativa di questo anno.

Dai bilanci economici della Cooperativa è facilmente deducibile come dal 2016 al 2019 la Cooperativa abbia avuto una costante e persistente crescita risulta del fatturato che nel 2019 per la prima volta ha superato i 4.000.000€; il peso del Covid ha inciso rispetto al totale dei ricavi caratteristici che nel 2020 sono scesi a 3.730.135,63€ con una decrescita del 9,9% rispetto all'anno precedente; lo scorso anno abbiamo avuto modo di descrivere il 2021 come l'anno dell'importante ripresa termini di fatturato ma che ancora presentava un evidente impatto della pandemia. Il 2022 invece segna una importante rottura con gli ultimi due anni dal momento che la Cooperativa ha **incrementato in modo significativo i propri ricavi caratteristici** derivanti dalle aree produttive segnando un **+12,1% rispetto al 2021** ma anche un significativo +5,1% rispetto al periodo pre-pandemia (2019) segnando il livello più alto mai raggiunto dalla Cooperativa in termini di ricavi caratteristici con 4.307.332€ (che diventano 4.532.896 comprensivi dei proventi straordinari).

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ricavi attività Caratteristica	€ 3.302.093,00	€ 3.374.921,00	€ 3.574.810,85	€ 4.098.264,00	€ 3.730.126,00	€ 3.842.087,00	€ 4.307.332,00

Questo è il dato complessivo misurato storicamente all'interno del nostro Bilancio Sociale, per un dettaglio maggiore si rinvia al capitolo 5 che riporta anche la situazione patrimoniale e gli altri indicatori necessari per definire la solidità della Cooperativa rispetto alla dimensione di valore della sostenibilità economica. Qui è possibile riportare come il significativo aumento dei ricavi caratteristici ha assicurato anche una **sensibile riduzione della perdita al risultato di esercizio rispetto al 2021 (-51,1%)** passando da -154.790€ del 2021 al -75.670€ del 2022 un dato pesantemente condizionato dalla situazione di difficoltà vissuta dal servizio residenziale per anziani "Casa Don Amedeo" che è stato chiuso durante l'estate. Lo scenario dato dal secondo semestre del 2022 infatti descrive una ulteriore situazione di crescita della Cooperativa che lascia immaginare la possibilità di mantenere un buon trend di crescita anche per l'anno successivo. Fondamentale quindi poter contare su un rapido e significativo risanamento della difficoltà economica subita durante la pandemia per riprendere ragionamenti di stabilità per il personale e di sviluppo di nuove progettazioni per meglio rispondere ai crescenti bisogni del territorio.

#### 4.2.2 Promozione dell'imprenditorialità

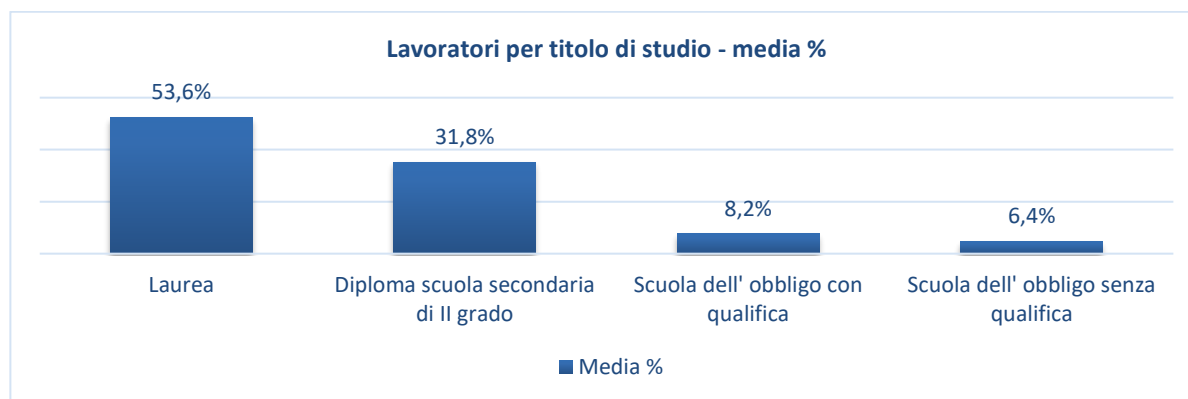
Tra tutte le dimensioni di valore identificate da questo modello quella della promozione dell'**imprenditorialità** è forse la meno rappresentativa dello sviluppo della Cooperativa "Paolo Babini"; salvo alcuni elementi relativi all'innovazione, risulta

<sup>19</sup> "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

complicato, infatti, in questa fase di transizione, ricostruire strumenti di valutazione della propensione al rischio (elemento centrale della definizione del valore nel modello)<sup>20</sup>.

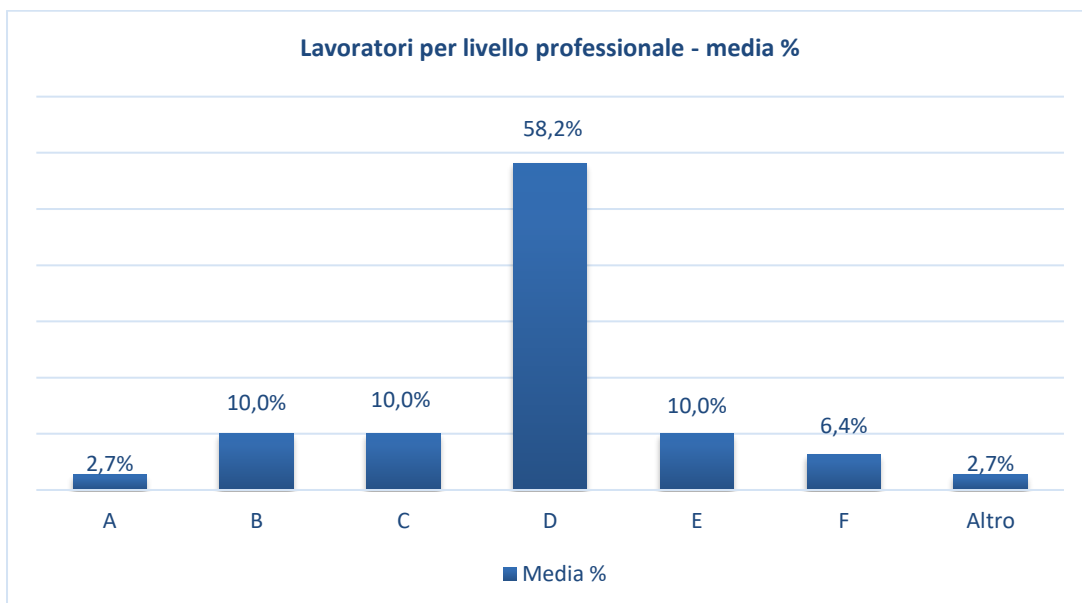
dimensione		sotto dimensione		indicatore	
2	promozione di imprenditorialità	2.1	propensione al rischio	2.1.1	opportunità percepite (% di persone che ritengono esistano occasioni per avviare attività imprenditoriali entro 6 mesi nel contesto in cui sono inseriti)
				2.1.2	paura del fallimento (% di persone,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

Particolarmente interessante è l'interpretazione data dal modello di come il **livello di educazione del capitale umano** sia elemento centrale nel definire la propensione all'imprenditorialità della Cooperativa; mutuando un approccio classicamente più legato al mondo profit si esaltano le competenze specifiche della formazione dei lavoratori visto che "le performance realizzate dalle cooperative dipendono in gran parte dal valore delle risorse umane coinvolte al loro interno; per mantenere ed accrescere nel tempo il valore delle attività poste in essere, le imprese sociali devono cercare di favorire lo sviluppo delle competenze interne al fine di garantire la massima coerenza tra competenze professionali e ruoli da svolgere nell'organizzazione" (Pace 2004<sup>21</sup>). In tal senso è possibile notare come più della metà dei lavoratori sia in possesso di una o più lauree (53,6%), anche perché direttamente richiesta per lo svolgimento di gran parte delle mansioni specifiche dei nostri servizi.



<sup>20</sup> Il percorso di passaggio dal bilancio sociale classico a quello di valore è considerato come un cambiamento per gradi e ci si riserva di approfondire questa dimensione nel futuro, ampliando l'analisi e la valutazione degli elementi distintivi del ramo B della Cooperativa, che risulta essere maggiormente connotante questa lettura.

<sup>21</sup> "La creazione di valore nelle imprese sociali" Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.



Interessante in questo ambito tenere monitorato l'**equilibrio** delle risorse umane rispetto alle qualifiche. Naturalmente la nostra cooperativa si concentra prevalentemente su mansioni educative e vede una netta prevalenza di assunti con livello professionale D (educatori con o senza titolo ed educatori servizi per la prima infanzia) che raggiungono il **58,2%** del totale degli assunti. Importante nella valutazione dei percorsi di crescita delle risorse umane e degli spazi di carriera nella logica di sviluppo dell'imprenditorialità anche la percentuale del 10% per il livello E composto da coordinatori di servizi semplici e complessi.

#### 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 2004<sup>22</sup>).

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

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

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

Il coinvolgimento degli stakeholder permette una "più accurata **identificazione dei bisogni** che, per loro natura, mutano nel tempo al variare delle circostanze individuali e di contesto" (Sacchetti 2018<sup>23</sup>); attraverso l'ascolto che si genera nel coinvolgimento migliora l'identificazione dei bisogni che è l'aspetto fondamentale della progettazione e dell'implementazione dei nostri servizi.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> "Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva" Silvia Sacchetti, Impresa Sociale, novembre 2018.

Ma coinvolgere stakeholder nella governance significa anche **ottimizzare le risorse** e attivarne un **utilizzo efficiente** perché “si rendono produttive risorse che altrimenti rimarrebbero sottoutilizzate: risorse umane, comprese quelle del volontariato, di conoscenza, di capitale, risorse relazionali o di capitale sociale” (Sacchetti 2018<sup>24</sup>). Infine un terzo elemento attivato dall’inclusione è la **fiducia**, perché la governance inclusiva “nutre un processo inter-soggettivo di circolazione di conoscenza che trasferisce saperi ed esperienze e, al tempo stesso, ne crea di nuovi, innescando tra i partecipanti aspettative di reciprocità e di fiducia nelle modalità di comportamento” (Sacchetti 2018<sup>25</sup>).

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

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

I soci iscritti alla data di chiusura dell’esercizio 2022 risultano **93**, di cui 69 soci lavoratori (74,2%, tra cui 3 svantaggiati) e 24 soci volontari, pari al 25,8%. I soci volontari rientrano in diverse categorie di interesse.

soci fondatori	2
cittadini (non direttamente impegnati nelle attività della Cooperativa)	6
volontari molto attivi	6
volontari famiglie di appoggio o singoli accoglienti	10

Il **calo significativo del numero di soci (-11,4%)** che passa dai 105 del 2021 (numero massimo mai raggiunto in Cooperativa) ai 93 del 2022 riportando il numero di soci al livello del 2017 è determinato dalla congiunzione di alcune dinamiche che hanno interessato la base sociale in questo anno di attività:

- 7 sono i soci che hanno abbandonato perché hanno modificato la loro residenza e non svolgono più servizio al Villaggio Mafalda (tutte le persone che volontariamente scelgono di abitare al Villaggio Mafalda vengono di prassi associate alla Cooperativa e nel 2022 c’è stato un notevole ricambio in questo ambito;
- 3 sono lavoratori che si sono dimessi dalla Cooperativa e hanno scelto di rinunciare anche al ruolo di soci;
- 2 sono socie volontarie che per questioni di età hanno scelto di non svolgere più servizio in Cooperativa

A fronte di questi abbandoni anche nel 2022 è stato svolto un corso di approfondimento per i nuovi dipendenti per promuovere la possibilità di diventare soci della Cooperativa ma nel corso dell’anno non sono arrivate candidature dai partecipanti.

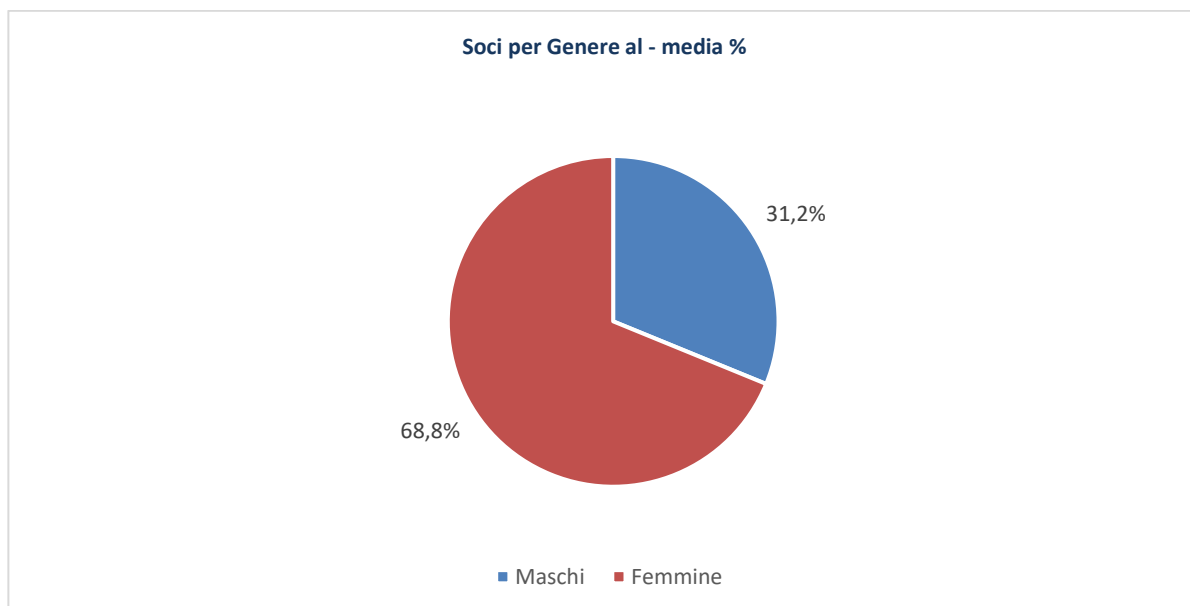
L’attenzione importante data dalla Cooperativa a questa possibilità non sembra sempre tradursi in una partecipazione costante dei soci ai momenti assembleari come testimoniato dall’importante calo della percentuale di partecipazione alle assemblee che è ben al di sotto del 50%; questo spinge il CDA e la Direzione a interrogarsi su che tipo di ascolto e di dialogo potenziare e rigenerare con quella parte di Cooperativa che stenta a vedere nelle possibilità di partecipazione il valore aggiunto del proprio lavoro o della propria vicinanza alla Cooperativa. Al momento il CDA sta riflettendo su **nuove modalità di proposta ai soci** e su incontri anche individualizzati per valutare la motivazione all’appartenenza delle persone che da un po’ non stanno più partecipando.

L’analisi della base sociale mette in evidenza che i soci sono **prevalentemente femmine** (68,8%), a testimonianza della caratterizzazione della Cooperativa “Paolo Babini” come impresa sociale composta prevalentemente da donne, che la

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Ibidem.

maggior parte di essi è di **età compresa fra i 40 e 49 anni** e che appartiene alla nostra organizzazione prevalentemente **da oltre 11 anni**.



Per capire quanti lavoratori sono anche soci è necessario incrociare il dato del totale dei lavoratori assunti al 31 dicembre 2022 (110) con i 69 soci lavoratori; otteniamo che **il 62,7% dei lavoratori è anche socio**<sup>26</sup>, una buona percentuale di coinvolgimento a livello valoriale, ridimensionata in parte dal diminuito livello di partecipazione alle assemblee (43,2%) .

Come visto in precedenza è possibile ricostruire le caratteristiche del **Consiglio di Amministrazione** in carica fino al 2023; 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 una impiegata in funzioni chiave del Consorzio di Solidarietà Sociale, un rappresentante dell'Associazione di Volontariato "Paolo Babini", il Parroco e una rappresentante della Parrocchia di San Paolo Apostolo che è anche esperta di formazione al lavoro per i giovani del territorio si è rivelata uno strumento efficace per **cuocere 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 Ravaoli è stata molto positiva e ha determinato oltre a opportune logiche di controllo (come da norma di legge) un produttivo scambio di opinioni puntuali e arricchenti che ha perfezionato la discussione e favorito scelte consapevoli ed efficaci.

Per quanto riguarda la predisposizione di specifici meccanismi di **governance partecipativa** anche nel 2022 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; spesso quindi sono state realizzate diverse riunioni assembleari che hanno avuto proprio questa modalità di conduzione con una fase in plenaria iniziale e poi un fitto lavoro in sottogruppi gestiti prevalentemente da coordinatori;

<sup>26</sup> Le modalità per diventare socio sono definite dallo Statuto (Titolo III articolo 7), negli ultimi anni la Cooperativa ha anche fatto la scelta di accompagnare alla richiesta formale la possibilità di partecipazione (facoltativa) ad un corso di introduzione alla cooperazione realizzato internamente per approfondire il senso dell'associarsi e le potenzialità della partecipazione.

- **collegialità del CDA:** il CDA, pur non essendo un organismo fondato sulla rappresentatività dei componenti, tende da diversi mandati ad aprirsi, favorendo anche la partecipazione (su specifici punti all’o.d.g.) di referenti esterni, testimoni significativi, lavoratori direttamente coinvolti nella questione in oggetto; gran parte delle decisioni assunte nel corso dell’anno sono state votate all’unanimità, o a larghissima maggioranza, dopo lunga e approfondita discussione, concedendo a tutti di poter portare il proprio punto di vista e di proporre soluzioni alternative ;
- **direzione plurale e Coordinamento Generale:** 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 3 persone puntando sulle competenze diverse dei partecipanti, sui meccanismi di scambio e di delega e su un accompagnamento plurale delle responsabilità assunte dai singoli membri; pur non essendo un organismo che prevede ad oggi la presenza di stakeholder si punta a potenziare al massimo la pluralità di punti di vista nel momento in cui devono essere prese le decisioni; inoltre la direzione si apre puntualmente all’invito di referenti esterni, testimoni significativi e lavoratori su specifici punti all’o.d.g.; con la stessa modalità è stato impostato il Coordinamento Generale che si apre in base ai punti all’ordine del giorno ai responsabili di funzione previsti in organigramma;
- **costruzione condivisa di mission e vision:** come detto, nel 2021 sono state rinnovate mission e vision aprendo a soci e lavoratori la possibilità di partecipare alle giornate di lavoro che hanno portato alla costruzione dei nuovi modelli di riferimento; un articolato lavoro di raccolta di input, riflessioni, stimoli interni ed esterni rispetto all’agire dell’organizzazione che ha portato alla stesura del nuovo Piano di Sviluppo 2021-2024; il Piano ha visto la partecipazione di 14 coordinatori e di 42 soci ad una serie di focus group di approfondimento;
- **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 (giunto nel 2022 alla quarta edizione), ai gruppi “Cura e Rigenerazione” e “Spiritualità”, negli anni sono stati favoriti meccanismi partecipativi ad ampio raggio con lo scopo di gestire la complessità e di valorizzare il maggior numero di competenze e motivazioni in gioco.

#### 4.2.4 Partecipazione dei lavoratori

Secondo il modello che stiamo seguendo nella redazione del bilancio di valore le modalità attraverso cui le imprese sociali coinvolgono i propri **dipendenti** sono un ulteriore ambito di descrizione dell’impatto generato. Come si diceva in merito alla classificazione tra stakeholder primari e secondari il valore prodotto internamente da una impresa sociale è fondamentale tanto quanto quello prodotto per l’esterno, i lavoratori non sono solo esecutori di azioni, progetti e agenti 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 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 comunque della dimensione della partecipazione e valutando l’attrazione di volontariato come elemento di valore, 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 35 anni fa proprio 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.

Il livello di partecipazione dei volontari è il dato che forse più di tutti ci dà il senso del ritorno alla normalità dopo la parentesi pandemica relativamente alle risorse umane. Dopo un 2020 in cui le occasioni di volontariato sono finite in stand by, nel 2021 sono riprese progressivamente le attività anche per chi ci supporta e nel 2022 è stato possibile riaccogliere finalmente i volontari nei nostri servizi con una importantissima variazione percentuale del numero di volontari del **+113,4%, ben 110 persone in più**. Tra gli iscritti all'Associazione Paolo Babini 223 sono i soci impegnati nei centri della Cooperativa (contro i 173 del 2021) e nel 2022 sono stati **207 quelli che hanno svolto servizio attivo** (contro i 97 del 2021) e che si sommano ai 26 soci volontari della Cooperativa.

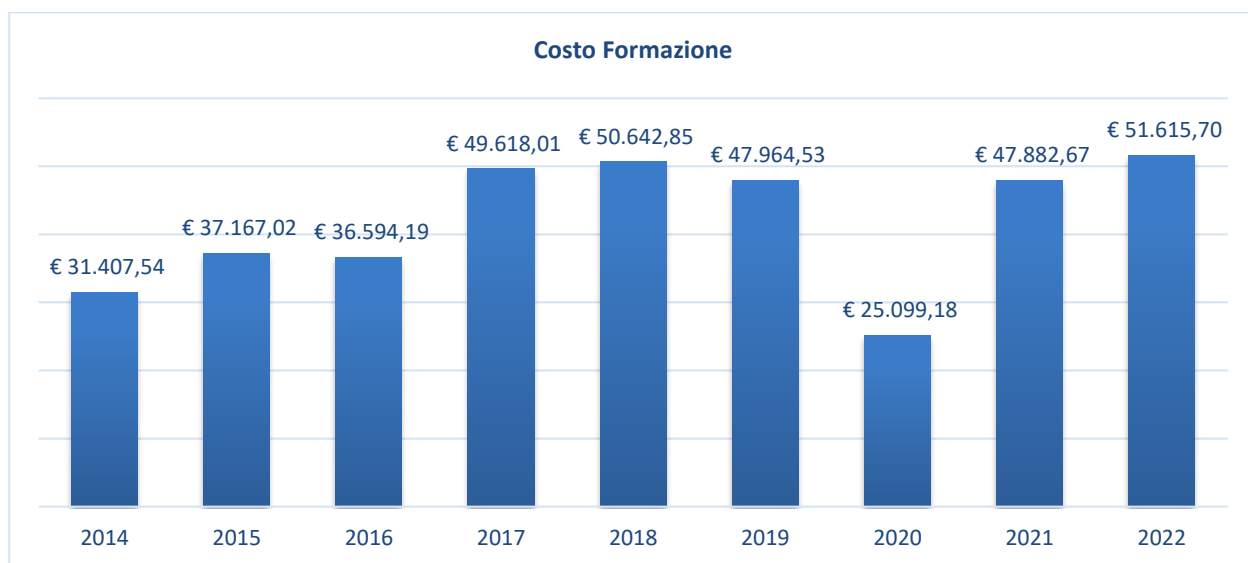
Le attività svolte da questi volontari sono varie:

- trasporti;
- piccola manutenzione;
- compiti e sostegno educativo;
- attività di tipo ricreativo;
- attività di giardinaggio;
- attività laboratoriali di vario genere;
- attività di cucina;
- attività di accudimento e compagnia delle persone;
- attività di riciclo e riuso;
- accudimento della casa;
- accoglienza residenziale dei minori.



Focalizzandoci invece sugli indicatori che riguardano i lavoratori dipendenti riportiamo che rispetto alla **formazione rivolta ai dipendenti** il riferimento è al Report Formazione 2022 redatto dalle Responsabili delle risorse umane, che ricostruisce le caratteristiche dei percorsi seguiti dai vari operatori.

	2019	2020	2021	2022
totale corsi di formazione opzionale	49	34	46	40
totale partecipanti formazione opzionale	321	135	222	249
totale corsi di formazione obbligatoria	5	6	4	9
totale partecipanti formazione obbligatoria	65	63	61	78
totale costo complessivo formazione	47.964,53 €	25.099,17 €	47.882,67 €	51.615,70€



È possibile notare un **aumento del costo totale impiegato per la formazione (il più alto nella storia della Cooperativa) a fronte però di un numero significativamente maggiore di operatori coinvolti**: da 222 a 249 per la formazione opzionale (+12,2%) e da 61 a 78 lavoratori per la formazione obbligatoria (+27,8%). Nella ricostruzione delle competenze e degli aggiornamenti generati per i lavoratori, coerentemente con gli anni precedenti, riportiamo che la formazione è stata **personalizzata** rispetto alle esigenze delle Aree produttive e dei vari settori e ambiti di impiego del capitale umano. Dal Report 2022 della formazione riportiamo che:

**Area Cura:**

**Comunità mamma-bambino (S. Anna e S. Monica):** quest’anno abbiamo investito in un percorso di scambio e formazione esperienziale che ha visto coinvolte le coordinatrici delle due comunità, in collaborazione con la Fondazione Archè di Milano che, come noi, si occupa di nuclei monogenitoriali. Due coordinatrici si sono recate a Milano per una settimana, in questo tempo hanno potuto osservare i modelli di lavoro educativo-pedagogico delle strutture ospitanti e successivamente abbiamo ospitato al villaggio una coordinatrice della Fondazione Archè con lo stesso obiettivo. La finalità ultima di questo percorso è di individuare e condividere strategie e strumenti pedagogico-operativi mirati al miglioramento della qualità della vita e dell’esperienza comunitario-cittadina dei nuclei monogenitoriali. Le equipe delle due comunità mamma-bambino hanno inoltre partecipato ad una formazione sul tema della migrazione, salute mentale e maternità nel contesto pandemico.

**Comunità per minori (casa di Dorothy e S. Michele):** gli operatori si sono formati\aggiornati sui temi dell’abuso e del maltrattamento e, insieme all’area educativa, sull’acquisizione di strumenti e conoscenze volte a potenziare le life e soft skills delle persone che accogliamo. Tre operatori si sono formati sugli strumenti digitali e strategie didattiche utili ad affiancare, nello studio, ragazzini con disturbi dell’apprendimento.

**Area Educativa:** gli operatori hanno partecipato alla formazione sull’individuazione e sviluppo di life e soft skills. Tutti gli educatori (Centro Educativo San Paolo e Centro DSA) hanno partecipato alla formazione sull’acquisizione di maggiori conoscenze e competenze su strumenti digitali e strategie didattiche a supporto di bambini\ragazzi con disturbi dell’apprendimento ed in particolare il gruppo si è formato sull’utilizzo di due strumenti informatici necessari per misurare le abilità cognitive sia in ambito

logico-matematico, sia in ambito linguistico-comprensivo. Insieme ai colleghi dell'area cura, e del Diapason, alcuni educatori del Centro Educativo San Paolo hanno partecipato alla formazione su life e soft skills. Alcuni operatori del Centro Educativo San Paolo e della Diurno per anziani hanno partecipato a corsi pratico-laboratoriali sulle tecniche animative (psicomotricità, arte).

**AREA INFANZIA:** come negli anni precedenti, gli educatori continuano ad aggiornarsi in particolare sui temi dell'OUTDOOR (Nido di Sofia) e dell'INGLESE (nido Tick Tack). Sei persone hanno partecipato alla formazione distrettuale sul tema della continuità tra asilo nido e scuola dell'infanzia (con l'individuazione di piste di lavoro per la co-costruzione di buone prassi che facilitino questo passaggio). Il personale di entrambi i nidi è stato coinvolto nella formazione distrettuale relativa all'accreditamento.

**AREA LAVORO:** il personale del Chiosco Piada 52 è stato coinvolto in un percorso di formazione-consulenza sullo "stile" del chiosco, l'analisi dell'offerta commerciale, l'organizzazione funzionale degli spazi, l'esperienza cliente (dall'accoglienza alla gestione del reclamo) ecc...

**Coordinatori:** otto coordinatori, già con esperienza, hanno partecipato (tra la fine del 2021 e i primi mesi del 2022) ad un percorso formativo "avanzato" di 32 ore, dove hanno riflettuto sul loro ruolo, sulla gestione delle loro equipe ma anche sull'importanza di favorire l'empowerment degli educatori. Si è affrontato anche il tema del presidio economico di ogni centro.

Le **responsabili delle risorse umane**, all'interno del tavolo RGRU del Consorzio, hanno lavorato sui dispositivi di protezione individuale per i ruoli di responsabilità e sul tema dell'accompagnare le persone al cambiamento (estremamente importante in un momento storico come questo). Nel mese di ottobre hanno anche partecipato ad una giornata di approfondimento e confronto sulle caratteristiche delle nuove generazioni e del loro approccio al mondo del lavoro, con il fine di fare una fotografia delle criticità che attualmente riscontriamo nella retention dei nostri colleghi più giovani, ma anche nell'attraction, a cui è seguita l'individuazione di strategie di fronteggiamento. Questo lavoro è stato, successivamente, condiviso anche all'interno della direzione generale per aprire una riflessione ancora più specifica relativa alla nostra cooperativa.

La **direzione generale** in questo anno ha lavorato anche sul tema dell'"essere cooperativa oggi in una ottica rigenerativa, ma cercando sempre di tenere insieme l'Opera e l'Impresa.

Il **responsabile della progettazione** ha partecipato alla tre giorni del Festival del Fundraising e il nostro responsabile della comunicazione e del fundraising si è formato sul tema dei lasciti (inquadramento teorico, aspetti giuridici e fiscali ecc...)

Nel mese di maggio è stato organizzato, come ogni anno, un **momento formativo e di "cura"** per tutte le risorse umane della Cooperativa (lavoratori, soci volontari, servizi civili ecc..), che quest'anno, dopo gli anni della pandemia, ha avuto come tema quello dell'importanza di tornare a desiderare, a sognare, per noi e per le persone con cui siamo in relazione ogni giorno. Hanno partecipato **86 persone**.

Da sottolineare l'attività di supervisione che continua ad essere svolta in molti dei nostri servizi a sostegno e sviluppo del lavoro delle equipe, in un'ottica, appunto, di supporto ma anche di formazione costante.

Da sottolineare anche che nella primavera 2022 la Cooperativa è stata accreditata, dall'AUSL della Romagna, **all'organizzazione ed erogazione interna della formazione per personale alimentarista (HACCP)**. Questo determina inoltre un risparmio economico (la quota d'iscrizione ai corsi esterni era di 30 euro a persona) ed anche la possibilità di rendere questa formazione sempre più efficace potendola "calare" sempre più sulle nostre realtà.

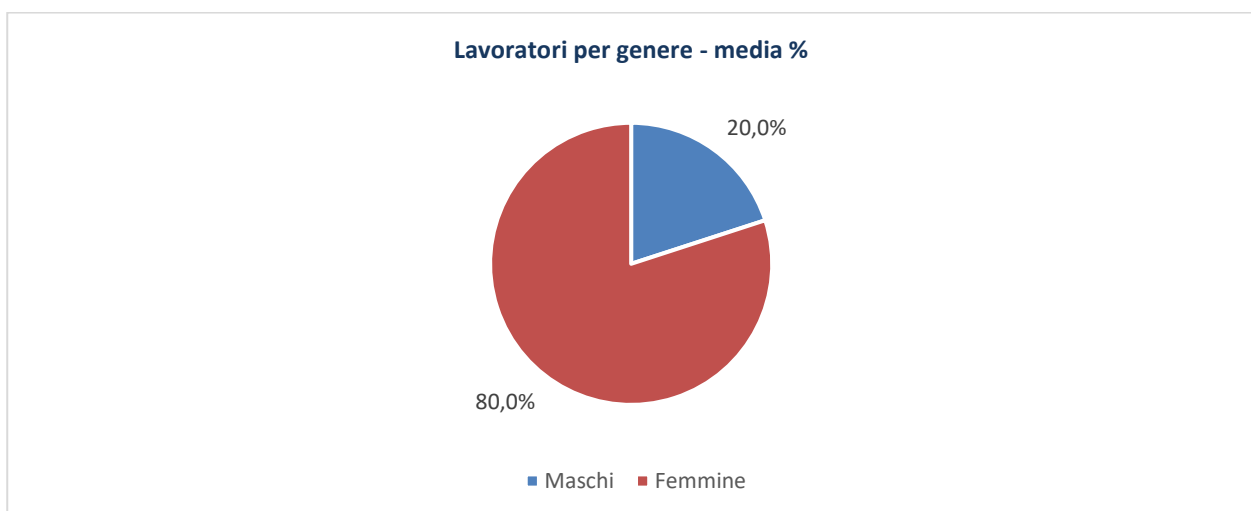
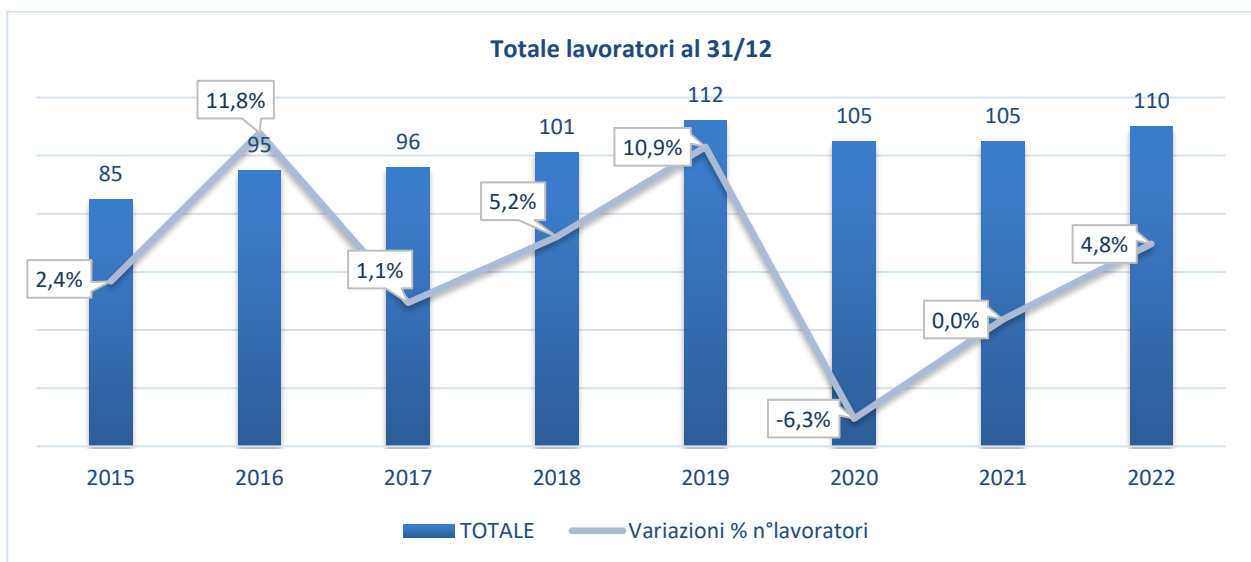
#### 4.2.4.1 Composizione e tipologia del personale occupato

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

Il presupposto di valore è che il lavoro in Cooperativa è aperto a tutti, fondato sulla competenza e non sulle caratteristiche di genere, nazionalità, religione o altro, anzi la pluralità di punti di vista differenti è sempre stata considerata valore nell'agire operativo; per questo le **pari opportunità** sono nostro valore fondante poiché "la capacità dell'azienda di gestire l'attività istituzionale in assenza di qualsiasi forma di discriminazione tra i lavoratori da parte dei datori di lavoro costituisce a pieno titolo una componente della responsabilità sociale di impresa" (Pace 2004<sup>27</sup>).

L'analisi delle caratteristiche dei lavoratori mette in evidenza che, il calo dovuto ai due anni "pandemici" 2020 e 2021 **il numero di lavoratori in cooperativa ha ripreso a crescere in maniera significativa** riportandosi quasi ai livelli pre-pandemici: nel 2022 infatti i lavoratori sono **110** con una variazione percentuale del **+4,8%** rispetto al biennio 20-21 e di sole due unità inferiori a quel 112 del 2019 che aveva rappresentato il livello massimo nella storia della Cooperativa "Paolo Babini". Questo dato torna a confermare la ripresa della Cooperativa e il buono stato di salute in termini di occupabilità.

La maggior parte di essi è a **tempo indeterminato (80,9%; sono il 100% i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato assunti nell'area lavoro), part time (70,9%), è di sesso femminile (80,0%)** ed appartiene all'organizzazione da oltre 11 anni.



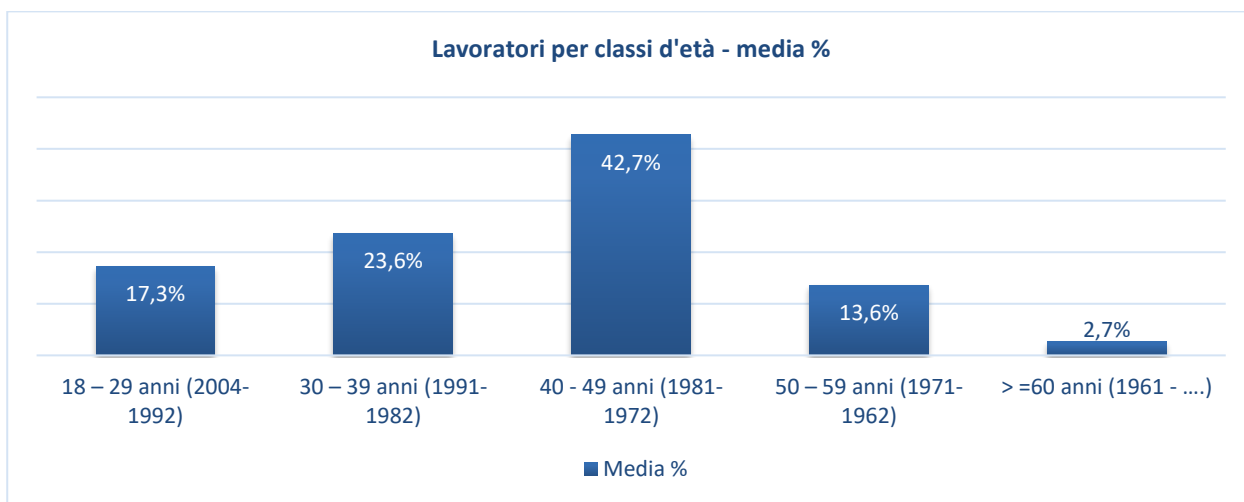
<sup>27</sup> "La creazione di valore nelle imprese sociali" Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.

Inoltre nel 2022 le risorse umane coinvolte hanno riguardato anche:

- 46 tirocini formativi;
- 13 tirocini universitari;
- 2 stage;
- 31 Servizi Civili;
- 37 lavoratori socialmente utili e 24 collaborazioni occasionali

Per un totale di **altre 153 risorse coinvolte sul piano lavorativo**.

Approfondendo la dimensione di valore l'elemento principale da sottolineare è sicuramente la massiccia presenza di **personale femminile (80,0%)**; un decisivo elemento di valore di una impresa sociale che sa creare occupazione femminile sul territorio, in maniera continua, corrispondendo ai bisogni specifici delle lavoratrici in termini di conciliazione lavoro-famiglia, con un'importante riconoscimento del periodo di maternità e di tutte le agevolazioni possibili in materia.



Il 42,7% dei lavoratori ha un'età compresa tra i 40 e i 49 anni e il livello di specializzazione è medio-alto dal momento che, come dicevamo, più della **metà dei lavoratori è laureato (53,6%)**.

In particolare mettiamo in evidenza la percentuale significativa di **assunzioni a tempo indeterminato** che raggiunge l'80,9% del totale di lavoratori (prevalentemente del ramo A della cooperativa).

	percentuale dipendenti a tempo indeterminato su totale
2017	76,0
2018	86,1
2019	75,9
2020	76,9
2021	85,7
<b>2022</b>	<b>80,9</b>

#### 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 soggetti<sup>28</sup>". Spesso nella valutazione della nostra organizzazione siamo concentrati su *quello che facciamo*, sui servizi, sui progetti e le azioni e ci dimentichiamo del valore fondamentale di **chi lo sta facendo**, del capitale umano della Cooperativa che quotidianamente svolge il suo lavoro.

5	resilienza occupazionale	5.1	capacità di generare occupazione	5.1.1	unità di personale occupato (per tipologia)
				5.1.2	incremento dell'occupazione prevista
				5.1.3	inclusione di soggetti di categorie vulnerabili

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

	5.2	<b>capacità di mantenere occupazione</b>	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 stati 4 lavoratori). Come si diceva, in Cooperativa il numero di occupati è stato in **costante e persistente aumento fino al 2019**; dopo il grande sviluppo della Cooperativa, a cavallo tra il 2008 e il 2010 con la nascita e l'attivazione del Villaggio Mafalda e dei suoi centri e servizi, l'assunzione di nuovo personale è stata continuativa tanto che dal 2011 il numero di occupati è quasi raddoppiato, passando da 67 lavoratori di allora ai **112 del 2019**. Il 2020 si è confermato come anno di cambiamento riportando una lieve flessione del numero di occupati (105) così come nel 2021, per poi **tornare a crescere nel 2022**.

Per quanto riguarda il **saldo occupazionale**, la ripresa è data dal +5 rispetto al 2021 e finalmente torna un numero positivo dopo l'interruzione del 2020 e del 2021, anni in cui la Cooperativa ha dovuto fare i conti con una serie di criticità sul piano economico-finanziario e occupazionale che hanno condizionato l'andamento di questo valore.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
lavoratori dipendenti	85	96	96	101	112	105	105	110
saldo occupazionale	2	11	0	5	11	-7	0	5
variazione % saldo occupazionale		450%	-100%	0%	120%	-136%	-100%	0%

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 2022 sono 4, 3 maschi e una femmina 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 8<sup>29</sup>. Nella tabella seguente ricostruiamo le caratteristiche dei due lavoratori indice del rapporto che come si deduce non raggiunge neppure il rapporto 1 a 2 mantenendosi come nel 2020 e nel 2021 a **1,8**; questo rapporto definisce ulteriormente il valore del lavoro in Cooperativa definendo una omogeneità in termini di retribuzione che punta a calmierare i compensi dei livelli più alti per non generare eccessivo distacco economico tra i lavoratori.

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

<sup>29</sup> Ai sensi dell'art.16, comma 1 del Codice del terzo Settore gli enti danno conto nel bilancio sociale di aver rispettato il principio secondo cui "la differenza retributiva tra lavoratori dipendenti non può essere superiore al rapporto uno a otto, da calcolarsi sulla base della retribuzione annua lorda".

Nell’agire della nostra Cooperativa il **legame con il territorio** e la diffusione della cultura della solidarietà sono sempre state considerate variabili importanti per uno sviluppo equilibrato e duraturo; “il riconoscimento e la valorizzazione di un’impresa sociale sono il frutto del lavoro di accreditamento che la stessa impresa è chiamata a realizzare con lo scopo di *fidelizzare* il suo mercato di riferimento e di sviluppare un’interazione con le diverse realtà sociali ed economiche presenti sul territorio” (Zamagni, Venturi, Rago)<sup>30</sup>. **Territorio e comunità** sono gli ecosistemi sui quali si viene a generare l’impatto dell’agire sociale ed è nel rapporto con questi che si misura l’efficacia dell’azione, ma anche la possibilità di sviluppare percorsi di innovazione, dove per **innovazione sociale** intendiamo “l’applicazione di idee innovative in un prodotto/processo/modalità organizzativa che generano un impatto, ovvero modificano in maniera stabile e positiva il livello di benessere di una società o di parte di essa attraverso la creazione di valore aggiunto” (Lippi Bruni et al, 2012<sup>31</sup>).

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

La stesura condivisa del Piano di Sviluppo 2021-2023 è stata l’occasione per focalizzare il nostro **metodo di lavoro comunitario**. Il lavoro territoriale è infatti stato tolto come specifico obiettivo del piano di sviluppo perché si è valutato che questa impostazione fosse a monte, trasversale a tutto il nostro agire, come primo elemento identitario della nostra metodologia di lavoro. La **centralità dell’ascolto degli stakeholder**, la condivisione delle progettazioni e dell’indirizzo dei servizi sono il tratto prioritario del nostro fare innovazione in ambito sociale.

Riportiamo quindi un estratto del Piano in cui approfondiamo il nostro contributo per un welfare di Comunità che fa della condivisione, dell’ascolto e della progettazione partecipata con il territorio l’elemento centrale.

**Dal Piano di Sviluppo Triennale 2021- 2023**

“Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini...” – L. 381/91

Ecco perché un capitolo ad hoc sul Welfare di Comunità! Infatti “l’interesse generale della comunità” ci pone come soggetti protagonisti che costitutivamente operano per lo sviluppo di una mutualità che coinvolge le comunità che abitiamo, nella piena valorizzazione del principio di sussidiarietà. Siamo quindi cooperativa sociale se sappiamo occuparci di coesione ed inclusione sociale, dei beni comuni, delle relazioni. Crediamo che i **cittadini debbano essere protagonisti del Welfare, “fattore di co-produzione e non mera utenza”**. Diventa strategico allora ampliare e diversificare le relazioni chiave, per sviluppare una comunità densa di collaborazioni funzionali alla costruzione di alleanze di scopo che sono reti di soggetti che si coagulano intorno a sfide sociali ed economiche significative, proprio come quelle a cui ci mette di fronte il contesto post-pandemico.

Ecco, quindi, che il presente Piano di Sviluppo intende proporre un approfondimento sul cosiddetto “metodo comunitario” che caratterizza il nostro approccio al welfare. Partiamo quindi da una riflessione più ampia per poi calarci nell’operatività dei nostri servizi per ritrovare tracce di lavoro comunitario nel nostro agire quotidiano. Diamo innanzitutto **la nostra definizione di comunità**, che è una parola chiave che rimanda contemporaneamente al concetto dello stare insieme e del non sentirsi soli, identificando di fatto nella sua etimologia tanto il metodo (lo stare insieme) quanto il fine, l’obiettivo e il valore (per non sentirsi soli). Si tratta di un concetto che mette a fuoco un’importante dimensione di valore producendo beni relazionali e legami, rappresentando un mezzo e un metodo più adeguati per raggiungere gli obiettivi che ci diamo programmando e che perseguiamo quotidianamente nell’operatività dei nostri servizi. Rimanendo sempre sul piano generale notiamo che, non a caso, la comunità è al centro del settimo dei Sette Principi cooperativi con quel “concern of community” (interesse verso la comunità) che fin dall’inizio ispira l’agire delle organizzazioni come la nostra e che ci ricorda che la cura della comunità è centrale nel definirsi e nell’operare come cooperativa sociale. Aristotele affermava che “non si può essere felici da soli” identificando di fatto nelle relazioni e nel metodo comunitario la chiave della felicità pubblica. La comunità viene quindi ad essere la prima infrastruttura sociale del territorio, la prima dimensione che i cittadini trovano per costruire legami e confronti. Ecco perché per noi diventa importante concentrarci sul territorio e tracciare i confini della nostra

<sup>30</sup> “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

<sup>31</sup> Lippi Bruni M., Rago S., Ugolini C. (2012), *Il ruolo delle mutue sanitarie integrative. Le società di mutuo soccorso nella costruzione del nuovo welfare di comunità*, Il Mulino, Bologna.

comunità di riferimento; confini che necessariamente sono connotati da una multidimensionalità intrinseca nella pluralità dei nostri interventi. Il seme ispiratore della nostra operatività è sempre e comunque l'apertura; un'apertura che si può ritrovare persino in quei servizi che strutturalmente necessitano di maggiore "chiusura" e intimità, come gran parte delle Comunità e dei Centri dell'Area Cura, nel momento in cui si cerca di costruire e coltivare inclusione sociale per minori o famiglie che sono state messe ai margini attraverso le relazioni con il territorio e con le opportunità che la città può generare (dall'inserimento lavorativo alla formazione, dalle proposte culturali a quelle educative non necessariamente riferite al nostro interno). Ogni volta che programmiamo la giornata di uno dei nostri ragazzi mettendo insieme le risorse che il territorio offre stiamo alzando lo sguardo dal progetto individuale al progetto comunitario; ogni volta che una delle persone fragili che seguiamo trova il suo posto in città (lavoro, casa, famiglia, scuola...) noi realizziamo una integrazione fondamentale tra ciò di cui una persona ha bisogno e ciò che la comunità può offrire; ma la ricchezza non si ferma a questa dimensione, si ritrova anche nel ragionamento ribaltato dal momento che è la comunità stessa a beneficiare della presenza delle persone che noi aiutiamo a posizionarsi (o riposizionarsi).

Abbiamo poi servizi e intere aree di lavoro che sono costruite strutturalmente sull'apertura al territorio; un territorio con confini e perimetri diversi ma sempre centrale. Se per quello che riguarda alcuni servizi come Centro Educativo "San Paolo", il Centro di Aggregazione Giovanile Officina52, Piada52, i progetti per anziani (Caffè per tutti, RBC, Edu-Moove, assistenza domiciliare...), le azioni del progetto Family Hub, il campo di azione risulta disegnato principalmente intorno al Quartiere "Musicisti e grandi italiani" sul quale la Cooperativa è nata e sul quale mantiene la sua sede e i suoi progetti principali, per altri servizi o progetti come Casa Sant'Agostino, Diversamente Bottega, il festival dell'Incontro, il Festival di Street Art "Murali" il bacino comunitario supera i confini di una porzione di città per allargarsi a tutto il territorio.

Sia che si tratti di progetti di quartiere o di livello più ampio il punto di partenza sono i bisogni e le aspirazioni delle persone che vivono i contesti che impattiamo; su questi contesti **creiamo incontro, apriamo confronti, tavoli (più o meno formalizzati), cuciamo relazioni e ricerchiamo persone da rendere protagoniste o, se già lo sono, da valorizzare al meglio.**

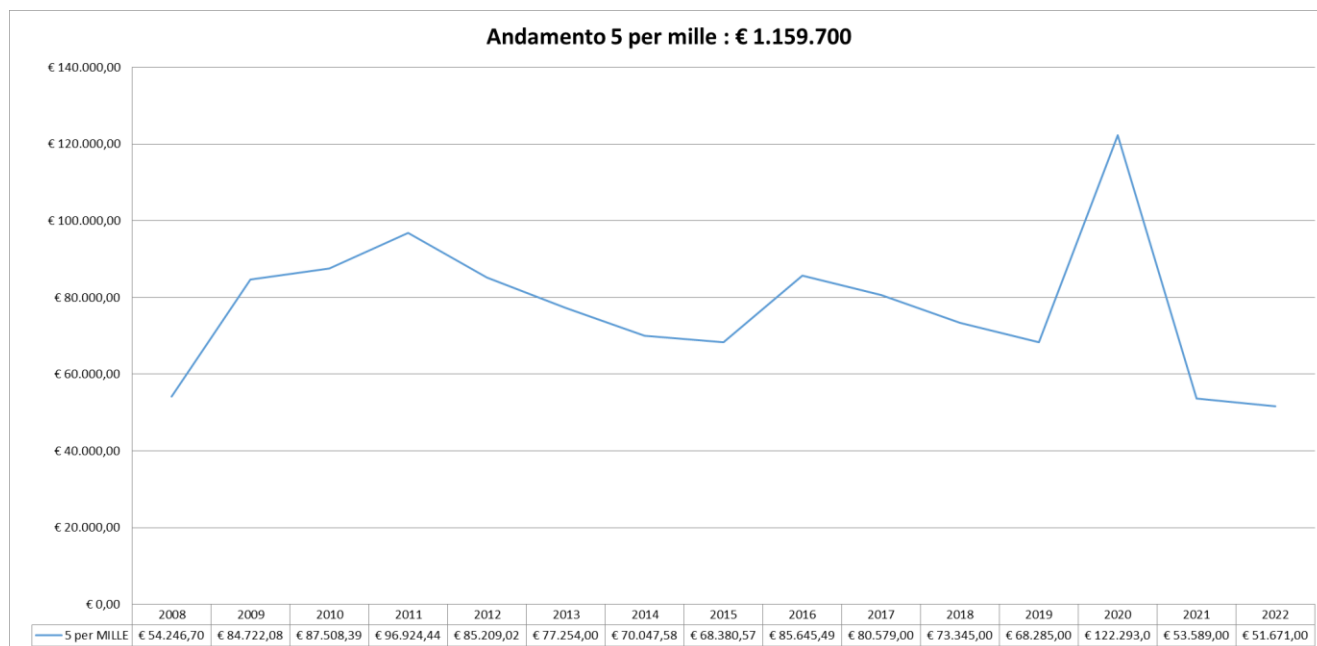
Ecco quindi che **nella nostra idea di sviluppo c'è la convinzione che la vera infrastruttura in grado oggi di dare risposte concrete ai bisogni del territorio è proprio la comunità** e il nostro andare ad abitare spazi significa quindi vivere quei contenitori per aprirli alla partecipazione, al coinvolgimento e alla contaminazione; attraverso questa azione di ricostruzione dei legami noi risignifichiamo le relazioni e attribuiamo agli spazi identità, trasformandoli (come dice la nostra vision) in luoghi che non sono più solo contenitori fisici di azioni e progetti ma sono contesti vissuti, identitari che incidono sulla vita delle persone, lasciando il segno e generando impatto sociale. Quando i nostri nidi si aprono alla partecipazione delle famiglie (fino a favorire la costituzione di una associazione genitori come "Caracol"), quando i nostri servizi per gli anziani costruiscono insieme a quelli di altre cooperative e realtà risposte concrete di contrasto alla solitudine, quando nei nostri centri e nelle nostre comunità i cittadini diventano volontari e ci aiutano a costruire quel clima familiare così importante per la crescita dei ragazzi, quando i servizi che hanno sede all'interno del Villaggio Mafalda integrano risorse professionali con risorse volontarie e trovano insieme soluzioni ai problemi quotidiani; ogni volta che noi lasciamo entrare la comunità nei nostri servizi o restituiamo alla comunità il frutto del nostro lavoro in termini di coesione e relazioni rafforzate ecco che costruiamo concretamente la nostra idea del Welfare di Comunità.

Quindi 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 "Quartiere amico" dell'Area anziani, le attività di Piada52 rivolte alla cura e al coinvolgimento dei cittadini che frequentano il parco di via Dragoni, i family mentor del progetto "InRete" che lavorano sul territorio a diretto contatto con dirigenti scolastici e insegnanti, 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, Casa Santa Monica a Forlimpopoli, collaborazioni su housing sociale in diverse zone della città). 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.

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 2022.

Tra gli indicatori delle relazioni con il territorio c'è da elencare anche il **5 per mille** come strumento di fundraising decisivo per lo sviluppo delle attività della Cooperativa. I risultati della raccolta del 5 per mille sono molto significativi per la Cooperativa che ha superato il milione di euro di entrate complessive derivanti da questo canale di raccolta fondi raggiungendo la cifra totale di **1.159.700€ ricevuti dal 2008** e assestandosi al secondo posto dietro soltanto ad un gigante come lo IOR sul territorio per quantità di entrate ricevute.

Nel 2022 va però registrato un significativo calo dell'importo che con i **51.671,00€** raccolti segna il livello più basso dal 2008, se dal punto di vista dell'andamento generale è necessario notare che nel 2020 si è potuto beneficiare di due annualità di 5 per mille per una cifra pari a 122.293€, va segnalato che i dati del 2022 si riferiscono in realtà all'incasso del 5 per mille dell'anno 2021, un anno ancora anomalo in cui le scelte dei donatori sono state fortemente caratterizzate dalla pandemia; la cifra risulta comunque di gran lunga l'attività principale di raccolta fondi.



2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
96.924,44 €	85.209,02 €	77.254,00 €	70.047,58 €	68.380,57 €	85.645,49 €	80.579,00 €	73.345,99 €	68.285,00 €	122.293,00 €	53.589,07 €	51.671,00 €

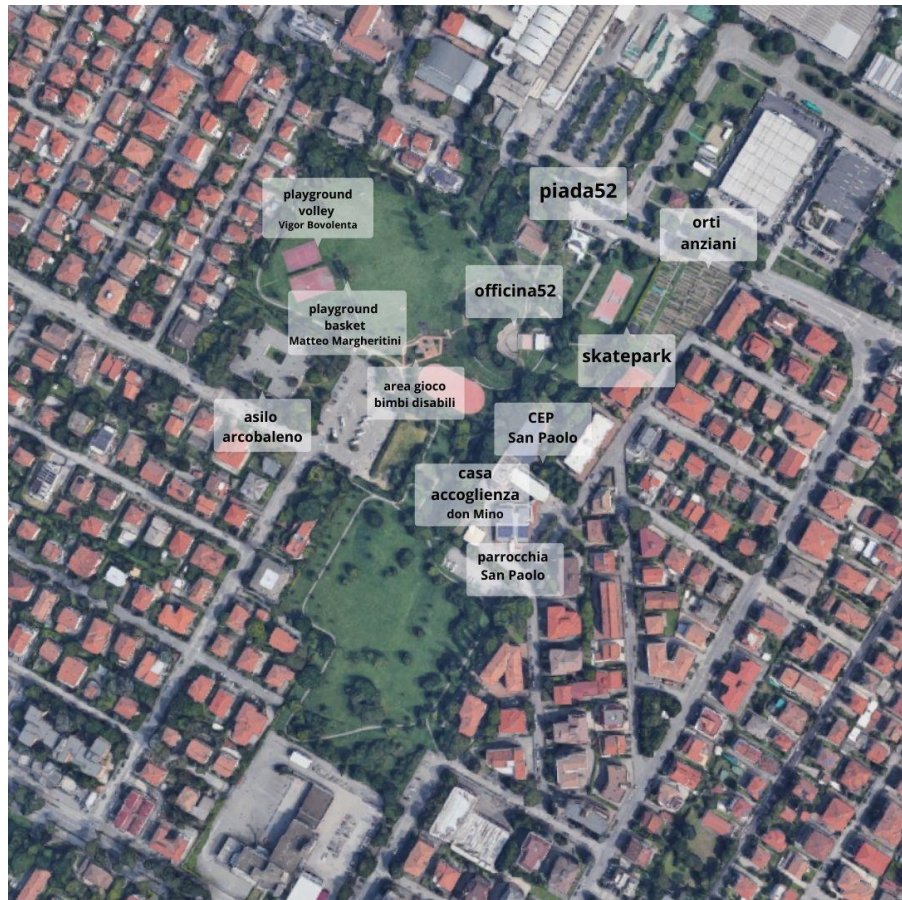
Interessante notare come le campagne promozionali, così come le iniziative sociali rivolte alla comunità hanno spesso interessato **un sistema che ha coinvolto servizi di aree produttive differenti**: spesso hanno interagito tra di loro l'ambito di lavoro con gli anziani e l'Area educativa nella realizzazione di interventi comunitari che favoriscono lo scambio intergenerazionale (interventi presso Scuola Materna "Arcobaleno", Festa Intergenerazionale, Caffè per tutti, Festa degli orti), ma costante è anche lo scambio tra Piada52 e Officina52 che concretizzano sul parco di via Dragoni un **intervento comunitario** che supera le logiche produttive "classiche" di un chiosco della piadina e quelle aggregative di un centro per giovani per consolidare **un clima diffuso di coinvolgimento** delle persone, attraverso una loro valorizzazione e un ascolto puntuale dei bisogni emergenti. L'intervento sul parco di via Dragoni, continuativo ormai dal 2007, ha portato ad una caratterizzazione urbanistica molto peculiare che fa dell'unica Area Verde senza nome in città una sorta di isola di socialità all'interno del Quartiere; la facilità di reperire luoghi e persone di riferimento, l'evidenza dell'agire sociale dei vari gruppi della Cooperativa (e non) che gravitano sul parco, sono tutti elementi che elevano la visibilità di un tessuto integrato di attenzioni sul contesto; al punto che, con tutta evidenza, quando sorgono problemi e/o criticità la Cooperativa viene subito interessata dai cittadini a trovare soluzioni o proporre alternative. Questo elemento di **riconoscibilità** attesta l'evidenza dell'apertura della Cooperativa al territorio; una apertura che è fatta di dialogo quotidiano e aperto con tutti gli interlocutori possibili e che negli anni ha spostato sul parco tantissime attività e occasioni di aggregazione che sono state, quanto meno facilitate, dai centri che insistono sul parco<sup>32</sup>.

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**.

<sup>32</sup> Ad esempio il denso lavoro di raccordo di Officina52 con le associazioni sportive dilettantistiche che animano i campi da gioco nel parco (skatepark, playground basket e volley) supera le *semplici* logiche di gestione per aprirsi a interventi educativi e di cittadinanza attiva che lasciano ampio spazio ai cittadini tanto nella fase di co-progettazione, quanto in quelle di realizzazione e valutazione.



La Cooperativa sta continuando 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.



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

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	rappporti 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

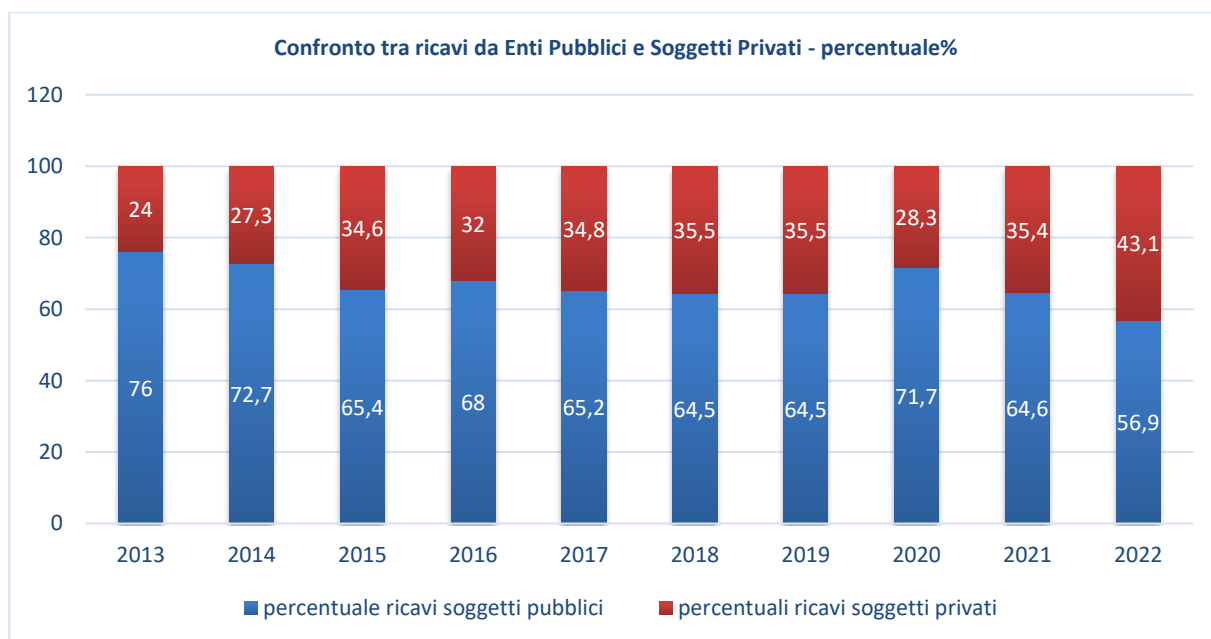
Il presupposto di questa dimensione di valore è che “essendo quella messa in campo da un’impresa sociale un’azione con *finalità di interesse generale* per definizione, essa non può non influenzare (più o meno positivamente) le politiche pubbliche dei territori in cui essa opera” (Zamagni e altri 2015)<sup>33</sup>. Pur essendo consistentemente diminuita negli anni la percentuale di ricavi da enti

<sup>33</sup> “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

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.

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

Se il 2020 ha segnato una netta controtendenza con lo sviluppo della Cooperativa che negli ultimi 5 anni stava riducendo progressivamente la percentuale di entrate pubbliche passando dal 76% del 2013 al 64,5% del 2019 dal 2021 si è tornati a livelli più in linea con il calo costante; nel 2022 la percentuale di ricavi pubblici è stata del **56,9%** (la più bassa storicamente registrata dalla Cooperativa, un **-11,91%** generatosi in seguito ad una crescita importante del fatturato dell'area Lavoro che è direttamente a mercato e della chiusura della Casa Famiglia San Giuseppe nel 2021). Si tratta di un dato probabilmente destinato a modificarsi nel 2023 ma che dà comunque il senso di una cooperativa che sempre di più riesce ad abbassare costantemente la percentuale di entrate pubbliche per mantenersi autonomamente.



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

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

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 2022; 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<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Riportiamo a titolo esemplificativo di questa significatività di impatto nel quadriennio 2017 - 2021 il fatto che nel 2018 il Chiosco **Piada52** è stato oggetto di valutazione da parte dell'**Agenzia "Avanzi" di Milano** per le proprie caratteristiche di eccellenza nel campo dell'inserimento lavorativo. Tra le attività derivanti dal finanziamento ottenuto dalla Cooperativa sul bando "Occupiamoci 2015" promosso da varie fondazioni nazionali c'era la volontà di determinare attraverso la tecnica dello **SROI** l'incisività della parte produttiva del chiosco sul territorio anche in termini economici. Si è pertanto concentrata l'attenzione sui ragazzi svantaggiati inseriti al chiosco e sulla loro attività nelle preparazioni dei prodotti venduti a mercato. La ricostruzione delle dinamiche operative di **3 ragazzi svantaggiati** e la lettura del

### 4.3 Gli obiettivi e le attività della Cooperativa

Come emerge dall'organigramma la Cooperativa "Paolo Babini" nel 2022 ha svolto attività suddivise in **5 aree produttive**:

- 1) Area Cura Minori
- 2) Area Educativa Infanzia
- 3) Area Educativa Minori
- 4) Progetti di Comunità
- 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 per mamme, gestanti e bambini "Santa Monica", in via A. Saffi 70- Forlimpopoli: può ospitare in regime residenziale fino a 6 nuclei e due persone con disabilità nel progetto "Diventare Grandi" adiacente alla comunità;
- 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 maggiorenti 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.
- 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 d'accoglienza basato sulla famiglia.
- Rete di famiglie, progetto realizzato in collaborazione con l'Associazione "Paolo Babini", che prevede il coinvolgimento di famiglie (anche monogenitoriali) volontari a supporto dell'accoglienza dei minori.

#### 2. Area Educativa Minori costituita da:

- Centro educativo extrascolastico e Centro estivo "San Paolo", in via Pistocchi, 19, Forlì il quale si occupa anche di progetti presso le scuole e di attivare campi estivi di educazione al lavoro per ragazzi dai 14 ai 17 anni (progetto "Start Up"). Dal 2018 in ATI con le coop. sociali "Domus" e "L'accoglienza" abbiamo in gestione un nuovo centro educativo "diffuso" denominato "Charlie Brown";
- "In Tandem" e "Un po' di tempo per me" per ragazzi disabili realizzato nella sede del centro educativo extrascolastico "San Paolo" e al Villaggio Mafalda;
- Centro di Aggregazione Giovanile "Officina 52", in via Dragoni 52 – Forlì.
- Progetto "A-prendere il Mondo" per bimbi con disturbi specifici dell'apprendimento;

---

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. Dalla tabella di definizione finale composta da Avanzi 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.

- Progetto “In Rete”, realizzato con il contributo della fondazione “Con i bambini” a supporto delle famiglie più fragili;
- 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.

### 3. Area Educativa Infanzia costituita da;

- L’Asilo Nido “Nido di Sofia”, collocato nel Villaggio Mafalda in via Dragoni 75/m – Forlì, può accogliere fino a 42 bambini.
- L’Asilo Nido “Tick Tack Kids” trasferitosi in via Galleppini, può accogliere fino a 48 bambini.
- Centro estivo per bambini dai 0 ai 6 anni, collocato nei locali della scuola materna statale “Arcobaleno”, in via Fanti a Forlì;

### 4. Area Progetti di Comunità costituita da:

- La “Casa d’Accoglienza” per anziani sita nella parrocchia di San Paolo in via Pistocchi 19, che può ospitare fino a 20 anziani in regime diurno;
- Attivi in rete, è l’insieme di progetti di comunità per anziani (caffè per tutti, riabilitazione su base comunitaria, ecc.);
- La “Casa d’Accoglienza residenziale Don Amedeo” per anziani sita via Cerchia 215, che fino a settembre 2022 ha ospitato a 6 anziani in regime residenziale. La struttura è stata chiusa a settembre 2022;
- Progetti di Housing attivi in alcuni appartamenti che la cooperativa ha ricevuto in comodato. Inoltre è attiva una convenzione con il comune di Forlì per attività di Housing First;
- “La Casa della Pace” che può ospitare fino a 18 richiedenti Asilo (ad oggi utilizzata per i profughi provenienti dall’Ucraina);
- La “Casa San Agostino”, che può ospitare in accantonamento fino a 25 ospiti nel parco delle foreste Casentinesi, località Fiumari di Corniolo;
- Il supporto educativo nel “Convitto dei Salesiani”;

### 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– Forlì, 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 3 cuochi, 3 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.

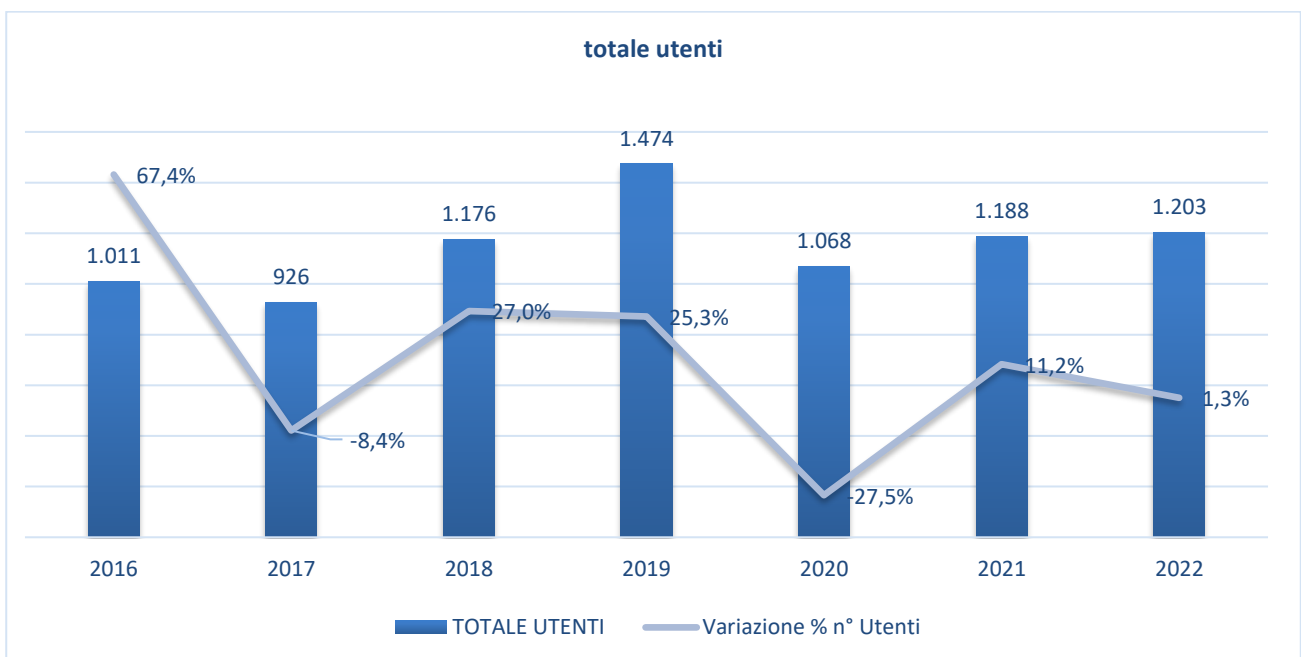
Ogni Area si dota di un proprio strumento di programmazione annuale (**POA – Piano Operativo Annuale**) che recepisce coerentemente le linee di indirizzo del **Piano di Sviluppo (PDS)** e orienta a sua volta i **Piani Operativi dei singoli servizi**. Questi Piani Operativi sono costruiti in modo da identificare 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.

Dopo il brusco rallentamento della crescita nel 2020 con i lock down e le chiusure intense che inevitabilmente hanno interessato gran parte dei servizi della Cooperativa, il numero degli utenti è tornato a crescere e **si è riportato ai livelli precedenti alla pandemia con 1203 utenti complessivi** (ancora distante dall’anno 2019 di grande sviluppo ma in linea, a livello generale, con il 2018). L’Area Educare è comprensiva degli utenti dell’Area Educativa Infanzia e dell’Area Educativa Minori è in leggero calo ripresa rispetto al 2021 con una variazione percentuale del -4,7% (comunque con un numero di utenti superiore alle 1000 unità). L’Area Cura è comprensiva dell’Area Cura Minori e dell’Area Cura Anziani) e segna invece un significativo aumento passando a 193 utenti (il numero più alto raggiunto con una variazione percentuale del 50,8%).

AREA - EDUCARE / CURA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
utenti - AREA EDUCARE	775	497	544	493	890	808	1.042	1.338	919	1060	<b>1.010</b>
utenti - AREA CURA	70	72	101	111	121	118	134	136	149	128	<b>193</b>
<b>TOTALE UTENTI</b>	<b>845</b>	<b>569</b>	<b>645</b>	<b>604</b>	<b>1011</b>	<b>926</b>	<b>1.176</b>	<b>1.474</b>	<b>1.068</b>	<b>1.188</b>	<b>1.203</b>
Variazione % n° Utenti	43.2%	-32.7%	13.4%	-6.4%	67.4%	-8.4%	27.0%	25,30%	-27,50%	11,2%	<b>1,3%</b>
Variazione % n° Utenti - area educare	50.8%	-35.9%	9.5%	-9.4%	80.5%	-9.2%	29.0%	28,40%	-31,30%	15,3%	<b>-4,7%</b>
Variazione % n° Utenti - area cura	-7.9%	2.9%	40.3%	9.9%	9.0%	-2.5%	13.	1,50%	9,6%	-14,1%	<b>50,8%</b>

Nel monitoraggio dei volumi di ricavo dell'Area Lavoro emerge chiaramente il significativo aumento dei ricavi con un **+23,8%** rispetto all'anno precedente, dato che ha consentito anche l'assunzione di un numero maggiore di lavoratori svantaggiati che passano da 4 a 6.

AREA LAVORO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ricavi - AREA LAVORO	€ 332.665	€ 684.549	€ 642.572	€ 665.949	€ 731.145	€ 705.376	€ 527.239	€ 629.008	<b>€ 778.975</b>
Lavoratori svantaggiati inseriti	3	3	4	4	3	3	3	4	<b>6</b>
Variazione % ricavi		105.8%	-6.1%	3.6%	9.8%	-3,50%	-25,30%	19,3%	<b>23,8%</b>



Concentrandosi sulle tipologie di utenti la Cooperativa si conferma come prevalentemente concentrata su minori e giovani dai 6 ai 25 anni (806), con una importante ripresa dei servizi estivi per lo 0-3, il 3-6 e soprattutto per il Centro Estivo Estate Avventura.

Nel dettaglio è possibile ricostruire la fitta rete di servizi e i destinatari coinvolti nel 2022 definendo così gli output raggiunti nell'anno di analisi.

EDUCARE		N° utenti di TUTTO IL 2020					
Servizio	Tipologia	N° Servizi	Infanzia (0-3)	Infanzia (3-6)	Minori e Giovani (dai 7 anni)	Genitori	Nuclei familiari coinvolti nei servizi
Asilo nido	diurno	2	136				134
Centro educativo	diurno	1			145		140
Centro educativo per DSA	diurno	1			61		60
Centro educativo per ragazzi con deficit medio-lieve (15-25 anni)	diurno	3			29		29
Centro estivo	diurno	3	49	19	214		200
Assistenza scolastica presso le scuole	diurno	3			184		
Centro di aggregazione giovanile	diurno	1			40		
Educativa di strada	diurno	1			40		
Progetto Helper	diurno	1			13		60
Percorsi/Laboratori educazione al lavoro Start UP!	diurno	1			76		76
Assistenza domiciliare educativa	diurno	1			4		
<b>TOTALE</b>		<b>18</b>	<b>185</b>	<b>19</b>	<b>806</b>	<b>0</b>	<b>639</b>

CURARE		N° utenti di TUTTO IL 2020						
Servizio	Tipologia	N° Servizi	Minori e giovani	Disabili	Disagio psichiatrico	Adulti	Anziani	Dipendenze
Comunità socio-educativa per minori	residenziale	1	10					
Comunità socio-educativa di tipo familiare per minori	residenziale	1	10					
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	6					
Comunità per gestanti e madri col bambino	residenziale	2	26			19		
Comunità socio-educativa semi residenziale per minori (11-17 anni) di famiglie in difficoltà	semi residenziale	1	21					
Centro di Accoglienza Straordinaria CAS	residenziale	2	13			20		
Comunità per anziani	residenziale	1					7	
Diurno / Casa accoglienza per Anziani	diurno	1					41	
Persone in difficoltà – Struttura bassa soglia o di accoglienza abitativa	residenziale	1				8		
<b>TOTALE</b>		<b>13</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>0</b>

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

Alla luce del presente Bilancio Sociale riclassificato a Bilancio di Valore e della riorganizzazione della pianificazione iniziata nel 2018, e proseguita negli anni successivi, 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 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.

### Area Cura Minori

Riferimento Piano di Sviluppo	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

### Ambito Anziani

Riferimento Piano di Sviluppo	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

### Area Educativa Infanzia

L'Area educativa Infanzia è coinvolta rispetto al punto 1.3.a del Piano di Sviluppo all'interno del progetto nazionale "Family Hub" che si è concluso nel 2021, che ha visto una Valutazione dell'Impatto Sociale di sfide interne al progetto realizzata dalla **Fondazione Zancan**.

Riferimento Piano di Sviluppo	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

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

Area Lavoro (Cooperativa B)

Riferimento Piano di Sviluppo	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"> <li>1) Eliminazione presa in carico economica del sistema di Welfare locale;</li> <li>2) Passaggio da utente a contribuente;</li> <li>3) Miglioramento o mantenimento della propria autonomia abitativa;</li> <li>4) Riduzione del livello assistenziale (interno);</li> <li>5) Mantenimento del lavoro nel tempo (almeno 24 mesi consecutivi, tranne assenze per motivi di salute)</li> </ol>	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")

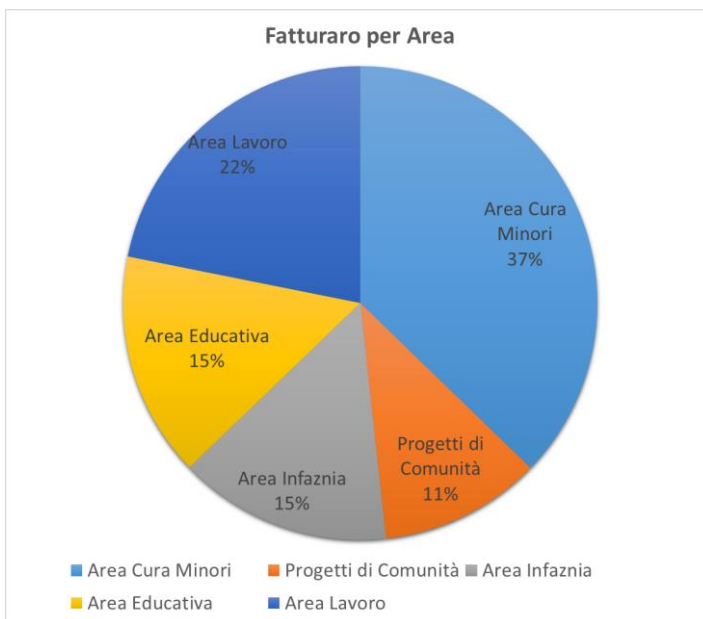
### 5.1 Quadro generale

Si riporta ora lo stralcio della relazione al bilancio economico 2022 con la lettura del quadro economico-finanziario della Cooperativa nel 2022.

Nel 2022, in discontinuità con gli ultimi due anni caratterizzati dall'impatto della pandemia, la Cooperativa sociale "Paolo Babini" ha **aumentato in modo significativo i propri ricavi caratteristici derivanti dalle aree produttive**: rispetto al periodo 2019 pre-pandemia (+5.1%), con un deciso miglioramento rispetto al 2021 (+12.1%), raggiungendo complessivamente il **valore assoluto di ricavi caratteristici riclassificati a Valore Aggiunto, pari ad € 4.307.332** – vedi tabella successiva. Il valore complessivo della produzione, compreso i proventi straordinari, è pari ad € 4.532.896 (nel 2019 era pari ad € 4.601.922, nel 2021 era pari a € 4.143.185 - punto A bilancio CEE).

Anche quest'anno **l'attività principale è rappresentata dall'Area Cura MINORI** che rappresenta il 37% di tutti i ricavi caratteristici (nel 2021 era il 43%), in calo in termini assoluti rispetto agli anni precedenti a causa del minor fatturato dovuto alla chiusura della comunità educativa per minori "San Giuseppe" ed alla fase di avvio della comunità "Santa Monica".

La difficile situazione post-pandemica ha portato una diminuzione significativa della marginalità dei servizi e **il risultato d'esercizio risulta essere ancora negativa rispetto agli anni precedenti, ma in miglioramento con una perdita pari a - € 75.670**. La gestione non caratteristica ha permesso di contenere la perdita, come si evince dalla riclassificazione a Valore Aggiunto del Bilancio sotto riportata.

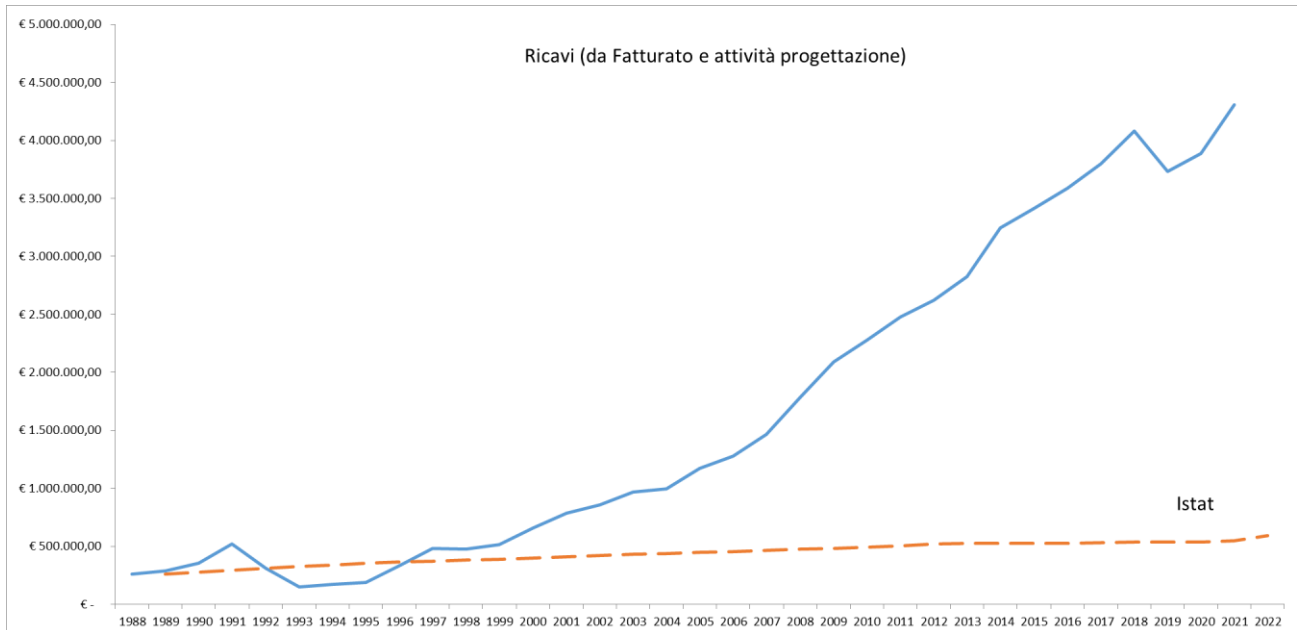


Si evidenzia il volume degli ammortamenti dovuti agli investimenti fatti negli anni passati che influiscono anche quest'anno in modo determinante sul risultato d'esercizio; il valore economico complessivo degli stessi è pari ad - € 147.385 (nel 2021 erano pari ad -€ 135.264) al netto dei ratei per contributi ricevuti negli anni in conto impianti.

Si riporta di seguito il Conto Economico 2022.

Conto Economico a Valore Aggiunto	2019	%	2020	%	2021		2022	%	Variaz. % 2019	Variaz. % 2021
<b>Ricavi Caratteristici e figurativi</b>	€ 4.098.264	100,0%	€ 3.730.126	100,0%	€ 3.842.087	100,0%	€ 4.307.332	100,0%	5,1%	12,1%
<i>Ricavi Caratteristici</i>	3.876.061		3.522.125		3.414.383		€ 3.922.842		1,2%	14,9%
<i>Ricavi Figurativi</i>	124.313		74.057		129.298		€ 143.636		15,5%	11,1%
<i>Ricavi Progettazione</i>	97.890		133.945		298.406		€ 240.854		146,0%	-19,3%
<b>Costi caratteristici</b>	-€ 4.336.066	105,8%	-€ 3.925.776	105,2%	-€ 4.140.503	107,8%	-€ 4.448.326	103,3%	2,6%	7,4%
<i>Materie Prime</i>	-I 679.724	-16,6%	-I 659.271	-17,7%	-I 682.623	-17,8%	-€ 739.614	-17,2%	8,8%	8,3%
<i>Servizi</i>	-I 685.049	-16,7%	-I 623.549	-16,7%	-I 636.077	-16,8%	-€ 635.341	-14,8%	-7,3%	-0,1%
<i>Godimento beni di terzi</i>	-I 73.518	-1,8%	-I 67.409	-1,8%	-I 60.991	-1,6%	-€ 34.182	-0,8%	-53,5%	-44,0%
<i>Costo del Personale</i>	-I 2.645.085	64,5%	-I 2.410.382	64,6%	-I 2.540.993	66,1%	-€ 2.799.173	65,0%	5,8%	10,2%
<i>Rimanenze finali iniziali - Prodotti</i>	-I 4.834		-I 759		-I 3.654		-€ 1.808			
<i>Rimanenze finali iniziali - Semilavorati</i>	-		-		-		€ -			
<i>Accantonamento per rischi</i>	-		-		-		-€ 17.492			
<i>Oneri diversi di gestione</i>	-I 118.858	-2,9%	-I 86.622	-2,3%	-I 83.571	-2,2%	-€ 77.080	-1,8%	-35,1%	-7,8%
<i>Acc.to politici su crediti/clienti</i>	-I 4.685	-0,1%	-I 3.726	-0,1%	-I 3.296	-0,1%	€ -	0,0%		
<i>Costi figurativi</i>	-I 124.313	-3,0%	-I 74.057	-2,0%	-I 129.298	-3,4%	-€ 143.636	-3,3%		
<b>Mol</b>	-€ 237.802	-5,8%	-€ 195.650	-5,2%	-€ 298.416	-7,8%	-€ 140.994	-3,3%	-40,7%	-52,8%
<b>Ammortamenti</b>	-€ 125.959	-3,1%	-€ 127.630	-3,4%	-€ 135.264	-3,5%	-€ 147.385	-3,4%	17,0%	9,0%
Ammortamenti Immateriali	-I 21.852		-I 21.461		-I 23.540		-€ 27.680			
Ammortamenti Immateriali Mat- Ordinario	-I 238.003		-I 240.433		-I 236.084		-€ 245.601			
Ammortamento Anticipati Immateriali	-		-		-		€ -			
Quota Contributi Pluriennali	133.896		134.264		130.360		€ 125.896			
<b>Risultato Operativo</b>	-€ 363.761	-8,9%	-€ 323.280	-8,7%	-€ 433.679	-11,3%	-€ 288.379	-6,7%	-20,7%	-33,5%
<b>Gestione non caratteristica</b>	€ 467.215	11,4%	€ 347.511	9,3%	€ 278.889	7,3%	€ 212.710	4,9%	-54,5%	-23,7%
Proventi straordinari	725.686		631.906		728.803		€ 608.261			
Quota Contributi da Progettazione	-I 97.890		-I 133.945		-I 298.406		-€ 240.854			
Quota Contributi Pluriennali da DONAZIONI PRECEDEN	-I 133.896		-I 134.264		-I 130.360		-€ 125.896			
Proventi da Partecipazioni							€ 2			
Proventi Finanziari	34		57		61		€ 1.341			
Oneri finanziari	-I 1.502		-I 3.038		-I 4.817		-€ 8.139			
Svalutazioni	-		-		-		€ -			
Proventi Straordinari	-		5.175		1		€ 248			
Oneri straordinari	-I 302		-		-		€ -			
Imposta sul reddito di esercizio	-I 24.915		-I 18.380		-I 16.393		-€ 22.252			35,7%
<b>Risultato Esercizio</b>	€ 103.454	2,5%	€ 24.231	0,6%	-€ 154.790	-4,0%	-€ 75.670	-1,8%	-173,1%	-51,1%
<b>CASH FLOW</b>	€ 229.413	5,6%	€ 151.861	4,1%	-€ 19.526	-0,5%	€ 71.714	1,7%	-68,7%	-467,3%

Nel grafico seguente lo sviluppo dei ricavi della Cooperativa dalla sua fondazione raffrontati all'indice Istat, che conferma la crescita di questi anni, ad eccezione del 2020 (anno della Pandemia) raggiungendo il livello massimo nel 2022.



Si cercherà di fornire una lettura della cooperativa attraverso i dati di bilancio, approfondendo ciò che è stato realizzato nei singoli servizi e progetti di cui oggi la stessa si occupa, dal punto di vista anche dell’impatto sociale e della dimensione societaria.

### 5.2 L’andamento economico finanziario del 2021

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 31.12.2022 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.

Dopo la chiusura dell’esercizio, avvenuta il 31/12/2022, dobbiamo evidenziare come fatto di rilievo il proseguire del conflitto internazionale iniziato il 24 febbraio 2022 in Ucraina. Questa situazione avrà incidenza economica e finanziaria anche nella gestione del 2023, in particolare per il costo dell’inflazione e il costo dell’energia.

Nell’anno 2023 è tuttavia prevedibile una gestione almeno in pareggio, grazie ai cambiamenti strutturali avviati all’interno della cooperativa nel 2022 su vari elementi che avevano incidenze sulla perdita in particolare:

- chiusura della Casa “Don Amedeo” e trasformazione in Housing First;
- attivazione di nuovi servizi (Casa della Pace, Housing First, ecc) senza perdite di esercizio;
- risorse straordinarie per la gestione della Casa di Accoglienza Don Mino;
- rinnovo contratti di vendita cucine industriali;
- adeguamento tariffe all’aumento Istat;
- messa a regime della Comunità per gestanti e bambini “Santa Monica”.

Per tenere monitorato questo importante aspetto verrà utilizzato e tenuto aggiornato quotidianamente lo strumento di monitoraggio del flusso di cassa, in modo da anticipare i fabbisogni di liquidità e potersi attivare per tempo in caso di necessità. Il **patrimonio netto risulta pari ad € 1.904.091** il che consente di affermare che sia ampiamente in grado di coprire eventuali future perdite; lo stesso rappresenta la solidità patrimoniale (rif. sua formulazione riclassificata – si veda nota integrativa), permettendo quindi di definire come positiva l’architettura dello stato patrimoniale di bilancio.

Nel 2023 le aree sulle quali prestare maggiore attenzione dal punto di vista della redditività sono quelle l’Area Cura Minori che sta portando a regime la Comunità mamme con Bambino “Santa Monica” e le aree a mercato privato, in particolare l’area lavoro, l’area educativa e l’area anziani.

Relativamente ai principali rischi e incertezze cui la cooperativa è esposta, come richiesto dall’art. 2428 C.C. nella sua nuova versione, dopo approfondita analisi si ritiene che la Società non sia soggetta a rischi specifici, se non quelli caratteristici di un’impresa coinvolta nei settori in cui opera, in quanto essa svolge la sua attività principale supportata da convenzioni annuali e pluriennali con enti pubblici soggette a periodiche revisioni.

Il rischio derivante dai crediti verso clienti è fortemente mitigato dal fatto che la cooperativa ha come clienti gli enti pubblici (in particolare Comuni e Ausl), anche se si rilevano ancora ritardi nei pagamenti delle fatture emesse rispetto ai termini contrattuali. Si evidenzia che nel 2022 non si è ricorso all'anticipo fatture da istituto bancario.

Non risulta iscritto a bilancio alcun finanziamento da soci seppur previsto dallo statuto sociale e disciplinato da apposito regolamento.

I debiti iscritti a bilancio per cui esistono garanzie reali su beni sociali ammontano complessivamente ad euro 83.279, e le cui garanzie risultano essere pari ad euro 66.387 su macchinari e attrezzature come appresso descritto:

a - debito per mutuo "privilegiato" agevolato n.4553127/000 (stipulato presso Banca Unicredit il 15/09/15 per euro 287.641 e SCADUTO il 31/12/22). A garanzia del finanziamento è costituito un privilegio speciale su macchinari ed impianti installati presso Piada 52 per euro 66.837. Questo mutuo è stato estinto nell'esercizio 2022 pagando l'ultima rata al 31/12/2022.

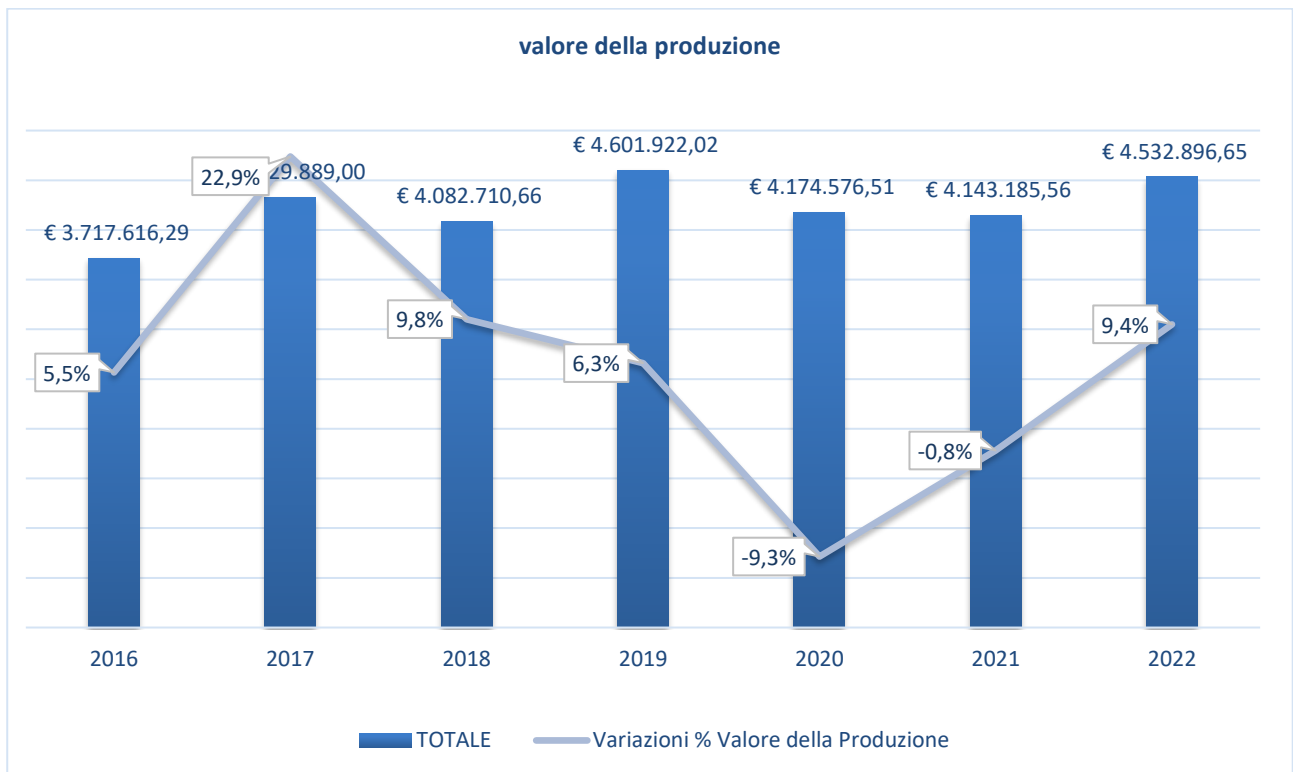
Risultano in essere ulteriori mutui come appresso descritto:

a - debito per mutuo "chirografario" n.1115146 (stipulato presso La BCC il 05/06/20 per euro 150.000 e scadente il 05/06/23). La garanzia del finanziamento è fornita da Cooperfidi Italia. Con scadenza entro l'esercizio successivo pari ad euro 30.527.

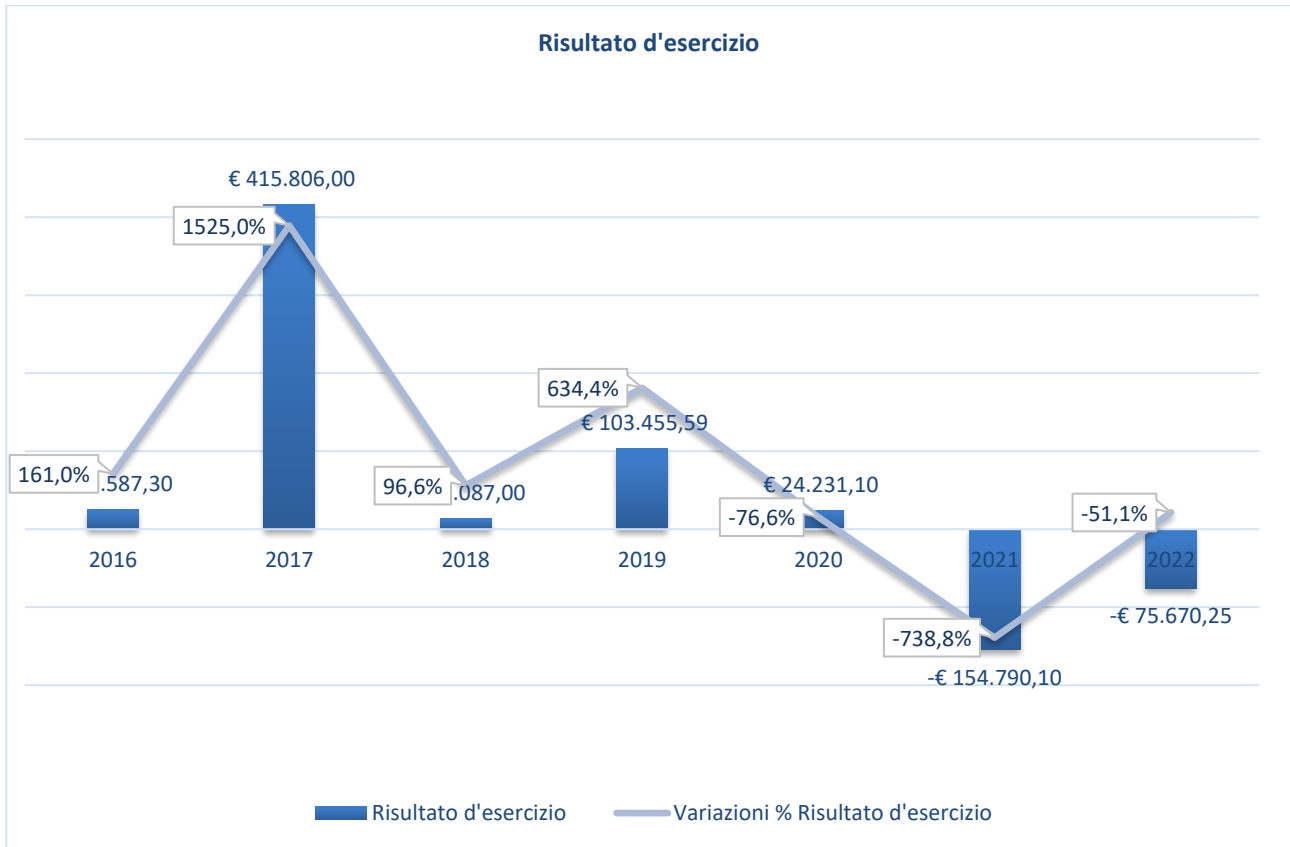
b - debito per mutuo "chirografario" n.124619 (stipulato presso La BCC il 14/01/22 per euro 200.000 e scadente il 14/05/25). La garanzia del finanziamento è fornita da Cooperfidi Italia. Con scadenza entro l'esercizio successivo pari ad euro 43.410.

Anche nel 2022 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.

**Il valore della produzione della cooperativa è pari ad € 4.532.896**, compreso i proventi straordinari.



L'esercizio 2022 del quale presentiamo il bilancio alla vostra approvazione, chiude con una **perdita pari ad - € 75.670**. Tale risultato è derivante dai proventi di natura non caratteristica e/o straordinaria senza i quali la gestione ordinaria sarebbe ulteriormente in perdita.



Escludendo dal conto economico le voci di costo e di ricavo per l'attività di fundraising e quelle non direttamente imputabili a centri di responsabilità, **il risultato operativo imputabile alla gestione caratteristica, è pari a -€ 264.592**. Tuttavia, come già detto non va dimenticato l'importo elevato degli ammortamenti, che influenzano nettamente il risultato d'esercizio della cooperativa. Infatti, il risultato è fortemente influenzato dagli investimenti fatti negli anni passati, che producono (al netto dei risconti passivi pluriennali) un costo nel 2022 pari ad -€ 147.385, in aumento rispetto al 2021 (-€ 135.263,74).

Le motivazioni per le quali vi sarà particolare vigilanza rispetto all'andamento economico della gestione caratteristica della cooperativa sono essenzialmente legate al fatto che nel 2023 i maggiori ricavi previsti sono destinati al consolidamento di alcuni progetti per i quali è ipotizzabile una possibile perdita nella gestione Minori). Inoltre, la guerra in Ucraina, come già precedentemente descritto, potrebbe portare a riduzioni significative di marginalità influenzando negativamente il costo medio dei prezzi al consumo.

La gestione economica, come già è avvenuto negli anni passati, è fortemente influenzata da **erogazioni liberali, 5 per mille ed altri proventi straordinari**: nel 2022 la cooperativa ha ricevuto varie liberalità, fra le quali negli anni spicca il 5 per mille. Questa è l'attività di reperimento fondi più importante della cooperativa che, dal 2008 al 2022, ha portato complessivamente un ricavo per la cooperativa pari ad € 1.159.700.

Nell'esercizio 2022 il Fondo Svalutazione Crediti non è stato incrementato ma, come già detto, ne è stato utilizzato € 4.535,24 per far fronte alle insolvenze di clienti insolventi. Così facendo tale fondo raggiunge complessivamente l'importo di € 27.716. Nel 2022 abbiamo deciso in seguito, alla consulenza del dott. Califano avuta tramite il Consorzio di Solidarietà Sociale, di non pagare la seconda rata dell'IMU creando però a bilancio un fondo rischi di pari importo maggiorato del 30% per eventuali sanzioni dovessero insorgere per un importo di € 17.492.

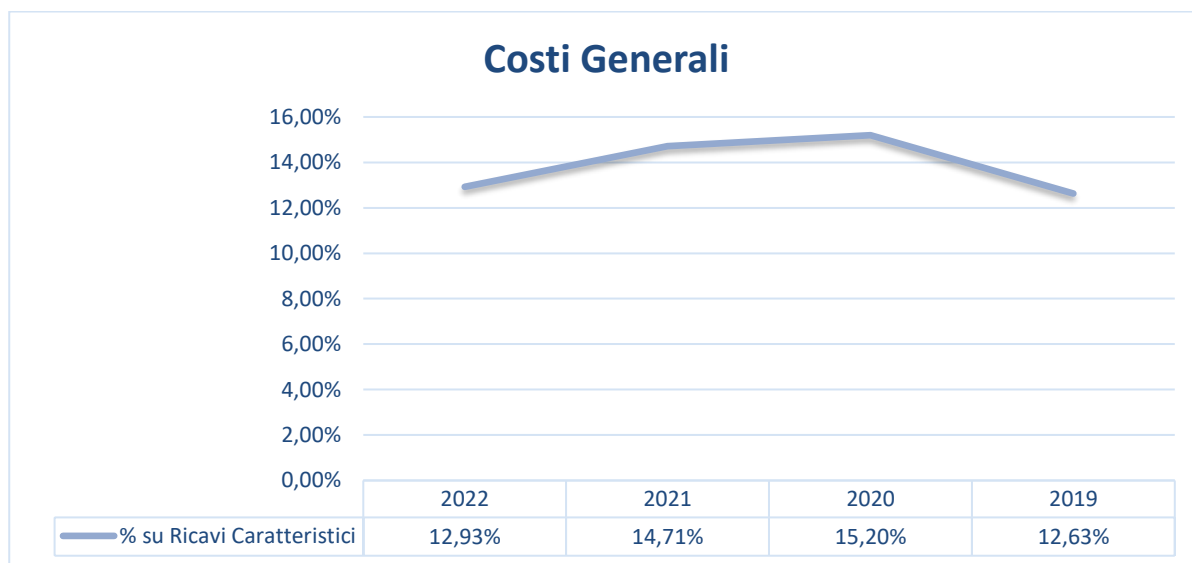
Il consiglio di amministrazione non ha appostato nessun importo al conto economico a titolo di ristorno verso i soci aventi diritto. Per ciò che riguarda gli aspetti economici, dal 2007, la cooperativa Paolo Babini ha intrapreso un'attività di Controllo di Gestione che ha portato a riclassificare il proprio conto economico secondo il metodo del margine 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 imputabili alla gestione caratteristica della cooperativa che risulta essere pari ad € 4.294.135 (€ 3.823.644,15 nel 2021) di ricavi caratteristici (compresi quelli da attività di progettazione). In considerazione di ciò, la variazione dei ricavi, compresi quelli dell'attività di progettazione è +12,3% rispetto al 2021. Grazie a questa riclassificazione che non considera i costi e ricavi derivanti dalla gestione non caratteristica ed al netto dei costi e ricavi della gestione straordinaria, è possibile evidenziare il risultato della gestione caratteristica delle attività svolte dalla cooperativa (relativa alle attività delle 5 aree produttive), evidenziando un margine di contribuzione pari ad € 271.539 (nel 2021 era di € 58.204,16), del tutto insufficiente per coprire i costi generali di struttura che sono stati pari ad -555.210 € (nel 2021 erano

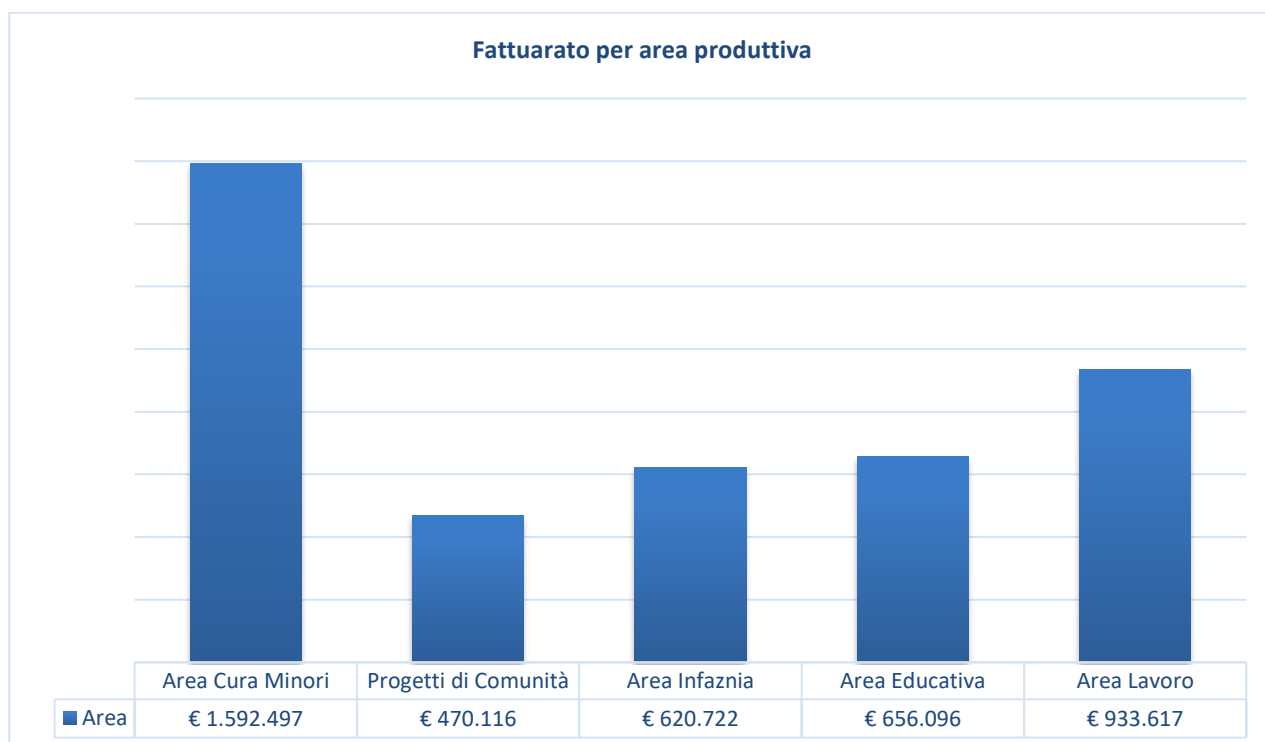
pari a -€ 456.698,98). Il risultato operativo che ne deriva è quindi una perdita pari ad -€ 264.592 (nel 2021 era -€ 312.874,43), che viene sensibilmente migliorata grazie ai proventi straordinari, che consentono, al fine, di conseguire un risultato di esercizio pari ad -€ 75.670 (nel 2021 è stato di -€ 154.790,10).

Il dato che emerge dal risultato della gestione caratteristica, tuttavia, va raffrontato con il **Cash Flow operativo** (inteso come: Risultato d'esercizio + Valore Ammortamenti) che è l'indice che esprime il valore economico complessivamente generato nell'anno dall'azienda, contribuendo all'abbattimento del livello di indebitamento ed evidenziando la capacità dell'azienda di produrre reddito. In considerazione anche del trattamento contabile delle somme ricevute come contributi e liberalità che è avvenuto tramite la tecnica dei risconti passivi pluriennali, possiamo evidenziare che il 2022 risulta essere pari ad € 71.714 (nel 2021 è stato -€ 24.409,33). Questo conferma come già detto, che i servizi hanno a costo importanti quote di ammortamento (al netto dei risconti passivi pluriennali) dovute prevalentemente ai costi di edificazione del Villaggio Mafalda considerata la donazione ricevuta e la donazione ricevuta nel 2008 dell'immobile di Via Cerchia.

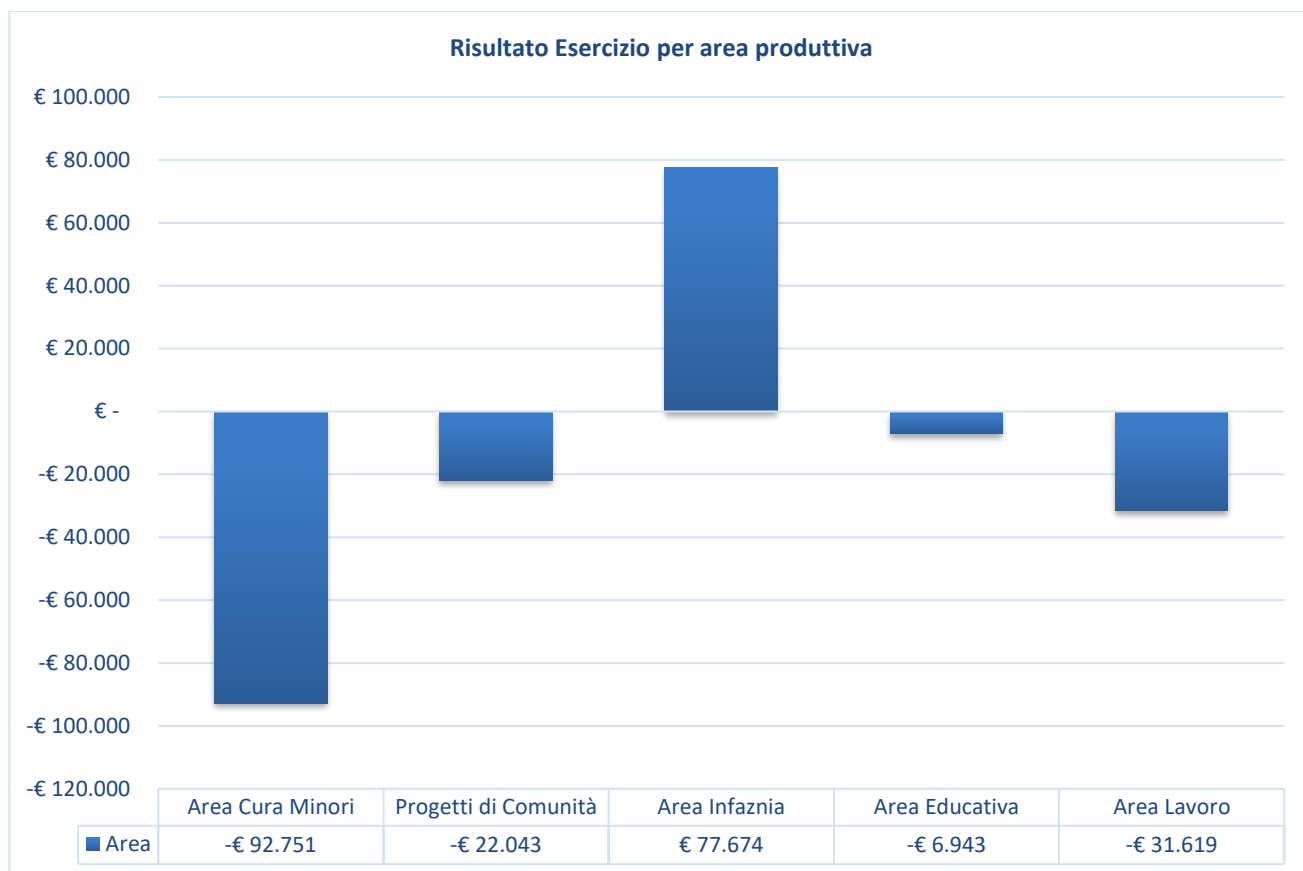
Si rileva in termini percentuali una significativa **diminuzione dei costi generali indiretti** di gestione della cooperativa (12.93% rispetto al 2020-21 a causa dell'aumento significativo del fatturato del fatturato. Essi sono esclusi dal costo di coordinamento delle aree.



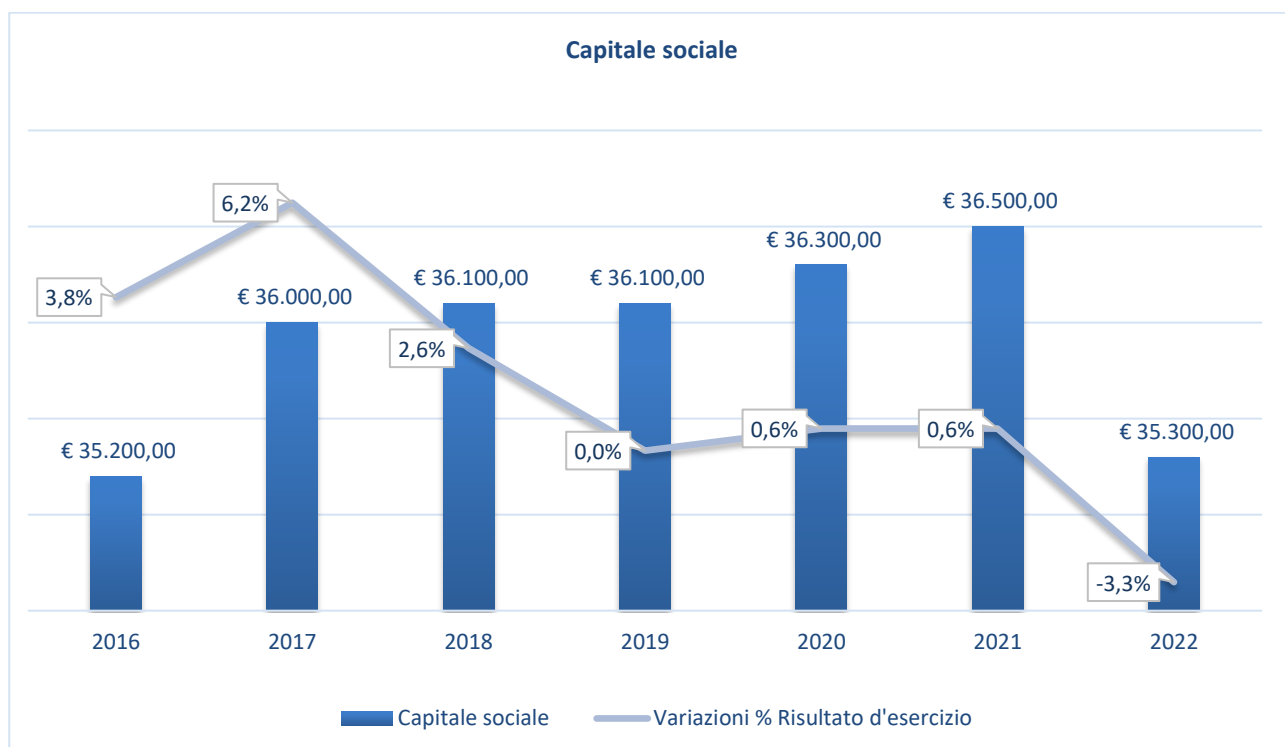
Rispetto alle aree, i ricavi caratteristici sono così scomposti (coerentemente con il nuovo organigramma della cooperativa):



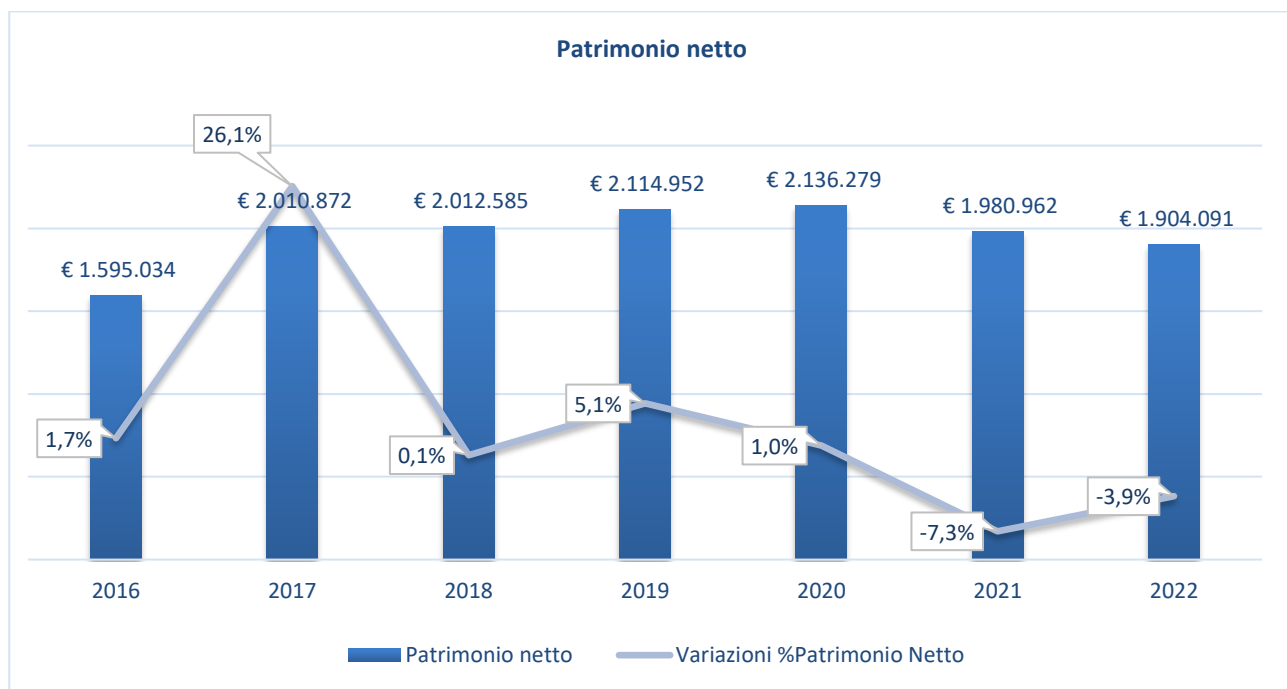
Oggetto di analisi specifica risultano essere le aree socioassistenziali, socio educative e lavoro che rappresentano la maggior parte dell'attività economica della cooperativa. Come si evidenzia dalle tabelle seguenti in futuro occorre migliorare la redditività di tutte le aree ed in particolare dei servizi dell'area cura minori ed area Lavoro.



Il **capitale sociale** della cooperativa rimane sostanzialmente stabile e prevalentemente composto da quote sociali ristornate ai soci lavoratori in precedenti esercizi.



Il **Patrimonio Netto** della cooperativa è pari ad 1.904.091,34.



Il **valore aggiunto** è una categoria contabile che risulta dalla differenza fra il valore dei beni/servizi immessi dall'impresa non-profit sul mercato ed il valore dei beni/servizi acquisiti dall'esterno nel periodo dell'esercizio: essa misura la maggior ricchezza (o valore) che scaturisce dalla gestione dell'impresa, a beneficio dei lavoratori (sotto forma di salari, stipendi), dei volontari (come rimborsi spese), dei finanziatori (come interessi), dello stato (sotto forma di imposte, tasse), del settore non-profit (come contributi) e dell'impresa stessa (come ammortamenti e accantonamenti). La riclassificazione a Valore aggiunto ci permette di esprimere il valore aggiunto distribuito dalla nostra cooperativa.

