



**Bilancio sociale della cooperativa
sociale Incontra**
Esercizio 2018





PREMESSA E NOTE METODOLOGICHE

Con questa edizione del Bilancio sociale, la cooperativa sociale Incontra si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nel 2018. Nella scelta di quale documento realizzare e quali dati far emergere, si è deciso di aderire ad un metodo già testato nella nostra provincia tra le cooperative sociali aderenti al consorzio Con.Solida, nonché in Veneto ed in Friuli Venezia Giulia, di uno strumento quindi condiviso con molte altre cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile: si tratta del metodo **ImpACT** per la valutazione dell'impatto sociale realizzato dall'istituto di ricerca Euricse di Trento.

Aderire a questa analisi **perché?** Innanzitutto, il modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore (L. 106/2016, art.7 comma d) e relative decreti attuativi che non solo richiedono alle imprese sociali (e quindi alle cooperative sociali) di redigere in modo obbligatorio un proprio bilancio sociale, ma stabilisce anche generici obblighi di trasparenza e informazione verso i terzi, nonché una valutazione dell'impatto sociale prodotto, dove *"Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato"* (art.7 comma 3). Il metodo ImpACT incentiva alla progressiva estensione della rendicontazione sociale a dimensioni di impatto sociale, così come in realtà la stessa normativa territoriale promuove, prevedendo nell'indice di bilancio sociale la descrizione -alla lettera d) del capitolo 4 su obiettivi e attività - anche *"la valutazione -utilizzando specifici indicatori quantitativi e qualitativi- delle ricadute e dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento"*. Un processo articolato, dunque, ma che vogliamo condividere nella convinzione che sia utile per fare emergere le nostre specificità di cooperativa sociale con dati ricchi e che identifichino in vario modo le diverse dimensioni della nostra azione, quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale e qualitativa, valutate come risultato immediato e di breve nei prodotti e servizi che offriamo e come risultato di lungo periodo nelle varie azioni sociali e politiche a favore del territorio e dei nostri stakeholder.

In secondo luogo, crediamo che il modello sia sufficientemente 'intuitivo' per il lettore, per gli stakeholder interni ed esterni. Esso presenta i dati della nostra cooperativa sociale in modo scientifico ed oggettivo, con alcuni indici, ma senza pretendere di ridurre tutto a valori non controllabili o non valutabili. La lettura complessa che qui si riporta con l'ausilio anche di grafici e tabelle di sintesi vuole essere strumento di riflessione per tutti, a partire dalla cooperativa sociale stessa: ciò che facciamo ha molteplici sfaccettature e su quelle riteniamo la cooperativa non solo debba essere valutata, ma debba anche valutarsi in modo da fare dei processi di rendicontazione gli step iniziali della propria programmazione strategica. Quale terzo aspetto, il modello è neutro. Non si tratta di un'autovalutazione della cooperativa, ma di una scelta esterna di dati, indici ed indicatori. Inoltre, anche rispetto alle dimensioni più qualitative che verranno presentate il modello ci ha richiesto un processo di 'valutazione partecipata' nel senso che per essere critici e riportare le valutazioni di più portatori di interesse della cooperativa, una parte delle informazioni è

stata oggetto di analisi di un Gruppo di lavoro, nel nostro caso di una parte dei membri del CdA, rappresentativa di interessi eterogenei (il Gruppo era composto da lavoratori ordinari). In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci interrogheremo sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti. Il modello è poi sufficientemente standardizzato, e quindi la presentazione che seguirà rispetta volontariamente struttura, contenuti, ordine di presentazione, modelli grafici proposti dal modello ImpACT. Ciò permette ai nostri interlocutori di disporre di un metodo teorico e visivo per approcciarsi al tema della rendicontazione e valutazione unico per tutte le imprese che seguono la valutazione con ImpACT e in conclusione permette di confrontare dimensioni e risultati raggiunti con ad esempio benchmark di territorio. Ciò non significa mettere la nostra cooperativa sociale in competizione con le altre, poiché il modello ImpACT stesso riconosce che *"le imprese sociali esposte alla valutazione appartengono ad un mondo altamente eterogeneo per caratteristiche, obiettivi, strumenti e metodi gestionali e operativi, attività e tipologie di beneficiari [...] tale per cui le dimensioni di analisi non sono singolarmente comparabili tra loro, ma vanno lette in base al contesto e all'obiettivo in cui l'impresa sociale agisce e comprendendo che le dimensioni quantitative rappresentano solo uno degli elementi di impatto e non sono più rilevanti degli elementi qualitativi"*. Cogliendo questo spunto di 'unicità della nostra azione' la cooperativa sociale ha avuto anche la possibilità di inserire propri indici ed indicatori di rendicontazione e propri elementi descrittivi individualizzati, cercando così di arricchire e personalizzare il contenuto e la presentazione.

Infine, il metodo ImpACT ed il presente bilancio sociale da esso generato rispettano linee guida nazionali e territoriali. Rispetto all'adempimento nazionale, il processo di creazione del presente bilancio sociale ha seguito i principi di redazione del bilancio sociale previsti dal capitolo 5 delle linee guida per gli enti di Terzo settore: rilevanza delle informazioni fornite, completezza alla luce degli stakeholder con cui l'organizzazione si relaziona, trasparenza, neutralità competenza di periodo (con riferimento esclusivo all'esercizio 2018, se non esplicitato diversamente nel testo con finalità di analisi di trend o di impatto di medio periodo), comparabilità sia nel tempo che con altre organizzazioni del territorio, chiarezza (pur usando talvolta un linguaggio più tecnico), veridicità e verificabilità dati i processi di rilevazione seguiti con metodo ImpACT, attendibilità, autonomia delle terze parti per le parti di bilancio sociale relative alle percezioni su politiche e azioni. Il presente prospetto di bilancio sociale ripercorre inoltre -con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee guida- la struttura di bilancio sociale ancora prevista dalla Linee guida nazionali, articolando la riflessione su Metodologia adottata, Informazioni generali sull'ente, Struttura governo e amministrazione, Persone che operano per l'ente, Obiettivi e attività, Situazione economico-finanziaria, Altre informazioni rilevanti. L'ordine espositivo dei seguenti contenuti è tuttavia personalizzato volendo seguire la logica della creazione del valore sociale, che, dopo una premessa sull'organizzazione e sui suoi obiettivi di mission, porta a riflettere sulla relazione tra risorse economico-finanziarie e umane impiegate; processi attivati, compresi gli elementi di processo decisionale e governance; servizi e attività generati; relazioni con gli stakeholder e primi elementi di impatto.

Come premesso, tale struttura ed i contenuti riportati trovano inoltre raccordo con le Linee Guida in tema di bilancio sociale predisposte dalla Provincia Autonoma di Trento.

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



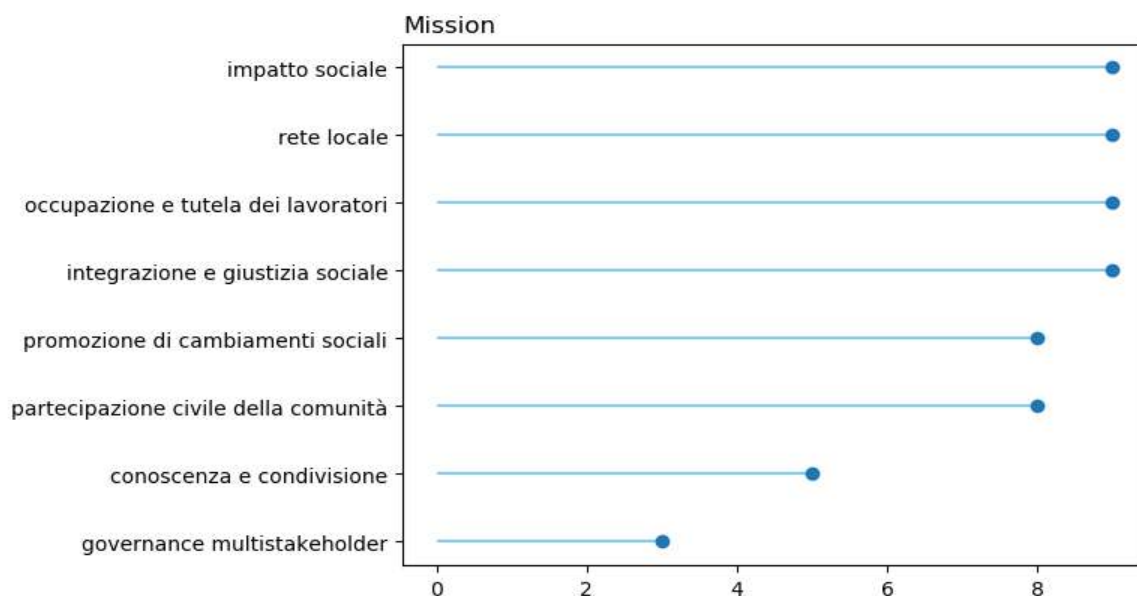
La Cooperativa Incontra, società cooperativa sociale di tipo misto A/B, nasce il 1 maggio 2018 dal percorso di fusione di due storiche Cooperative Sociali operanti in Val Giudicarie: la Cooperativa Il Bucaneve e la Cooperativa L'Ancora. Il Bucaneve è stata una Cooperativa sociale attiva in Val Giudicarie nel settore socio assistenziale e socio sanitario dal 1987. Ha sempre avuto come obiettivo il perseguimento del benessere delle persone e delle famiglie con disabilità, con problemi di salute mentale e/o con dipendenza da alcol. L'Ancora ha operato in Val Giudicarie e territori limitrofi dal 1992 con iniziative a favore del mondo giovanile e delle loro famiglie, con l'obiettivo di aiutare i ragazzi e i giovani a crescere bene, supportandoli nei passaggi più difficili della loro vita. Il 2018 pertanto è il primo anno di attività della Cooperativa Incontra.

Oggi la cooperativa sociale Incontra ha la sua sede legale e amministrativa a Sella Giudicarie. Quale cooperativa sociale di tipo plurimo (A+B), essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la produzione di interventi/servizi sociali e socio assistenziali, servizi socio-sanitari, servizi educativi alla prima infanzia (0-6 anni), servizi educativi per bambini e ragazzi, istruzione e formazione professionale, attività socio-culturali e artistiche e animazione e servizi ricreativi e attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate operando nel settore attività di pulizia e della ristorazione.

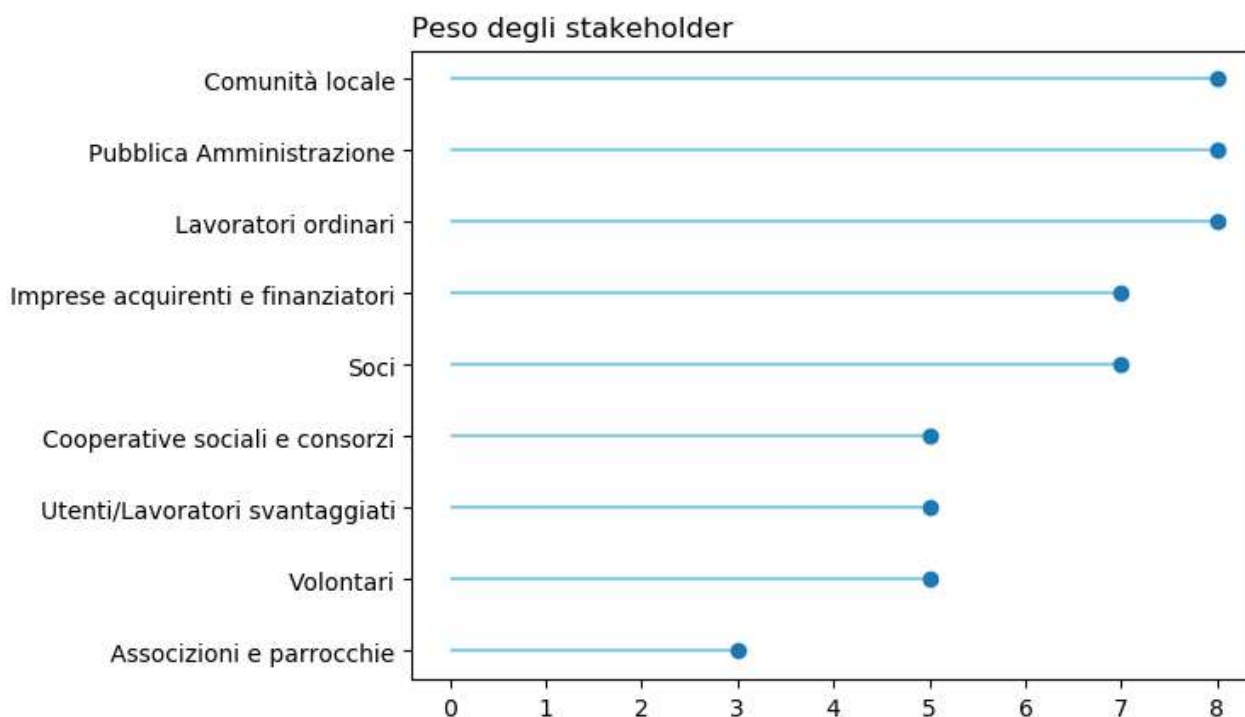
Gli illustrati servizi rispondono più in generale alla mission che la cooperativa si è data e che vogliamo brevemente riportare. Incontra è una cooperativa sociale: un'impresa sociale che allo scopo di trovare risposte ai bisogni del territorio ascolta le persone, le comunità territoriali e i loro bisogni sociali, socio-sanitari ed educativi; stimola il tessuto sociale affinché sia attento e si attivi nella risposta alle proprie fragilità; accoglie, orienta e accompagna le persone e ne valorizza risorse e potenzialità. La cooperativa, attraverso le proprie attività, sostiene, in un'ottica di reciprocità, la crescita della comunità e dà valore alla creatività e al protagonismo di tutti coloro che sono interessati a collaborare per il bene comune. La cooperativa opera prevalentemente nel territorio delle Giudicarie. Rispetto alla sua vision, la cooperativa Incontra anima la comunità territoriale e lavora affinché si attrezzino sempre più per far fronte alle difficoltà e alle fragilità delle persone che ne fanno parte. Per questo promuove una responsabilità condivisa e diffusa, interagisce con le istituzioni e gli enti vicini a chi vive situazioni di difficoltà, favorisce la partecipazione delle persone alla vita sociale delle comunità di appartenenza e cerca di stimolarne il dinamismo e le potenzialità. Aiuta il territorio a trovare risposte adeguate ai suoi bisogni, mettendo a disposizione la professionalità, la competenza e la passione di lavoratori e collaboratori. Muovendo da una visione globale della persona, al di là delle sue difficoltà o fragilità, si propone di valorizzare ogni singola risorsa delle persone stesse, dei loro familiari e parenti, dei vicini e dei comuni cittadini. Lavora inoltre per promuovere condizioni che garantiscano a tutti piena dignità personale e sociale. Per raggiungere tali obiettivi la cooperativa è fortemente

orientata all'innovazione, così da essere sempre in grado di recepire gli stimoli provenienti dal contesto territoriale di riferimento e, nello stesso tempo, di anticipare future esigenze.

In sintesi, ci sembra di poter affermare che la mission della nostra cooperativa sociale ponga al centro dell'azione parole chiave come: impatto sociale, integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori, partecipazione civile della comunità, promozione di cambiamenti sociali e rete locale.



E' alla luce di tali obiettivi, che la nostra cooperativa sociale identifica in modo chiaro gli stakeholder che con essa si relazionano e assegna agli stessi ed ai loro interessi un certo peso nella strutturazione delle sue politiche ed azioni. Il grafico seguente vuole illustrare questo peso relativo, riflettendo su quali sono i portatori di interessi primari e secondari della cooperativa sociale Incontra.



Necessaria ulteriore premessa, nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, ci sembra opportuno guardare al territorio in cui la cooperativa sociale opera, per comprenderne meglio le specificità e il ruolo che all'interno dello stesso la cooperativa sociale oggi riveste. Così, guardando all'offerta di servizi simili, ci sembra di poter affermare che la cooperativa sociale Incontra svolge la sua azione in un territorio caratterizzato dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività di natura privata, dalla presenza di altri operatori offerenti servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di forma giuridica privata e dove comunque la nostra cooperativa si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.

Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi. Nel 2018 è stato portato a compimento il progetto di Fusione tra Ancora Bucaneve e Impresa solidale che ha portato il 1 maggio 2018 alla nascita di Incontra. Per quanto riguarda i singoli servizi ed attività gli obiettivi perseguiti e conseguiti per il 2018 sono stati i seguenti:

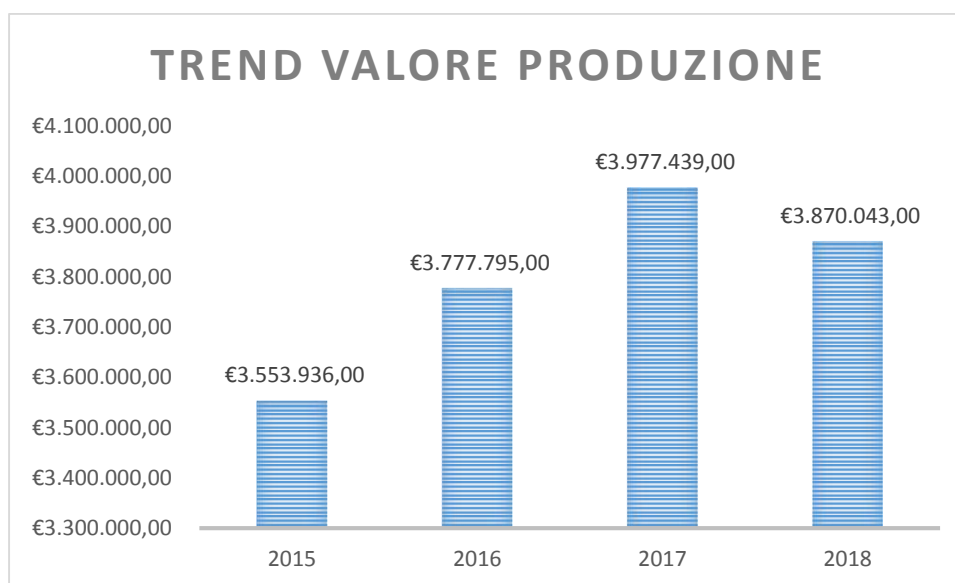
- lo sviluppo dei servizi a pagamento (Centro Mete e Ability Lab)
- lo sviluppo di servizi sperimentali nell'ambito dell'abitare per le persone con disabilità (Progetto Domani)
- lo sviluppo del ramo B della Cooperativa
- la riorganizzazione della Comunità residenziale e del Laboratorio di Bersone con la creazione di un servizio integrato
- la scelta di trasferire a Tione la sede della comunità Residenziale e del laboratorio di Bersone
- la progettazione della Caffetteria Incontra negli stessi locali della Comunità Residenziale e del Laboratorio.
- La progettazione di percorsi FSE in collaborazione con gli Istituti Comprensivi delle Giudicarie per la lotta alla dispersione scolastica.



Per descrivere la nostra cooperativa sociale, vogliamo presentare innanzitutto alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2018, tali da riflettere sulla nostra situazione ed evoluzione, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2018 esso è stato pari a 3.870.053,1 Euro posizionando quindi

la cooperativa tra le medie-grandi cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del nostro valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 18.9% delle cooperative sociali italiane ha un valore della produzione superiore al milione di Euro (la maggioranza è di dimensioni inferiori ai 500.000 Euro). e ciò posiziona la nostra cooperativa tra le poche grandi a livello nazionale, con un impatto economico che riteniamo importante. Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei nostri valori negli ultimi anni, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione nel 2018 è leggermente diminuito rispetto al 2017. Ciò è dovuto al valore variabile delle entrate derivanti da bandi Europei; nel 2017 infatti erano contabilizzati ricavi derivanti da un bando vinto nel 2016, K8, la cui attività si è conclusa nel 2018 ma con un fatturato residuale rispetto all'anno precedente. Pur con una diminuzione contenuta di fatturato è tuttavia importante per la nostra cooperativa riflettere sulla capacità di mantenere stabili le entrate ed i rapporti con i committenti, considerando soprattutto le fonti di ricavo, di cui si illustrerà nella prossima sezione del presente scritto.



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2018 sono ammontati per la cooperativa a 3.863.410 €, di cui il 68,52% sono rappresentati da costi del personale.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2018 una perdita € 5.770,1. La perdita realizzata è dovuta sostanzialmente ai costi straordinari sostenuti per la gestione del percorso di fusione che si concluso nel mese di maggio 2018.



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della cooperativa sociale Incontra. Il patrimonio netto nel 2018 ammonta a 1.527.060 Euro posizionando quindi la nostra cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Il nostro patrimonio è più nello specifico composto per il 42.64% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni. In merito alle quote versate dai soci si precisa che la Cooperativa ha attivato nel corso degli ultimi anni due fondi partecipativi. Pertanto quota parte del capitale sociale (641.200,00) è stato versato dai soci sovventori previsti dal progetto di fondo partecipativo Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2018 a 1.441.518 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della nostra cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale Incontra esercita la sua attività in più strutture e in particolare sono 3 gli immobili di proprietà della cooperativa; inoltre, l'attività viene realizzata anche in strutture di proprietà di soggetti terzi, a dimostrazione di un legame strutturato con partner del territorio: tra gli immobili in cui viene realizzata la nostra attività si contano in particolare 6 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione, 1 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

L'attività condotta dalla nostra cooperativa in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di **riqualificazione economica e sociale**. Innanzitutto, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di fasce bisognose della stessa, accresce il valore sociale del bene. In secondo luogo, un indicatore specifico di impatto economico è rappresentato dagli investimenti fatti su queste strutture. Così, nel 2018 la nostra cooperativa sociale ha effettuato investimenti sulle proprie strutture per un valore complessivo di 6.998 Euro e tale importo è quindi indicatore tanto di un investimento nella qualità del servizio quanto di valore generato su un bene che possiamo considerare comune data la natura non lucrativa della cooperativa sociale e di investimenti su strutture pubbliche concesse in gestione per un importo complessivo di 2.000 Euro, che possono essere quindi considerati -almeno parzialmente- una forma di rivalorizzazione economica ed investimento a favore della pubblica amministrazione. Una

ulteriore peculiarità e indice di impegno nel processo di riqualificazione edilizia e di generazione di impatto per il territorio è rappresentato per la nostra cooperativa dall'aver recuperato anche immobili sottoutilizzati o abbandonati: la cooperativa sociale Incontra realizza infatti alcuni dei suoi servizi in strutture pubbliche precedentemente dismesse e abbandonate che sono state recuperate dalla cooperativa e strutture pubbliche precedentemente sottoutilizzate che sono state rivalorizzate dalla cooperativa almeno parzialmente. In sintesi, la nostra cooperativa sociale ha cercato di investire sui beni in cui si realizzano le attività, considerando l'investimento un modo per rivalorizzare gli immobili da un punto di vista sociale ed economico e di generare e rigenerare a favore del territorio, possibilmente avendo anche alcuni impatti e ricadute urbanistiche.

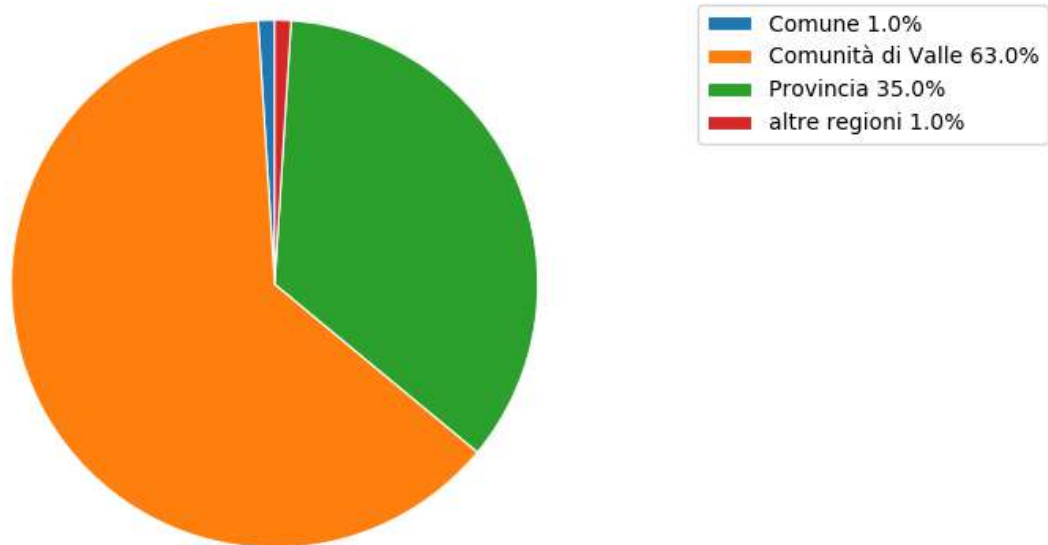
Se i dati sin qui espressi indicano la generazione di valore realizzata dalla cooperativa per il territorio attraverso una certa riqualificazione edilizia, dall'altra la fiducia del territorio e delle sue istituzioni nei confronti della cooperativa è identificata nella possibilità di aver beneficiato di immobili concessi in gestione ad un canone ridotto rispetto al mercato, generando per la cooperativa sociale un risparmio annuo stimato in Euro 100.000,00



Se il bilancio d'esercizio dà illustrazione della dimensione economico-finanziaria della cooperativa sociale e del valore economico generato, per comprendere in modo preciso quali sono le risorse immesse nella realizzazione dei servizi e per interpretare queste risorse qualitativamente è opportuno analizzarne origine e caratteristiche.

Vogliamo così innanzitutto illustrare alla diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare che le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello da Comunità di Valle e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per l'1% sul Comune, per l'63% sulla Comunità di Valle, per l'35% sulla Provincia e l'1% fuori regione.

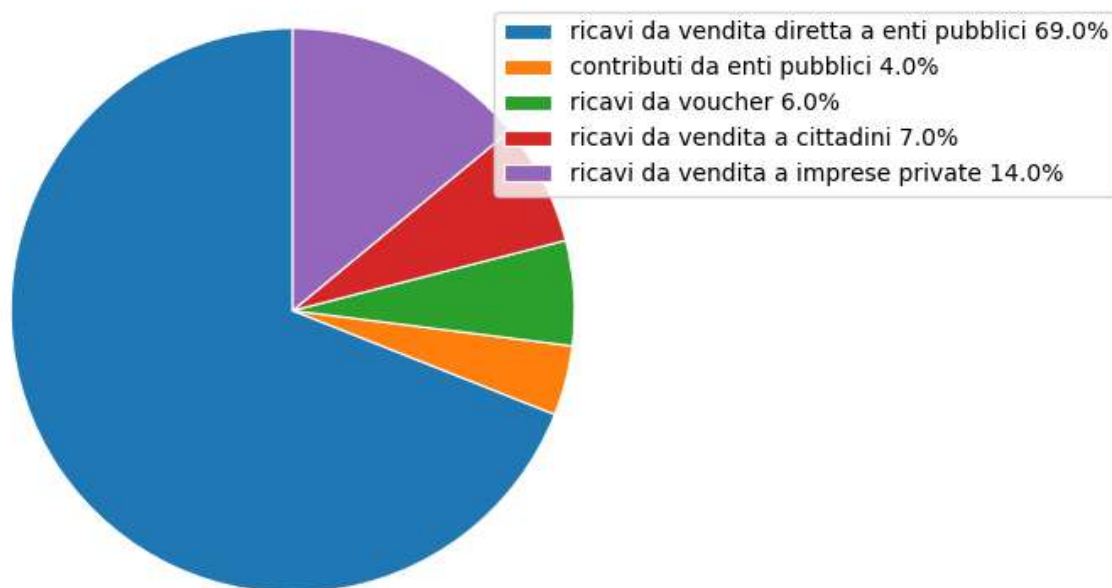
Valore della produzione per provenienza delle risorse



L'analisi per **fonti delle entrate pubbliche e private** -come rappresentata anche nel grafico sottostante- illustra una composizione molto eterogenea dei proprio ricavi e in particolare il 69% da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, il 4% da contributi da enti pubblici, il 6% da ricavi da voucher, il 7% da ricavi da vendita a cittadini e il 14% ricavi da vendita a imprese private.

Tali dati posizionano la nostra cooperativa sociale tra le cooperative sociali che ancora presentano forti legami con le pubbliche amministrazioni e di apertura al mercato privato piuttosto contenuti, anche se in leggera crescita rispetto all'anno precedente. Le entrate derivanti dal mercato privato sono infatti cresciute del 50% rispetto al 2017 passando dal 14% al 21% di incidenza sul totale. Ciò, dato il tipo di mercato in cui operiamo (servizi di welfare per tipologie di utenza in carico ai servizi socio sanitari), ben rappresenta la consapevolezza e lo sforzo della cooperativa della necessità di differenziare le proprie fonti di entrate ed al tempo stesso la difficoltà di operare in tal senso, soprattutto per una cooperativa che opera in un territorio periferico, molto esteso ma con una popolazione numericamente ridotta (al 31.12.2019 gli abitanti della comunità delle Giudicarie erano 37.128) dove perciò il potenziale mercato privato è in realtà molto contenuto.

Composizione delle entrate



Come valutare questa composizione delle entrate? Il reale grado di rischio gestionale e di stabilità futura delle proprie fonti di entrata va intercettato nell'eventuale mono-committenza o nell'eccessivo peso del principale committente sulle entrate totali della cooperativa. I dati rilevano per la nostra cooperativa sociale un numero di committenti pubblici e imprese pari a 169, un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 1370 e un totale di fatture e/o scontrini a persone fisiche acquirenti di prodotti pari a 226. Esplorando nel dettaglio i rapporti economici con le sole pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalla Comunità di Valle. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono inoltre per il 57% dei casi da attivazione automatica della convenzione a seguito di leggi o regolamenti amministrativi, per il 15% dei casi da affidamenti diretti, per il 12% dei casi da convenzioni a seguito di gara ad invito, per il 8% dei casi da altro e l'8% convenzioni a seguito di gara aperta senza clausola sociale, a dimostrazione del diverso rapporto che regola le relazioni tra Incontra e gli enti pubblici e della specifica capacità della nostra cooperativa di realizzare con gli stessi rapporti stabili. E' anche da osservarsi come la cooperativa sociale Incontra nel 2018 abbia vinto complessivamente 3 appalti pubblici tutti con propria partecipazione diretta ed esclusiva al bando.

Nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, è necessario riflettere sulla capacità e possibilità della nostra cooperativa di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Tra le risorse di cui la cooperativa sociale ha beneficiato nell'anno si sono registrati 164.024 € da finanziamenti erogati nell'ambito di bandi europei vinti in anni precedenti. Per illustrare l'attivazione della cooperativa in tale direzione nel 2018 si osserva che essa ha partecipato complessivamente a 6 bandi indetti da Fondazioni o dall'Unione Europea e nel triennio 2016/2018 sono stati complessivamente vinti 4 bandi privati. Infine, una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2018 la nostra cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 10.055,9 euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della nostra cooperativa sociale. In particolare, si

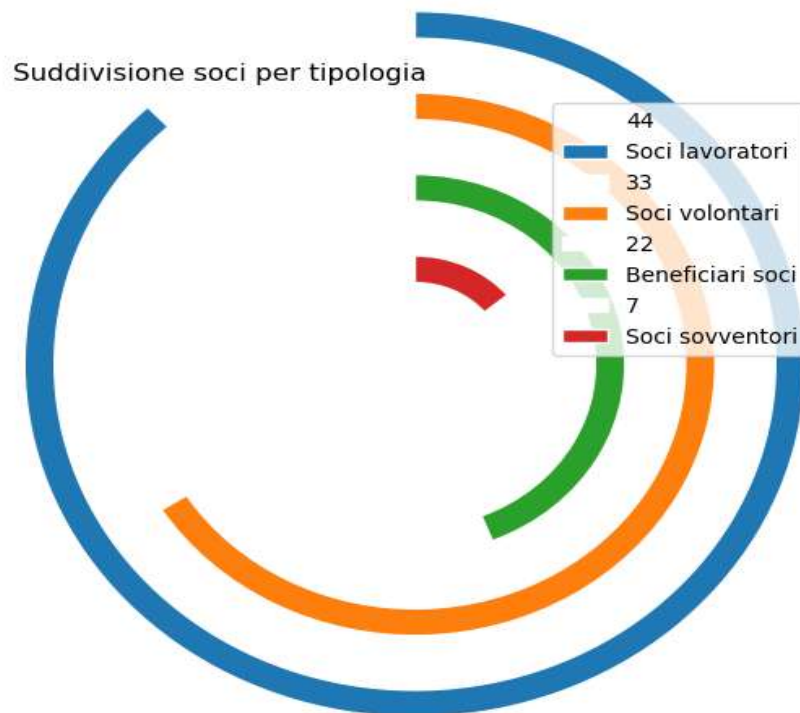
vuole sottolineare la natura e l'origine di queste donazioni, poiché risultato di specifiche azioni promosse dalla nostra cooperativa sociale. La Cooperativa non ha una politica di raccolta fondi strutturata. Le entrate derivanti da liberalità si riferiscono a piccole somme che privati cittadini elargiscono alla cooperativa in occasione di particolari eventi familiari come lutti, cerimonie, ecc. I fondi sono destinati alla copertura delle spese generali della cooperativa, salvo diversa destinazione indicata dal donatore, ad esempio l'acquisto di attrezzature particolari.



La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale Incontra può essere raccontata ed analizzata è quella della **socialità dell'azione**. Essa può essere espressa a vari livelli: quello gestionale e legato al processo decisionale, quello delineato negli obiettivi organizzativi, quello identificato dalle ricadute dirette dell'azione e quindi dai beneficiari e dai risultati sociali raggiunti. Se di questo ultimo aspetto si avrà modo di approfondire nel prosieguo, certamente rilevanti risultano le altre dimensioni della socialità e del perseguimento della democraticità nella cooperativa sociale.

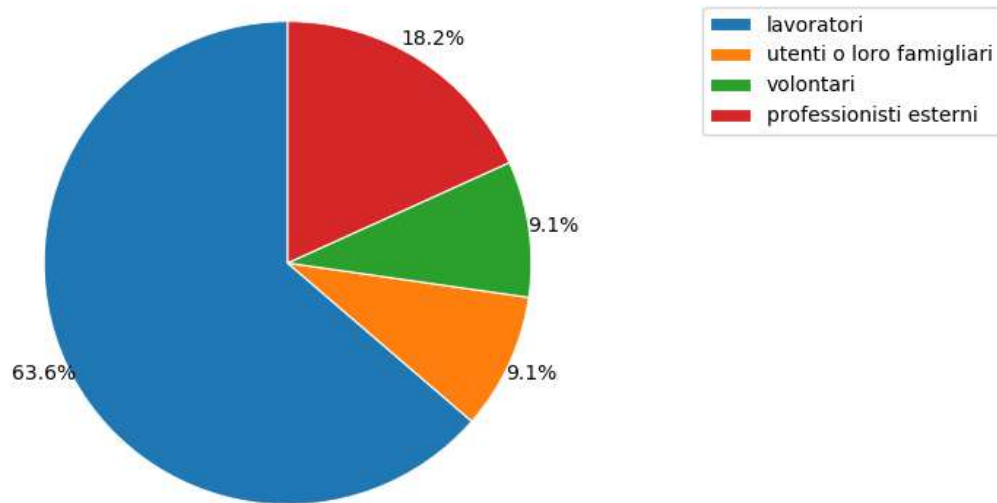
Da un punto di vista strutturale, la democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione -parole chiave per un'impresa sociale- possono essere ricercate e praticate a livello di governance dell'impresa. Al 31 dicembre 2018, la nostra cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 106 soci, di cui 44 lavoratori, 33 volontari, 22 utenti o loro familiari e 7 altri sostenitori o sovventori. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa sociale. Innanzitutto, la presenza di soci lavoratori è espressione della centralità del lavoratore nelle scelte organizzative anche considerando che lo stesso influenza e osserva la qualità del servizio ed il suo coinvolgimento quindi risulta un obiettivo della cooperativa; più in particolare, poi, il 36.67% dei nostri lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e se tale percentuale può risultare abbastanza ridotta e possibile indice di un basso coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale, va tuttavia considerato che a tutti i lavoratori stabili della cooperativa è data la possibilità di diventare soci in qualsiasi momento. Data la natura di cooperativa sociale di tipo plurimo (A+B), può rappresentare elemento di democraticità e attenzione al coinvolgimento anche la presenza nella base sociale di beneficiari delle nostre attività: la nostra cooperativa sociale presenta in proposito tra i propri soci 22 utenti o loro familiari, proprio ad indicare una certa volontà di far partecipare i beneficiari dei servizi al processo decisionale e aumentarne il coinvolgimento. Al momento, dato la recente costituzione come cooperativa plurima, non coinvolge i lavoratori svantaggiati nella propria base sociale. Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la nostra cooperativa sociale non conta tra i propri soci nessuna organizzazione di qualsiasi forma giuridica e ciò indica quindi l'assenza di rapporti istituzionalizzati con gli attori economici e sociali del nostro territorio, pur praticando

politiche diverse di cui si tratterà parlando di reti. Infine, completa la base sociale della nostra cooperativa la presenza di alcuni soci sovventori . Si tratta in questo caso di soci che attraverso lo strumento del fondo partecipativo hanno contribuito al sostegno di progetti di sviluppo intrapresi dalla cooperativa negli ultimi anni (avvio del Centro Mete e altri servizi a domanda pagante, sostegno al progetto di fusione, trasferimento servizio socio sanitario per adulti da Bersone a Tione) . In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale Incontra si è dotata di una base sociale multistakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti diversi della collettività e del territorio.



Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di amministrazione della cooperativa sociale Incontra risulta composto da 11 consiglieri: Monia Bonenti, Piera Lampugnani, Mariano Failoni, Massimo Ravasi, Andrea Rizzonelli, Aglaja Mase', Elga Fioroni, Sara Zambotti, Mariagrazia Scaglia, Michele Tavernini, Claudio Bertoni. Si tratta nello specifico di 7 lavoratori, 1 utenti o loro famigliari, 1 volontari e 2 professionisti esterni. Particolare attenzione vuole essere inoltre rivolta alla presenza nel nostro CdA di rappresentanti dei nostri utenti, scelta organizzativa che permette di sostenere anche attraverso questa assegnazione di responsabilità e ruolo in cooperativa l'inclusione e l'attivazione di utenti e famigliari nei servizi, di volontari, che possono essere considerati come gli esponenti più diretti della comunità e i portatori di interessi e visioni anche esterne e di professionisti esterni, con l'obiettivo di portare una visione specialistica e talvolta diversa all'interno della nostra cooperativa sociale. Questa situazione ci sembra sostenere una certa attenzione riposta dalla nostra cooperativa sociale alla promozione di un reale coinvolgimento dei vari portatori di interesse e di una reale multi-governance.

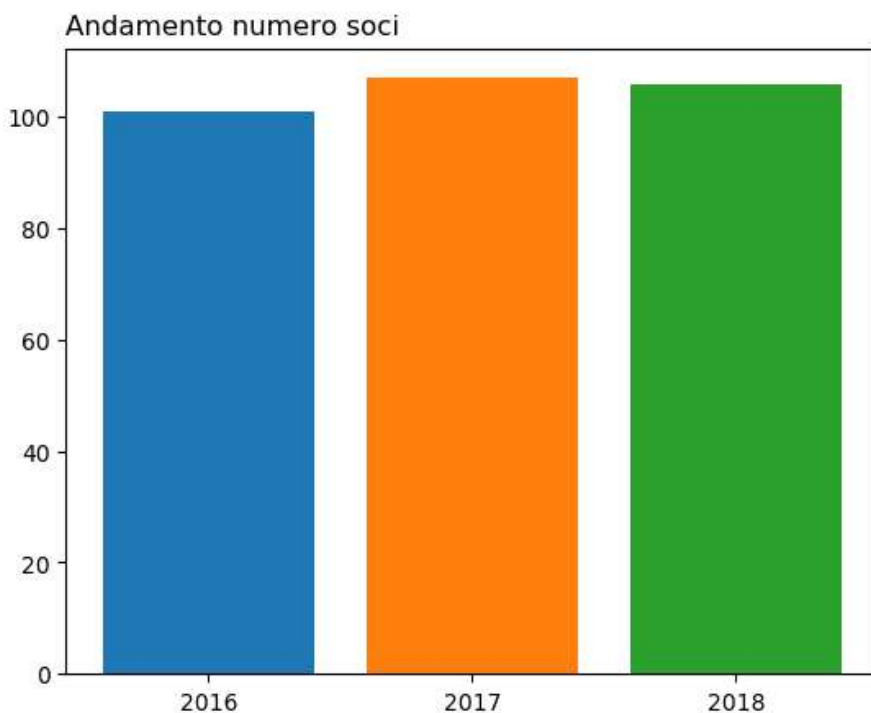
Composizione del CdA



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto la presenza nei nostri organi di governo di donne, giovani ed immigrati può essere intesa come ulteriore ricerca della democraticità e dell'equità nei processi: Incontra conta così la presenza tra i suoi soci di un 1% di giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne. Accanto a queste riflessioni, ci sono altre considerazioni di cui tenere conto. Incontra ha una base sociale che vede la presenza di tutte le tipologie di soci previsti dalla legge 381, con una prevalenza dei soci lavoratori. Non esistono particolari regole di ammissione o esclusione se non quelle previste dallo statuto, così come non vi sono diversificazioni nelle quote associative previste per le diverse tipologie di soci. Inoltre, per cercare di rafforzare i legami tra i propri soci e il senso di appartenenza vengono organizzate occasioni come incontri informali tra i soci e i non soci.

Per quanto riguarda l'andamento delle entrate e delle uscite nell'ultimo anno si sono registrate entrate di 3 e si è vista l'uscita di 4 soci. Rispetto invece all'anzianità di appartenenza sociale, la situazione ad oggi vede la presenza nella base sociale di un 21% di soci presenti in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 25% di soci presenti da più di 15 anni.

Nel 2018 la Incontra ha organizzato 1 assemblea ordinaria e 1 assemblea straordinaria per la fusione. Il tasso di partecipazione all'assemblea di approvazione del bilancio 2017 è stato del 31%, verso una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 38%. e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente in calo. Tale dato sta facendo emergere qualche riflessione all'interno della cooperativa circa le politiche da attivare per fare crescere il tasso di presenza dei soci alle assemblee.



Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della nostra cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale prevede dei compensi economici per alcune cariche istituzionali ricoperte e in particolare 2.250 Euro per i revisori contabili e 5.000 Euro per il presidente. Dall'altra, gli utili conseguiti sono sempre stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.



Settori ad alta intensità di capitale umano. Così sono definite tecnicamente le imprese che –come la nostra- vedono generato il proprio valore aggiunto soprattutto grazie al lavoro. Ma non si tratta solo di avere il lavoratore al centro dell'attività produttiva; per natura una cooperativa sociale pone al centro dei suoi processi la persona, nella sua complessità umana, quindi. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori della cooperativa sociale Incontra significa quindi interpretare questi stessi dati con una duplice valenza: quella delle importanti risorse umane che permettono la realizzazione dei nostri servizi e ne influenzano –grazie ad impegno e professionalità- la qualità, e quella dell'impatto occupazionale che la nostra organizzazione genera non solo in termini numerici, ma anche puntando sulla qualità dei rapporti di lavoro.

Al 31/12/2018 i lavoratori ordinari (esclusi quindi i beneficiari di inserimenti lavorativi) presenti nella nostra cooperativa sociale con contratto di dipendenza sono 120, di cui il 77.5% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro la presenza di 27 lavoratori a tempo determinato. La nostra è quindi una grande cooperativa sociale –stando alle definizioni e allo scenario nazionale- e ciò influenza ovviamente **l'impatto occupazionale** generato nel nostro territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore. E in primo luogo, va considerato che le ore complessivamente retribuite dalla cooperativa sociale a lavoratori dipendenti sono state nel 2018 pari a 126628: un dato che può far comprendere come -pur avendo garantito occupazione ad un certo numero di persone- l'effettivo impatto occupazionale in termini di tempo pieno di lavoro si riduce a 64.18 unità.

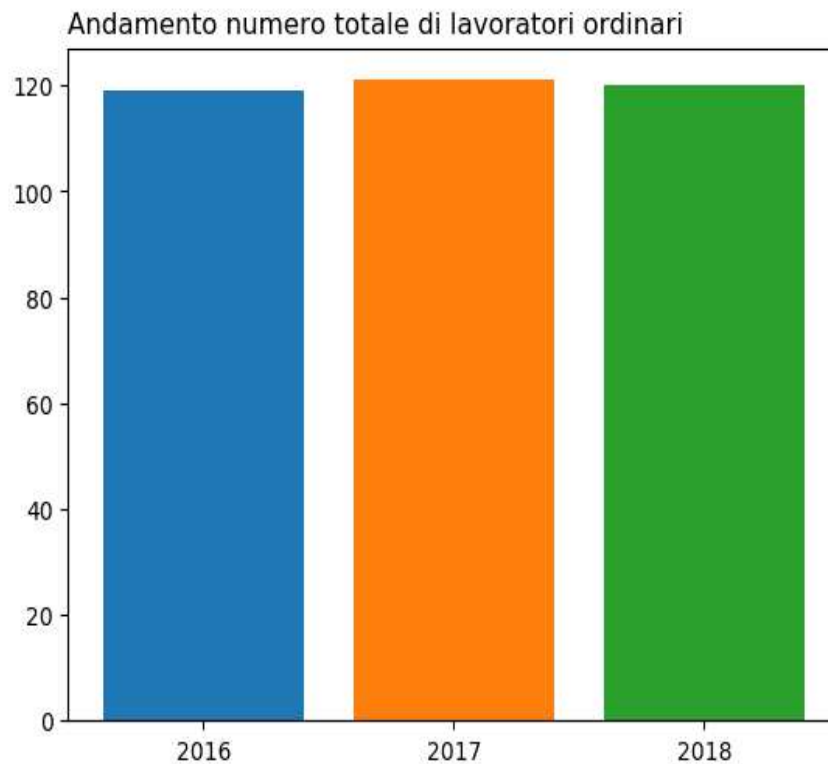
Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la nostra cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2018: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 26 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 25 lavoratori registrando così una variazione positiva.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: il 79.17% dei lavoratori risiede nella stessa Comunità di Valle mentre la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la nostra cooperativa sociale è del 14.17%. Questi dati hanno un importante impatto anche dal punto di vista ambientale, considerando che la vicinanza riduce gli spostamenti dei dipendenti e per il benessere dei lavoratori, considerando la riduzione dello stress e del costo monetario del recarsi nel luogo di lavoro: nello specifico va considerato che il 28% risiede nel comune in cui lavora usualmente, il 73% risiede e meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro e 19% deve percorrere giornalmente a tratta più di 25 chilometri per raggiungere il luogo di lavoro.

E ancora di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale della nostra cooperativa sociale è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è dell'84.17% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77.7%. La presenza di giovani fino ai 30 anni nella nostra cooperativa sociale si attesta invece al 29.17%, contro una percentuale del 16.67% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni. L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della formazione: la nostra cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 17 lavoratori con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 45 lavoratori diplomati e di 58 laureati.

L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di **qualità del lavoro** offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori. Oltre ai dati già presentati sui lavoratori dipendenti, si osserva come la cooperativa sociale Incontra, nel corso del 2018, abbia fatto ricorso anche a 65 collaboratori, 15 professionisti titolari di partita IVA e 1 lavoratori in somministrazione. Tali numeri spiegano meglio la strutturazione del proprio organico nel suo complesso e portano ad affermare che mediamente nell'anno il peso del lavoro dipendente (calcolato a testa e non ad orario) sul totale è stato pari al 59.7%. E' possibile nello specifico affermare che la nostra cooperativa sociale abbia fatto ricorso in modo abbastanza elevato a contratti flessibili nelle loro diverse forme e abbia quindi registrato una discreta ma non elevata incidenza dell'occupazione stabile sul totale. Queste politiche occupazionali hanno inciso

su due aspetti: da una parte, la fotografia dei nostri lavoratori dipendenti illustra come il 44.17% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, 3 lavoratori addirittura da oltre 15 anni, dall'altra di conseguenza i flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della nostra cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella nostra cooperativa sociale il 14.17% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 103 lavoratori con una posizione a part-time; va comunque considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: nella nostra cooperativa sociale, a fine 2018 i lavoratori con part-time imposti dalla cooperativa per necessità organizzative, dovute alla particolare tipologia di servizi gestiti, risultano essere la totalità. E' vero tuttavia che complessivamente la cooperativa sociale è riuscita a soddisfare il 100% di richieste di part-time pervenute dai propri dipendenti.

La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della nostra cooperativa sociale può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Così la nostra cooperativa sociale vede la presenza di 71 altri educatori, 12 educatori con titolo (educatore professionale e/o laurea in scienze dell'educazione), 11 coordinatori, 8 OSS, 7 altro ruolo, 5 responsabili (produttivi, di settore, di servizio, responsabili sociali), 5 impiegati e 1 direttori.

Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dalla nostra cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori ordinari è l'equità dei processi e delle politiche praticate. Alcuni dati ed indici permettono di rendere trasparenti i processi attivati nella nostra cooperativa. Nella cooperativa sociale Incontra l'88% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 53% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Un altro elemento che indica il

livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti: così lo stipendio medio annuo lordo dei nostri dirigenti è pari a 31.360 Euro, per l'inquadramento di coordinatore/responsabile lo stipendio lordo ammonta in media a 26.367 Euro mentre i lavoratori inquadrati in lavori di qualifica o specializzati percepiscono in media uno stipendio annuo lordo di 23.043 Euro. Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit come convenzioni con ristoranti/mense con prezzi agevolati, il telefonino aziendale, attività ricreative proposte dalla cooperativa a prezzo ridotto, microcredito e anticipi sullo stipendio. Un benefit indiretto garantito ai nostri lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il nostro servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare Incontra prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di flessibilità in entrata/uscita o all'ora di pranzo, passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa e, da valutare caso per caso, compatibilmente con le esigenze aziendali, concessione di aspettativa ulteriore rispetto a quella prevista da normativa contrattuale.

La cooperativa sociale Incontra è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: la cooperativa infatti prevede la formazione obbligatoria prevista per il settore, una formazione strutturata per tutti o la maggior parte dei suoi lavoratori, una formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop, una formazione orizzontale promossa attraverso la creazione di gruppi formalizzati di riflessione, ricerca-azione sui temi sociali e di formazione reciproca e una formazione on-the-job, ossia attraverso l'affiancamento sul lavoro tra soci e lavoratori con esperienze diverse. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 145, per un monte ore complessivo di ore formazione erogate pari a 3239, per un costo a carico diretto della nostra cooperativa sociale di 20.693,5 Euro e coperte da finanziamento per 7.037,6 Euro.

Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei lavoratori. Tale aspetto può essere indicizzato in primo luogo guardando alle politiche di partecipazione dei lavoratori alla base sociale, e per quanto riguarda la nostra cooperativa sociale sono 44 (equivalenti al 47.31% dei nostri dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci di Incontra. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la nostra cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare l'ascolto e la comunicazione tra lavoratori e organizzazione attraverso incontri, l'organizzazione di incontri informali per sviluppare relazioni, accorgimenti per il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

Per quanto riguarda più nel dettaglio le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori e quindi le dinamiche positive e negative nell'ambiente di lavoro, si vuole a conclusione sottolineare che la cooperativa sociale Incontra crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere anche se non in modo non formalizzato. Nell'anno 2018 la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi. Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 2 il numero degli infortuni totali registrati sul lavoro nello scorso anno, 617 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 15 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 13% la percentuale di ferie complessivamente

non godute dai nostri lavoratori e 68 % valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore. Tra le altre dimensioni di analisi del lavoro e delle dinamiche del lavoro, non sono invece stati rilevati casi di richieste di visite straordinarie da medico competente, richieste di supporto psicologico aziendale, segnalazioni scritte del medico competente rispetto a condizioni di stress dei dipendenti o casi dichiarati di molestie o mobbing.

Queste caratteristiche del rapporto di lavoro e delle politiche del lavoro promosse hanno avuto come ricaduta l'impegno dei suoi lavoratori e un attivo coinvolgimento. Un indicatore ci sembra esplicativo di questa situazione, benché non possa dare dimostrazione della qualità dell'impegno: i soci lavoratori della cooperativa sociale Incontra hanno donato ore del proprio lavoro alla cooperativa, nel senso che hanno svolto attività lavorativa volontariamente oltre l'orario di lavoro e senza che questa venisse poi retribuita o recuperata, e complessivamente la cooperativa sociale ha -secondo una stima- beneficiato nel corso del 2018 di 1800 ore di lavoro donate dai propri lavoratori. Se i dati sin qui trattati hanno illustrato la situazione occupazionale nei confronti dei lavoratori ordinari, una attenzione specifica la meritano quelle prassi organizzative che si inseriscono indirettamente in elementi di prima generazione di impatto per le politiche del lavoro a favore di soggetti deboli o dei giovani. Rispetto alle azioni a favore di giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro, nel corso del 2018, la nostra cooperativa sociale ha ospitato 1 tirocini (es: formativi, stage), 9 in alternanza scuola lavoro e 14 con servizio civile nazionale (SCN).



Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso alla cooperativa sociale Incontra di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua mission, raggiungendo quindi concreti e verificabili risultati.

In quanto cooperativa sociale di tipo plurimo (A+B), l'attività che sta al centro del nostro agire è innanzitutto, quella rivolta ai beneficiari dei nostri servizi e diventa quindi fondamentale per noi rendicontare quantitativamente e con alcuni indicatori qualitativi gli esiti raggiunti nei confronti dei nostri utenti. Premessa all'illustrazione dei dati è che l'attività della cooperativa sociale Incontra è complessa, poiché i servizi sono realizzati sia presso le proprie strutture o a domicilio presso le abitazioni degli utenti con presa in carico che presso strutture proprie ma senza presa in carico, presso altre organizzazioni gestite da soggetti terzi, presso la comunità in senso ampio e con sportelli sociali. Rispetto alle attività condotte presso la comunità in senso ampio, la nostra cooperativa ha realizzato nel 2018 Attività continuative annuali o pluriennali (es. di socializzazione, di aggregazione, di creazione di reti territoriali), e in particolare raggiungendo un numero di cittadini stimati di 2900 e il numero stimato di beneficiari di azioni mirate sono stati 588. Un impegno che riteniamo

quindi significativo considerando che le azioni sono state condotte in 25 comuni con meno di 2.000 abitanti e 5 comuni con 2.000-5.000 abitanti.

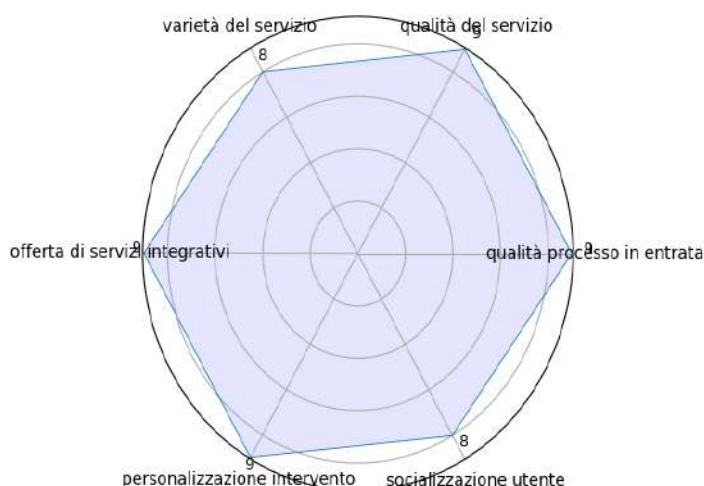
Guardando alle attività condotte presso altri enti nel 2018, la cooperativa sociale Incontra ha seguito 32 utenti serviti presso strutture di enti pubblici e ha fornito complessivamente 626 ore di servizio presso tali enti. Inoltre, rispetto ai servizi forniti presso le proprie strutture, la Incontra ha realizzato azioni senza una presa in carico diretta dell'utente aprendo il servizio per 12 mesi all'anno per 40 ore di apertura a settimana con il supporto di 2.5 operatori tipo a tempo pieno con un'affluenza media giornaliera di 25 cittadini utenti. Gli utenti a cui sono state rivolte le azioni sono stati 556, di cui: 445 sono minori e adolescenti 7-14 anni (445 Altra tipologia) e 111 sono minori e adolescenti 15-18 anni (111 Altra tipologia).

La cooperativa sociale ha realizzato poi servizi presso le proprie strutture e con presa in carico di complessivamente utenti di numero 208, di cui: 102 sono minori e adolescenti 7-14 anni (25 persone con disabilità e 77 persone con disagio sociale), 25 sono minori e adolescenti 15-18 anni (9 persone con disabilità, 1 persone con problemi di salute mentale, 14 persone con disagio sociale e 1 persone con dipendenze), 16 sono giovani 19-24 (8 persone con disabilità, 3 persone con problemi di salute mentale e 5 persone con disagio sociale), 62 sono adulti 25-65 anni (39 persone con disabilità, 7 persone con problemi di salute mentale, 14 persone con disagio sociale e 2 persone con dipendenze) e 3 sono over 65 (3 persone con disabilità).

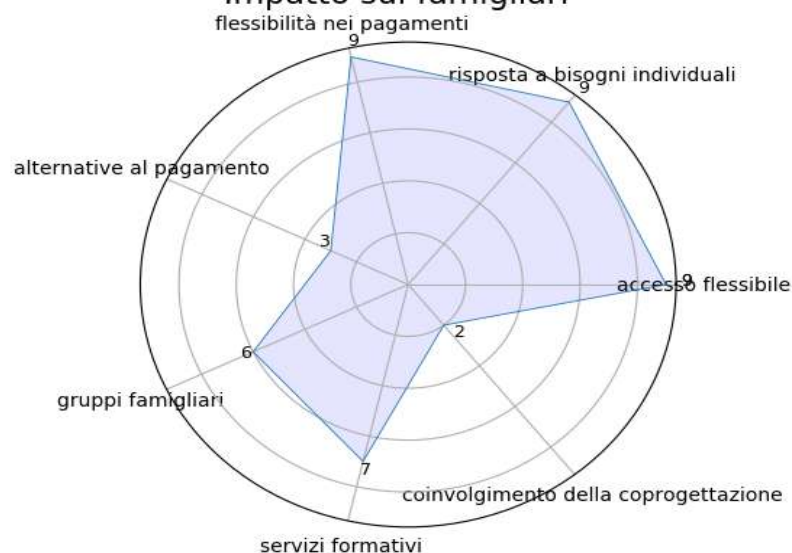
Ai nostri utenti sono stati offerti servizi al 4% residenziale, al 66% diurno continuativa (con erogazione del servizio durante tutto l'anno), al 19% domiciliare e all'11% altro. Ciò illustra una prima dimensione di impatto rilevante che la nostra cooperativa sociale ha avuto sul territorio grazie alla capacità di rispondere ai bisogni con i suoi servizi e per un significativo monte ore di servizio.

E sempre in termini di impatto sul territorio, ci preme sottolineare come gli utenti della cooperativa sociale Incontra risiedono per il 6% nel comune in cui la cooperativa ha la sua sede, contro l'89% nella Comunità di Valle in cui ha sede la cooperativa sociale e ne il 4% nella provincia in cui ha sede la cooperativa anche se in diverso comune e ne l'1% in altre province ad indicare in tal caso un certo impatto della nostra cooperativa anche al di fuori del contesto territoriale in senso stretto in cui essa ha sede. Una ricaduta indotta delle nostre attività è quella di natura economica e legata ai cosiddetti effetti distributivi, ovvero alla capacità di offrire in tal caso servizi a prezzi differenziati a seconda delle caratteristiche (economiche e personali) dei beneficiari. Sotto questo profilo Incontra eroga servizi su mandato pubblico ma con rette/tariffe che non coprono completamente i costi che la cooperativa sostiene per erogare il servizio. Essa inoltre opera anche al di fuori degli accordi con la pubblica amministrazione e del mandato pubblico, proponendo servizi a regime di mercato

Impatto sugli utenti



Impatto sui famigliari



Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei nostri servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della nostra cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze dei nostri utenti e della collettività, vogliamo descrivere alcuni aspetti della nostra attività. Prima di guardare nel dettaglio ad elementi qualitativi, ci sembra coerente sottolineare che la cooperativa sociale si è dotata in questi anni di certificazioni, quali in particolare Sistema gestione per la qualità Iso 9001:2015, Family Audit Executive e Marchio Family in trentino.

Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della nostra attenzione all'utenza, la cooperativa sociale Incontra cerca di promuovere una certa filiera di servizio nei confronti dei suoi utenti nel senso di affiancare l'attività assistenziale ad attività formative e di sviluppo di abilità lavorative e per questo gestisce in prima persona un centro per lo sviluppo/potenziamento di abilità lavorative, collabora con cooperative sociali di tipo B per l'inserimento al lavoro di propri utenti, promuove l'inserimento lavorativo, curando contatti personali con possibili datori di lavoro o collaborando con i centri per l'impiego e in quanto cooperativa plurima promuove l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Significativo ci sembra a tal fine osservare che nel corso del 2018 le attività formative e laboratoriali hanno coinvolto 13 nostri utenti, per una media di 30 mesi di attività

occupazionale ciascuno e per un impegno mensile mediamente di 90 ore ad utente, con un proporzionale impatto formativo quindi per gli stessi. Ci sembra a tale proposito significativo anche osservare che tra gli utenti formati dalla cooperativa sociale negli ultimi anni, 1 hanno trovato poi un lavoro retribuito dipendente di almeno 6 mesi e a 5 utenti è stata poi offerto un inserimento in borsa lavoro, con ulteriore ricaduta quindi occupazionale. Incontra ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui ci si relaziona con gli utenti e nello specifico promuove la qualità del processo in entrata (attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, attenzione alla presa in carico, ecc.), la qualità del servizio (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.), l'investimento nella varietà e articolazione del servizio offerto (attività che cambiano, innovative, coinvolgenti, ecc.), l'offerta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio, la personalizzazione o individualizzazione del servizio in base alle caratteristiche dell'utente e la socializzazione dell'utente (attraverso iniziative che lo facciano relazionare con la comunità o con suoi gruppi eterogenei). Similmente, la nostra cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei famigliari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire interessanti, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei famigliari, risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore, flessibilità nei pagamenti e servizi formativi ed educativi sulle tematiche al centro della mission della cooperativa. E per rafforzare queste nostre attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e famigliari, la nostra cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo formalizzato, anche se non periodicamente. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti dei nostri utenti, si rileva che Incontra assegna degli obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, come atto volontario e di attenzione ai percorsi intrapresi dagli utenti, con obiettivi anche di intervento e miglioramento futuri.

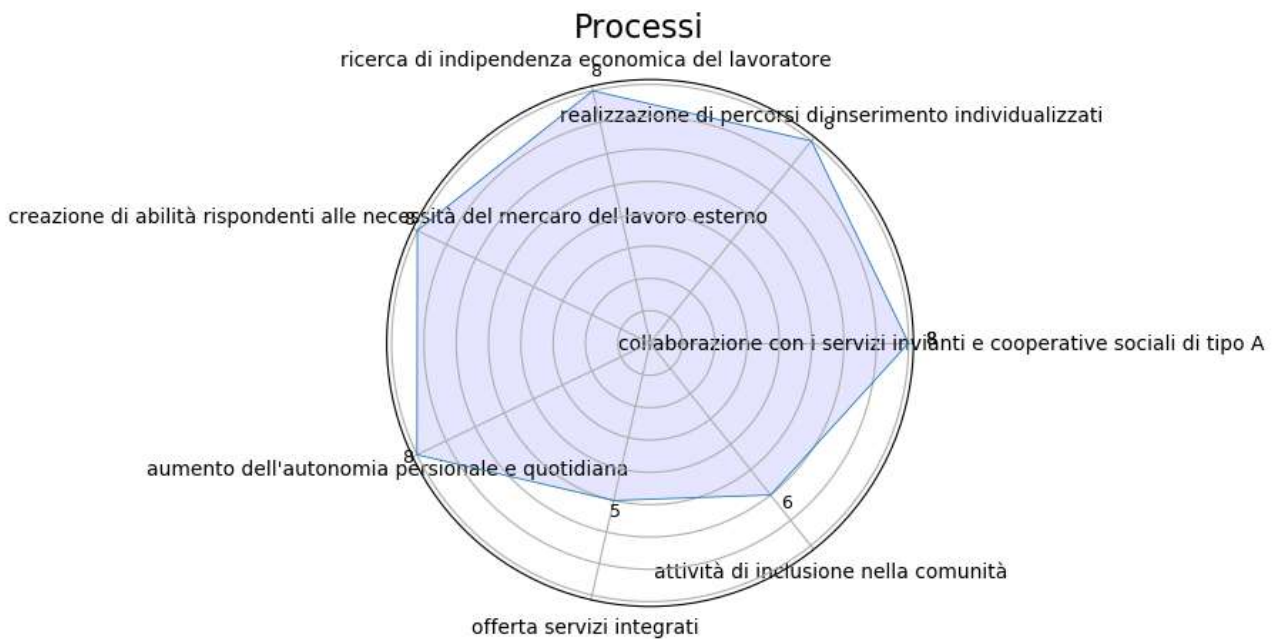
Infine, con l'intento di migliorare ulteriormente il servizio nei confronti della comunità e quindi nell'ambito di una politica territoriale più condivisa e all'insegna della co-progettazione e collaborativa risposta ai bisogni locali, la nostra cooperativa sociale si è impegnata attivamente per la collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi agli utenti, la pianificazione di attività con altre organizzazioni del territorio per renderle complementari e offrire agli utenti o potenziali utenti un ventaglio di strutture e servizi alternativi e la pianificazione e l'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni. È attraverso tali strategie e nel consolidamento della sua mission che la nostra cooperativa sociale ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti e nuove microattività, ha realizzato nuove attività e diversificato i servizi in nuovi settori, ha praticato un orario di accesso al servizio flessibile e ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e famigliari (es. trasporto, sanità, ecc.).

Oltre ai risultati conseguiti per le descritte attività inerenti la realizzazione di servizi di interesse sociale, in quanto plurima, la nostra cooperativa sociale si impegna anche nell'attività di inserimento sociale e occupazionale di persone svantaggiate e anche in tal caso quindi i dati possono rendicontare gli esiti raggiunti rispetto a questo obiettivo e quindi l'efficacia della nostra azione. A premessa dei dati e delle informazioni relative alla parte B della

Cooperativa Incontra si evidenzia che la stessa ha iniziato ad operare dal mese di luglio 2018.

Al 31/12/2018 contava 2 dipendenti (di cui uno svantaggiato ai sensi della legge 381/91) e 7 collaboratori. Nel corso dei primi mesi del 2019 due contratti di collaborazione sono stati trasformati in contratto di dipendenza, mentre il dipendente svantaggiato ha trovato occupazione nell'ordinario mercato del lavoro.

In merito alle politiche nei confronti dei lavoratori svantaggiati la cooperativa sociale Incontra pone al centro delle sue azioni di inserimento lavorativo elementi volti ad aumentarne le ricadute e l'impatto quali la collaborazione con i servizi inviati o cooperative sociali di tipo A per l'identificazione delle abilità e propensioni della persona svantaggiata, la realizzazione di percorsi di inserimento individualizzati, la ricerca di indipendenza economica del lavoratore rispetto alla famiglia e ai supporti dalle pubbliche amministrazioni, l'investimento nella creazione di abilità rispondenti alle necessità del mercato del lavoro esterno e la realizzazione di attività e progetti per aumentare l'autonomia della persona inserita anche su attività esterne all'area lavorativa e di tipo personale e quotidiano. La nostra cooperativa sociale cerca inoltre di adottare delle politiche per migliorare i processi di inserimento lavorativo attraverso la pianificazione e l'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni.



Nella mappatura dei rapporti con i nostri stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la nostra 'rete'. Le relazioni di rete possono rappresentare un fattore di generazione di valore aggiunto e di impatti diretti ed indiretti per tutte le organizzazioni che vi appartengono, poiché esse richiedono l'impiego congiunto di risorse economiche, conoscenze e elementi sociali, consentono la realizzazione di economie di scala e possono rendere più stabile la produzione, grazie all'identificazione di partner stabili. Ciò è garantito in particolare quando la relazione con la controparte si trasforma da scambio puramente di mercato a rapporto dai risvolti anche qualitativi e relazionali. Solidarietà, fiducia, socialità dovrebbero caratterizzare i rapporti di rete sviluppandone il valore aggiunto anche in termini di capitale sociale e generare maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione.

Da qui la rilevanza di comprendere come la cooperativa sociale Incontra agisce nei rapporti con gli altri attori pubblici e privati del territorio e quali sono quindi i suoi investimenti nella creazione di una rete ed i risultati ed impatti che questa genera per la cooperativa sociale stessa e per i soggetti coinvolti e la comunità in senso esteso. Così, innanzitutto, vogliamo distinguere tra rapporti con gli enti pubblici, con le imprese ordinarie del territorio e con le altre organizzazioni di Terzo settore.

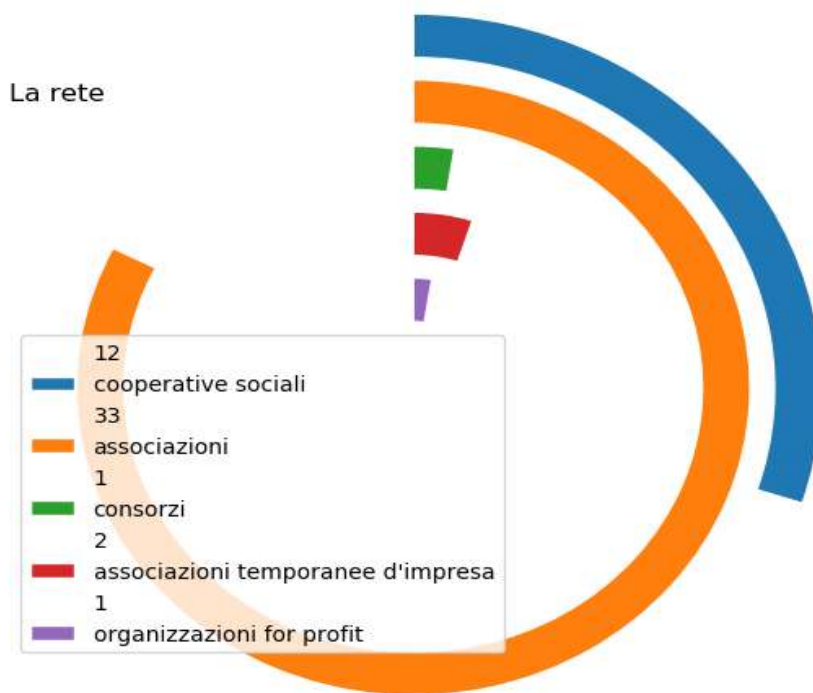
Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la cooperativa sociale Incontra ha partecipato a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse, alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali generali del territorio e alla pianificazione di interventi per rispondere ai problemi occupazionali del territorio e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso nuovi servizi per la comunità. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla nostra cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale, la definizione di strategie e politiche sociali, l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti, l'influenza sulle politiche pubbliche territoriali e il sostegno nello stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale e influenzi l'opinione pubblica.

Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: l'86% degli acquisti della cooperativa sociale Incontra è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Inoltre, la nostra politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando il 23% dei nostri acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore mentre il 10% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e il 67% in acquisti da organizzazioni profit. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La nostra cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2018 in 10 imprese, per un totale di 55.932 Euro di partecipazioni. Sono organizzazioni socie della nostra cooperativa sociale e quindi partecipano al suo capitale sociale 7 imprese, per un totale di 641.200 Euro di partecipazioni. Inoltre, rispetto alla relazione con le imprese profit del territorio, vogliamo sottolineare come la stessa non ha per la nostra cooperativa sociale meramente un valore commerciale: nel 2018, abbiamo collaborato con alcune imprese per la formazione di soggetti svantaggiati e il loro successivo collocamento nell'impresa e per la realizzazione di attività di interesse sociale per la comunità locale. Ciò ha importanti ricadute sia per la nostra cooperativa sociale in termini di opportunità, di economie di scala, di sviluppo di conoscenze che possono migliorare i suoi servizi qualitativamente e quantitativamente, ma ha anche impatti indiretti per il nostro territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e lo sviluppo.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore, sono stati inoltre al centro di rapporti di rete strutturati e di interazioni grazie all'appartenenza a stessi consorzi ed organizzazioni di secondo livello. In particolare, Incontra aderisce a 1 associazioni di rappresentanza, 1 consorzio di cooperative sociali, 2 associazioni temporanee d'impresa, 1 partnership con organizzazioni for-profit, 1 Cooperfidi e 1 Promocoop.



In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, ci sembra di poter affermare che la nostra cooperativa sociale sia certamente al centro di una fitta rete di organizzazioni di Terzo settore, poiché nel 2018 tra gli enti di Terzo settore con cui abbiamo interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 12 cooperative sociali e 33 associazioni. Ma al di là dei numeri la rete con tali altre organizzazioni ha valore qualitativo e può essere intesa come generatrice di impatto sociale quando diffonde conoscenze e capitale sociale, aiuta nello sviluppo di attività di pianificazione e di azioni solidali e diviene quindi moltiplicatore di benefici ed impatti per il territorio. Così, nel corso dello scorso anno la nostra cooperativa sociale si è relazionata con altri enti di Terzo settore realizzando ATI e partecipando ad appalti pubblici, per offrire agli utenti servizi integrati di inserimento lavorativo e di assistenza, per la co-progettazione di servizi sul territorio, per la condivisione di conoscenze e per la realizzazione di attività per la comunità locale. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che -si sottolinea- sono state congiuntamente offerte a pagamento ai cittadini e coperte economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione. Impatti positivi delle relazioni con gli enti di Terzo settore, di natura ancora una volta sociale ed economica, sono poi rilevabili nelle azioni solidali in cui la nostra cooperativa sociale è stata coinvolta: donazioni in denaro o beni o concessione di spazi ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali. A conclusione di queste osservazioni sulla rete, vogliamo anche sottolineare come la cooperativa sociale Incontra si continui ad impegnare per la costituzione di una rete forte ed aperta: nel 2018, essa è stata intercettata da imprese del territorio per possibili nuove partnership.



I RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E LE ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

Valutare i rapporti della nostra cooperativa sociale con la comunità presenta una certa complessità. Certamente quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa sociale ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nelle esternalità prodotte dai nostri servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità. Crediamo quindi che il più elevato valore aggiunto che la cooperativa sociale Incontra ha per il suo territorio sia quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee come sin qui dimostrato.

E' vero tuttavia che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del nostro lavoro nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata in azioni che hanno previsto l'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, la realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio, attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...), l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini, la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa e lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità, mentre tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro perché non ancora sufficientemente promosse dalla cooperativa possiamo identificare il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione e l'incremento di iniziative di inclusione sociale. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque mediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, carta dei servizi, certificazioni di qualità e altre certificazioni di prodotto e processo, sito internet e social network.

La nostra presenza nel territorio ha comunque due possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità della stessa e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la cooperativa sociale Incontra è di certo sufficientemente nota nel territorio per i suoi servizi e prodotti e per il suo ruolo sociale. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, se i dati economici hanno illustrato il contributo della cittadinanza in termini di donazioni, è la presenza nella nostra organizzazione dei volontari a rappresentare il vero anello di congiunzione con la cittadinanza, l'elemento con cui la comunità partecipa alle nostre attività e dimostra interesse per il ruolo sociale dei nostri servizi.

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale Incontra costituisce un'importante risorsa a disposizione dell'organizzazione e può essere inoltre interpretato proprio come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità: attraverso lo sviluppo di una rete di

conoscenza reciproca, di relazioni e di fiducia con singole persone o con altre organizzazioni nel territorio, si riescono a diffondere valori e a motivare quindi le persone a donare alla cooperativa innanzitutto in termini di ore di lavoro volontario. La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la nostra cooperativa leggermente diminuito negli ultimi cinque anni e su questa evoluzione la nostra cooperativa sociale dovrà riflettere per cercare di non perdere un importante legame con il territorio.

Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Così, innanzitutto, la nostra cooperativa ha beneficiato nel 2018 complessivamente di 4.652 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza per 581.5 giorni lavorativi di un ipotetico lavoratore a full time che non ha avuto alcun costo ma solo produttività per la cooperativa e per l'investimento nella qualità dei servizi e nell'attenzione ai nostri beneficiari. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore (90% del totale ore donate) in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa, ma anche in attività di partecipazione alla gestione della cooperativa attraverso l'appartenenza al CdA o ad organi istituzionali diversi dall'assemblea dei soci (1%) e partecipazione alla realizzazione di servizi innovativi e aggiuntivi (9%).

Se i dati fin qui descritti ci permettono di capire l'interazione della nostra cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per la nostra organizzazione, dall'altra anche la cooperativa sociale Incontra ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. La nostra cooperativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere anche se modo non formalizzato. Secondo quanto stabilito anche legislativamente, gli enti di terzo settore possono prevedere anche rimborsi ai propri volontari per spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle attività di volontariato in cooperativa. La nostra cooperativa sociale non prevede né ha erogato tuttavia nel corso dell'anno alcun rimborso ai propri volontari.

Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale Incontra nel 2018 non ha investito nella formazione dei volontari. Ciononostante la nostra cooperativa sociale ritiene importante l'apprendimento on-the-job con il supporto dei dipendenti e il coinvolgimento in equipe.



Come riusciamo ora in sintesi a declinare la capacità della cooperativa sociale Incontra di aver generato anche nel 2018 valore sociale per il territorio e per la comunità e di aver avuto quindi un certo impatto sociale? Oltre ai numeri sin qui presentati, il gruppo di stakeholder della cooperativa chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti (ricordiamo composto di una parte dei membri del CdA e in particolare da lavoratori ordinari) ha anche riflettuto e si è di conseguenza espresso rispetto alla capacità della cooperativa sociale di aver perseguito e raggiunto alcuni obiettivi di interesse sociale. Le parole chiave identificate (anche in linea con la definizione di ente di Terzo settore fornita giuridicamente dalla L. 106/2016) e sottoposte a valutazione sono state innovazione sociale, coesione sociale, inclusione sociale e impatto sociale.

Siamo stati innovativi? La cooperativa sociale Incontra ha sicuramente investito nel generare una elevata innovazione prevedendo l'innovazione al proprio interno dei processi di gestione e coordinamento del servizio e la realizzazione di modalità di erogazione dei servizi nuove rispetto a quanto offerto da altri attori del territorio, ma in un certo modo anche attraverso l'apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio, la realizzazione di nuovi servizi e progetti non presenti o presenti in altra forma nel territorio e l'apertura a nuove relazioni e collaborazioni che hanno permesso di arricchire in qualità i servizi e le azioni sul territorio. In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche per innovare, con risultati concreti. Nel 2018 all'interno di Incontra l'innovazione si è declinata secondo le seguenti dimensioni: la revisione completa del proprio organigramma aziendale a seguito del processo di fusione l'avvio di alcune attività sperimentali nell'ambito dei servizi residenziali per persone con disabilità attraverso la partecipazione al progetto Etika e l'apertura del progetto Domani anche ad esperienze di sollievo per famiglie impegnate nella cura di persone con disabilità gravi la progettazione di nuovi attività, legate soprattutto allo sviluppo del ramo B di Incontra, attività che troveranno piena realizzazione nel 2019 come l'apertura di una Caffetteria, che vede il concreto coinvolgimento di realtà istituzionali (CFP Enaip Alberghiero) e commerciali (piccoli produttori locali) del territorio la completa riorganizzazione del servizio per l'accoglienza diurna e residenziale di persone con disagio psichico o dipendenze da sostanze

Siamo stati in grado di generare coesione sociale nei nostri territori? La cooperativa sociale Incontra ha sicuramente avuto nell'anno e in generale grazie alla sua attività elevate ricadute in termini di coesione sociale: ha sostenuto al suo interno, nei confronti di lavoratori ed utenti, politiche volte alla parità di genere, ha promosso la partecipazione culturale dei cittadini e ha sviluppato azioni ed iniziative per promuovere la non discriminazione e ridurre la discriminazione e con minori ma sempre significativi risultati ha promosso lo sviluppo di nuove relazioni sociali e rafforzato le relazioni sociali tra i propri utenti e tra questi ed i cittadini, ha generato legami di solidarietà e di affinità tra individui, ha inciso positivamente sui livelli di benessere economico di alcune categorie di cittadini, ha tenuto comportamenti volti alla tutela dell'ambiente, ha incrementato i livelli di fiducia tra i soggetti al suo interno, ha promosso tra i cittadini sentimenti di altruismo, reciprocità, conoscenza, elementi di capitale sociale e ha coinvolto la cittadinanza in obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il bene comune.

Come abbiamo promosso integrazione ed inclusione sociale? La cooperativa sociale Incontra ha significativamente promosso con le sue attività una maggiore inclusione sociale nei propri territori e le azioni su cui ha inciso in modo particolare sono state la creazione del dialogo tra soggetti di provenienza, etnie, religioni, opinioni politiche diverse e l'aumento dello standard di vita di persone precedentemente a rischio o marginalizzate nella società, prestando inoltre una certa attenzione anche ad azioni quali l'apprendimento del valore aggiunto delle diversità etniche, culturali, sociali, la possibilità di accedere ai servizi a persone che altrimenti (per reddito, situazione sociale, etnia, situazione del territorio) non avrebbero avuto accesso a servizi simili e l'aumento della partecipazione di soggetti marginalizzati alla vita economica, sociale e culturale.

In cosa siamo riusciti in sintesi a generare impatto sociale? La cooperativa sociale Incontra ha sicuramente avuto ricadute molto rilevanti per il proprio territorio dal punto di vista sociale e in particolare in termini di prevenzione del disagio sociale, delle marginalità, della dispersione e dell'impoverimento, promozione di un modello inclusivo e partecipato di welfare e risposta alle politiche sociali locali e pieno allineamento alla pianificazione sociale territoriale ma anche con discrete ricadute di miglioramento delle percezioni di benessere (sicurezza, salute, felicità) dei cittadini del territorio, riduzione di problemi sociali presenti nel territorio e sostegno indiretto allo sviluppo o alla crescita economica di altre organizzazioni ed attività anche profit e commerciali del territorio (es. ricadute su elementi turistici, logistici, culturali, ricreativi...). In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche che hanno generato impatto sociale: Incontra ha contribuito a migliorare la qualità della vita nella propria comunità attraverso: la gestione dei centri diurni per minori, del laboratorio per l'acquisizione dei prerequisiti lavorativi rivolto ai giovani e del servizio diurno e residenziale per adulti con disagio psichico e dipendenze, attività che permettono di realizzare un'azione di prevenzione e contenimento del disagio sociale e della marginalità nel breve ma soprattutto nel medio lungo periodo; L'attività di sostegno alla famiglia attraverso i servizi offerti dal Centro Mete (orientamento scolastico, supporto individualizzato, formazione ed orientamento per apprendisti e disoccupati, servizi di animazione estiva) l'avvio dell'attività del ramo B di Incontra, finalizzato a promuovere progetti per l'inserimento lavorativo in particolare di giovani fragili. la Progettazione della Caffetteria Incontra, aperta nel mese di maggio 2019, che nelle intenzioni della cooperativa non sarà solo un locale commerciale, ma luogo di animazione della comunità attraverso l'accoglienza di tirocini per persone fragili, il coinvolgimento dei fornitori a km zero nella proposta di animazione culturale della comunità e la possibilità di realizzare progetto di inserimento lavorativo per persone svantaggiate



LA NOSTRA ANALISI PROSPETTICA

A conclusione del percorso sin qui compiuto di presentazione delle risorse attivate, dei risultati conseguiti, del benessere e degli impatti generati dalla cooperativa sociale Incontra nel corso del 2018, desideriamo concludere la riflessione guardando a quella che è la situazione e la prospettiva futura della nostra cooperativa sociale. Per fare questa analisi in modo schematico, vogliamo tentare di identificare gli elementi propri di una SWOT analysis: un prospetto che incrocia le dimensioni interna ed esterna con elementi positivi e negativi per giungere a descrivere i quattro scenari chiave dei propri punti di forza (Strengths) e dei propri punti di debolezza (Weaknesses), delle opportunità da cogliere (Opportunities) e delle minacce da affrontare (Threats). La tabella sottostante posiziona quelli che la nostra cooperativa sociale percepisce come elementi su cui riflettere per strutturare le proprie strategie organizzative future.

PUNTI DI FORZA (Strengths)	PUNTI DI DEBOLEZZA (Weakness)
<ul style="list-style-type: none">• Buona capacità di avere una comunicazione interna chiara, efficace, di supporto e motivazione a lavoratori e soci• Buona chiarezza nell'assegnazione di responsabilità e ruoli alle cariche della cooperativa• Buon sostegno allo sviluppo di abilità tecniche e alla capacità della classe dirigente• Buona possibilità di accedere ai finanziamenti per promuovere nuovi investimenti• Buona capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento• Buona chiarezza nell'assegnazione dei ruoli al personale• Buona capacità di finanziamento della gestione ordinaria• Buona capacità di soddisfare la domanda locale• Buona capacità di pianificazione pluriennale• Buona capacità di ricerca e sviluppo• Buona stabilità economica	<ul style="list-style-type: none">• Bassa qualità ed investimento nel marketing e nella commercializzazione• Bassa capacità d avere una comunicazione verso gli stakholder esterni efficace aggiornata e bidirezionale

OPPORTUNITA' DA COGLIERE (Opportunities)	MINACCE DA AFFORNTARE (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Intercettare i nuovi problemi sociali nel sostegno della causa advocacy • Investire su politiche e processi attenti all'impatto ambientale • Promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diverse •Cogliere nuova domanda di servizi ampliando la cooperativa o creandone una nuova • Coinvolgere maggiormente la società nella mission e nel finanziamento delle attività • Intercettare nuovi bisogni • E soddisfarli ampliando la cooperativa o creandone uno start-up • Ricercare e generare conoscenza sui temi sociali e nella proposta di politiche pubbliche- impresa come think tank • Realizzare investimenti innovativi ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppi capacità aggiuntive- capacity building 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative sociali • Elevato individualismo dei cittadini e bassa propensione della comunità al coinvolgimento e all'auto attivazione