



# Rendicontazione e valutazione dell'impatto economico e sociale anno 2017

Incontra s.c.s



## PREMESSA E NOTE METODOLOGICHE

Con questa annualità del Bilancio sociale, Incontra si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, le principali ricadute prodotte in questo ultimo anno di attività per la comunità. E' un passo importante per la nostra cooperativa e - per raggiungere questo obiettivo in modo trasparente, validato e comparabile con altre organizzazioni - si è deciso di aderire ad un modello di rendicontazione e valutazione dell'impatto sociale promosso dall'istituto di ricerca Euricse di Trento e denominato **ImpACT**.

Aderire a questa analisi **perché**? Innanzitutto, il modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore, laddove, dopo aver stabilito la "acquisizione di diritto della qualifica di impresa sociale da parte delle cooperative sociali e dei loro consorzi" (L. 106/2016, art.7 comma d), si stabiliscono anche per le imprese sociali obblighi di trasparenza e di informazione anche verso i terzi, obblighi di rendicontazione sociale e il progressivo impegno per 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). 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. 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 e direttamente comprensibili dai nostri stakeholder e dai lettori in generale; in altre parole non vogliamo ridurre la nostra cooperativa ad un solo numero o indice che dica che dagli x finanziamenti ricevuti siamo riusciti a produrre y risultati; ciò che facciamo ha molteplici sfaccettature e su quelle riteniamo la cooperativa debba essere non solo valutata, ma anche valutarsi in modo da fare dei processi di rendicontazione e valutazione gli step iniziali della nostra programmazione strategica.

Quale terzo aspetto, il modello è neutro. Non si tratta di un'autovalutazione della cooperativa, ma di una scelta esterna di 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 una parte dei membri del CdA. In questo modo, rendicontazione e valutazione sono strumenti utili alla nostra stessa cooperativa per la programmazione strategica e per guardare al futuro, poiché 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.

L'obiettivo è quello quindi di permettere anche ai nostri partner o valutatori esterni di avere parametri di analisi uniformi e di semplificare quindi le procedure valutative. Ciò non significa che le cooperative sociali verranno comparate tra loro sulla base di indicatori e valori assoluti raggiunti, 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"*. Così va 'pesato' nella lettura dei dati il fatto che anche le cooperative che soddisfano i bisogni di categorie con svantaggi particolari o agendo in aree territoriali marginali sono piccole in dimensione, ma non in termini di impatto qualora il loro servizio sia di qualità e generi per chi lo riceve elevate conseguenze in termini di benessere.

Infine, il modello rispetta i principi della valutazione e permette di realizzare una rendicontazione rispondente alle linee guida dei principali modelli di bilancio sociale, o avvicinandosi alla loro struttura ed ai loro obiettivi, e trova inoltre raccordo con l'Atto di indirizzo della Regione in tema di bilancio sociale (come riportato nella tavola sinottica nell'allegato 1 del presente documento). Come richiesto dal GBS, sono stati rispettati i diciassette principi di redazione e sono identificabili -seppur diversamente presentate per ordine- tutte le parti fondamentali di cui il bilancio sociale dovrebbe comporsi secondo lo standard GBS. Come proposto dai modelli CSR-SC e dal GRI (modelli internazionali applicati in modo trasversale ai diversi settori di attività e alle varie forme giuridiche) sono identificabili una serie di indicatori (qualitativi e quantitativi, comuni a tutte le organizzazioni che applicano il modello, e talvolta addizionali di approfondimento) volti a far emergere le diverse dimensioni dell'azione, anche se in modo più coerente al settore dei servizi sociali e alla forma giuridica adottata di quanto i suddetti modelli propongano. Sono comunque rilevati egualmente per macro-dimensioni le risorse umane e le loro caratteristiche, il rapporto con i soci, le relazioni con i principali stakeholder (clienti, partner, pubbliche amministrazioni, ma nel nostro caso anche volontari e persone svantaggiate), le ricadute sulla comunità e quelle principali sull'ambiente (modello CSR-SC), nonché sono raccolti fattori specifici al settore per identificare indicatori di performance economica anche con impatti economici indiretti, di performance sociale con distinzione tra pratiche occupazionali e impatti sulle comunità locali (come da modello GRI). E' alla luce di tali premesse ed impostazioni, che la nostra cooperativa sociale vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.



## PRESENTAZIONE DELLA COOPERATIVA

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, nonché dal Consorzio Impresa Solidale che le stesse avevano contribuito a costituire nel 2008. 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 Giudicare 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 Consorzio Impresa Solidale, costituito nel 2008 dalle Cooperative Sociali Ancora, Bucaneve, Lavori in Corso e dell'Associazione Comunità Handicap, ha acquistato e ristrutturato la sede di Breguzzo - Sella Giudicarie, dove successivamente ha gestito per conto delle associate i servizi amministrativi, la formazione e la comunicazione e la raccolta fondi.

Oggi INCONTRA ha la sua sede a Breguzzo- 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 para-scolastici, istruzione e formazione professionale, attività socio-culturali e artistiche e animazione, servizi ricreativi e lo svolgimento di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Attualmente la Cooperativa Incontra gestisce i seguenti servizi:

- Due servizi diurni a Storo e Larido, dove sono accolte persone adulte con disabilità psico-fisica e/o disturbi della personalità con limitate capacità di autonomia.
- Un Centro Diurno ed Una Comunità Residenziale Temporanea a Bersone, che accolgono persone adulte in condizione di emarginazione o con problemi psichici o di dipendenza da alcol.
- Un servizio di assistenza scolastica a favore di alunni con gravi disabilità e Bisogni Educativi Speciali. Interventi di educativa domiciliare a favore di persone con disabilità, minori con disagio e le loro famiglie.
- Progetti di Inclusione sociale per persone non collocabili al lavoro.
- Progetti di animazione estiva a favore di minori con disabilità grave, sono interventi finalizzati a permettere la partecipazione dei bambini con disabilità grave alle attività di animazione estiva promossi dal territorio a favore di tutti i bambini.
- Il Progetto Domani, un servizio sperimentale di accoglienza residenziale/sollievo per persone con disabilità cognitiva lieve.
- Laboratori Educativi Didattici a Tione, Pinzolo e Comano Terme, rivolti a minori ed alle loro famiglie, segnalati dal Servizio Sociale.

- Servizi di animazione estiva, attività di socializzazione rivolte a minori durante il periodo estivo.
- Servizi di animazione e socializzazione rivolto agli anziani autosufficienti delle Rsa di Storo, Condino e Pieve di Bono. Servizi al Lavoro, con il duplice obiettivo di supportare le nuove generazioni nell'acquisizione dei pre-requisiti lavorativi e di inserire nel mondo del lavoro soggetti svantaggiati, giovani o persone disoccupate.
- La Bottega dei Mestieri, un centro di socializzazione al lavoro per giovani con difficoltà personali, familiari o sociali, tra i 16 e i 29.
- Il Centro MeTe, che si occupa di promozione del benessere personale e familiare e del potenziamento delle risorse personali e/o professionali delle persone che si rivolgono ad esso. Si rivolge a minori, adolescenti, giovani, alle loro famiglie ed agli operatori dell'educazione. Attiva percorsi individuali e/o di gruppo mirati al sostegno e al potenziamento delle abilità personali e professionali. Si propone anche come "spazio culturale". e attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate ed operando nel settore attività di pulizia e disinfestazione.

Tali servizi rispondono più in generale alla Mission e alla Vision che la cooperativa si è data.

#### **LA NOSTRA MISSION**

*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*

## LA NOSTRA VISION

*La cooperativa **Incontra** anima la comunità territoriale e lavora affinché si attrezzi 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 famigliari 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.*

Le parole chiave che meglio sembrano rappresentare gli obiettivi e l'azione della nostra cooperativa sociale sono integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori, partecipazione civile della comunità, promozione di una responsabilità sociale condivisa, innovazione, collaborazione e promozione di una rete locale dei servizi

Nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, ci sembra opportuno inoltre sottolineare che la cooperativa sociale opera 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 nel 2017 le due Cooperative costitutive di Incontra, Ancora e Bucaneve ed il Consorzio Impresa Solidale, sono state impegnate nella costruzione del percorso che nel gennaio 2018 ha portato alla fusione delle due realtà ed alla nascita della cooperativa **Incontra**.

Per quanto riguarda i singoli servizi ed attività, gli obiettivi perseguiti dalle due cooperative e dal Consorzio negli ultimi tre anni 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)
- la progettazione del ramo d'azienda B della Cooperativa



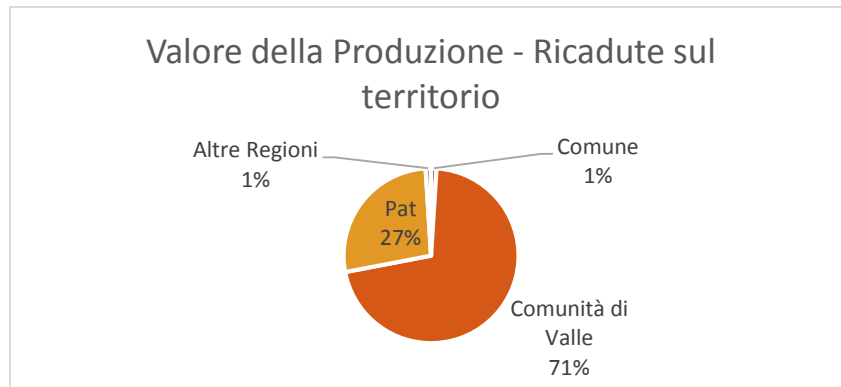
## DIMENSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

Per descrivere la nostra cooperativa sociale, vogliamo presentare innanzitutto alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2017 ( corrispondenti alla sommatoria dei dati delle realtà costitutive di Incontra: Il Bucaneve, L'Ancora e Impresa solidale), tali da illustrare le nostre ricadute sul sistema economico. Non è quindi obiettivo di questa sezione la realizzazione di una riclassificazione del bilancio, ma vogliamo qui esclusivamente riflettere su alcune caratteristiche economiche della cooperativa, tale da avere anche elementi di riflessione sulla nostra situazione ed evoluzione

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2017 esso è stato pari a 3.977.439,00 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medio-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 infatti un valore della produzione superiore al milione di Euro e ciò posiziona quindi la nostra cooperativa sociale tra le poche grandi a livello nazionale, con un impatto economico che riteniamo quindi importante. Interessante è inoltre l'analisi del trend dei nostri valori negli ultimi anni, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità della nostra cooperativa sociale di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio.



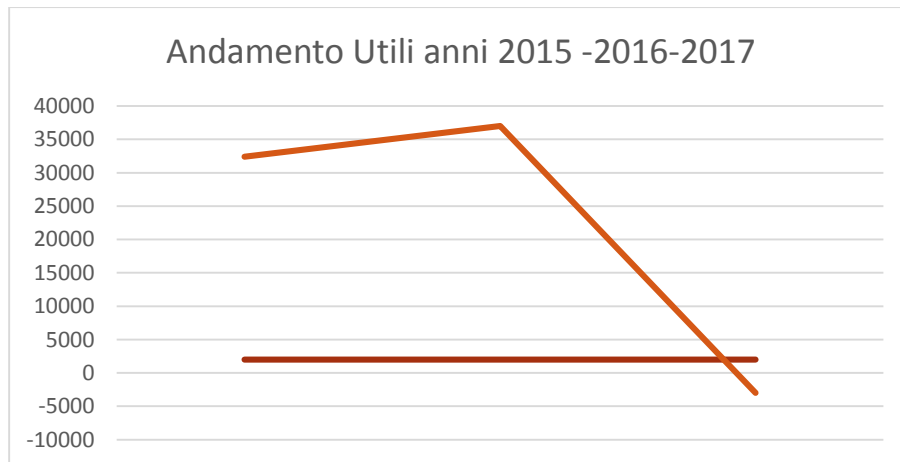
Un ulteriore aspetto specifica meglio la ricaduta economica della cooperativa sociale sul suo territorio: le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello di Comunità di valle e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per l'1% sul Comune, per l'71% sulla Comunità di valle, per l'27% sulla Provincia e l'1% fuori regione.



I dati sono riferiti alle sole Coop. L'ancora e Il Bucaneve

Data la natura di impresa a prevalente capitale umano, un ulteriore indice di impatto economico che vogliamo portare alla luce è riferito al **costo del lavoro**, che approssima anche il benessere economico-finanziario dei lavoratori e la redistribuzione di valore realizzata a favore dei dipendenti. Nell'anno 2017 il costo del personale sostenuto è stato di 2.451.503,00 con un peso del 61,63% sul totale del valore della produzione (laddove la percentuale raggiunge tra le cooperative sociali del Triveneto, analizzate con il modello ImpACT da precedenti ricerche, un valore del 61,6%).

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2017 una perdita pari ad € -3005,16. Nel 2016 il risultato economico aggregato vedeva un utile di esercizio pari ad €37.031,63, mentre nel 2015, al netto delle partite straordinarie riferite alla Coop. Ancora, il risultato di esercizio aggregato era pari ad un utile di € 32.413,68

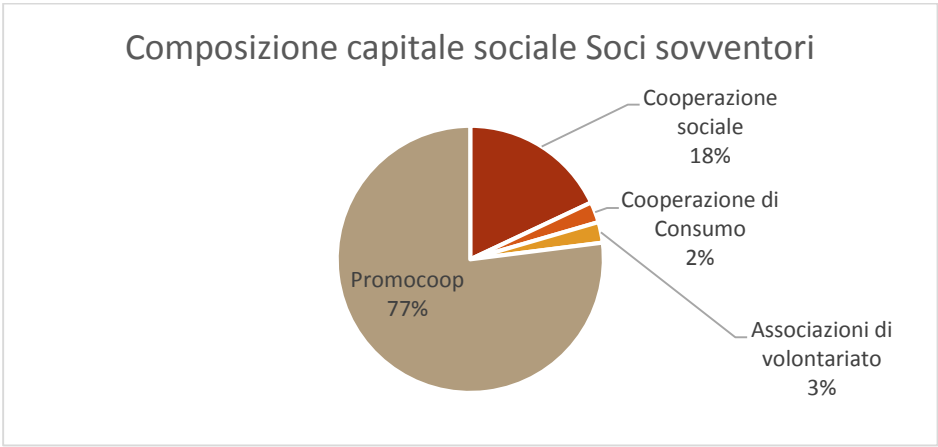
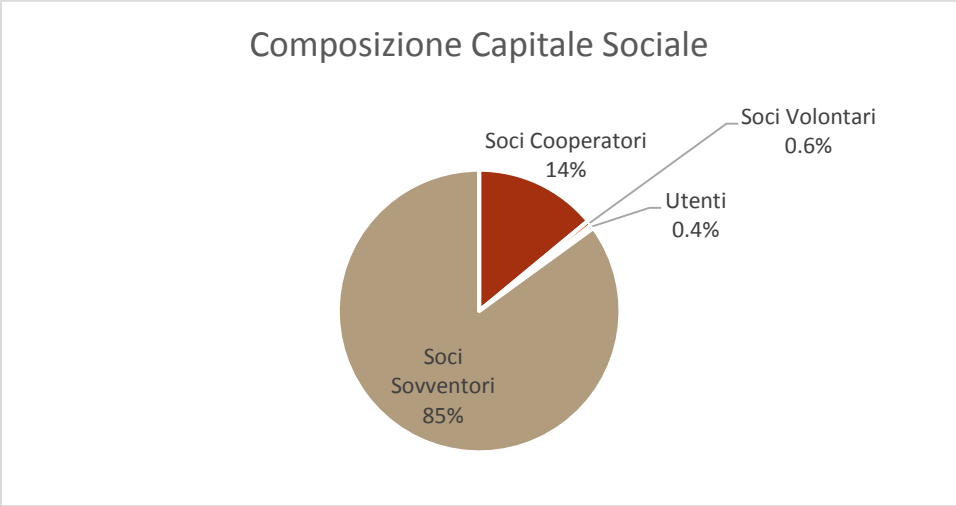


Accanto alle principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della INCONTRA. Il patrimonio netto nel 2017 ammonta a 1.396.488,00 Euro posizionando quindi la nostra cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative



sociali italiane. Il nostro patrimonio è più nello specifico composto per il 37% pari ad € 520.163,20 dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni.

Interessante è la composizione del capitale sociale costituito per il 14% da capitale versato dai soci cooperatori, per il 06% dai soci volontari, per il 0,4% dai soci utenti e per l' 85% da soci sovventori, che negli scorsi anni hanno sostenuto attraverso la loro partecipazione lo sviluppo della Cooperativa. In particolare il capitale sociale dei soci sovventori è composto per

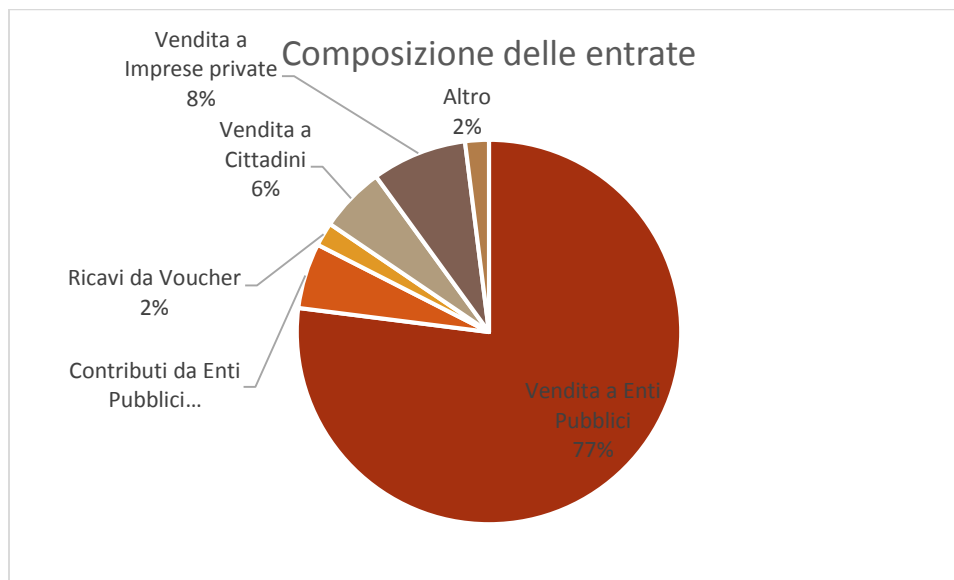




## RISORSE FINANZIARIE E FISICHE IMPIEGATE

Per comprendere il processo generatore di risultati, esiti ed impatti e meglio pesare le voci sui risultati raggiunti rispetto alla dimensione e alle reali possibilità della cooperativa sociale, è necessario considerare innanzitutto più dettagliatamente la struttura operativa che caratterizza la INCONTRA, soprattutto in termini di risorse economico-finanziarie immesse nella produzione, di strutture in cui si realizza l'attività e di capacità imprenditoriali.

I precedenti dati di bilancio possono così innanzitutto essere approfonditi guardando alla diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi per **fonti delle entrate** -come rappresentata anche nel grafico sottostante- illustra una composizione molto eterogenea delle entrate e in particolare per il 77% ricavi da vendita di beni e servizi a enti pubblici, per il 5.5% contributi da enti pubblici in conto esercizio, per il 2% ricavi da voucher e titoli di acquisto, per il 5.5% ricavi da vendita di beni e servizi a cittadini non coperti da voucher, per il 8% ricavi da vendita di beni e servizi a imprese private profit o di terzo settore e il 2% altri ricavi.



I dati sono riferiti alle sole Coop. L'ancora e Il Bucaneve

Rispetto alla composizione delle entrate, il modello di valutazione ci permette di guardare anche al grado di rischio legato all'eventuale mono-committenza o all'eccessivo peso del principale committente sulle entrate totali della cooperativa. I dati rilevano per la nostra cooperativa sociale un numero dei committenti pubblici e imprese pari a 79, un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 866 e un totale di fatture e/o scontrini a persone fisiche acquirenti di prodotti pari a 674; essendo inoltre l'incidenza del nostro primo e principale committente pari al 37% sul totale del valore della produzione, si può affermare che la nostra cooperativa sociale sia caratterizzata da una certa esposizione al rischio. Esplorando poi i rapporti economici con le sole pubbliche

amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalle Comunità di valle. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono inoltre per il 79% dei casi da affidamenti diretti, per il 11% dei casi da convenzioni a seguito di gara aperta con ampio confronto concorrenziale, per il 7% dei casi da attivazione automatica a seguito di leggi o regolamenti amministrativi e il 3% convenzioni a seguito di gara con confronto concorrenziale limitato, a dimostrazione del diverso rapporto che regola le relazioni tra la INCONTRA e gli enti pubblici e della specifica capacità della nostra cooperativa di realizzare con gli stessi rapporti stabili.

Infine, nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, il modello vuole analizzare lo stato della nostra cooperativa rispetto alla capacità di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Nel 2017 la nostra cooperativa ha partecipato complessivamente a 3 bandi indetti da soggetti diversi dalle pubbliche amministrazioni, condotti in taluni casi anche in partnership con altre organizzazioni del territorio. Ciò ha permesso alla cooperativa di beneficiare quindi di entrate diverse da quelle sin qui descritte ed in particolare di ottenere 580,4 Euro di finanziamenti dalla vincita di bandi europei.

|                |   |
|----------------|---|
| € 1.396.488,00 | • Patrimonio netto complessivo            |
| € 580.416,00   | • Ricavi da bandi europei                 |
| 3              | • Strutture di proprietà                  |
| 7              | • Strutture concesse in gestione dalla PA |



## 8 Le strutture in cui la cooperativa realizza le sue attività

Oltre ai mezzi economico-finanziari analizzati, ulteriore fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della nostra cooperativa sociale è rappresentata 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 7 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione.

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. 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 promosso presso le amministrazioni comunali il recupero di immobili dismessi o sottoutilizzati. La cooperativa sociale INCONTRA realizza infatti alcuni dei suoi servizi in 7 strutture pubbliche precedentemente dismesse o sottoutilizzate che sono state rivalorizzate dalle stesse amministrazioni e messe a disposizione delle attività che la Cooperativa vi realizza. In sintesi, la nostra cooperativa sociale ha stimolato le pubbliche amministrazioni locali ad 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, anche possibilmente avendo 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 o in comodato gratuito, generando per la cooperativa sociale un risparmio annuo stimato in Euro 100.000.



## GOVERNANCE E SOCIALITÀ DELL'AZIONE

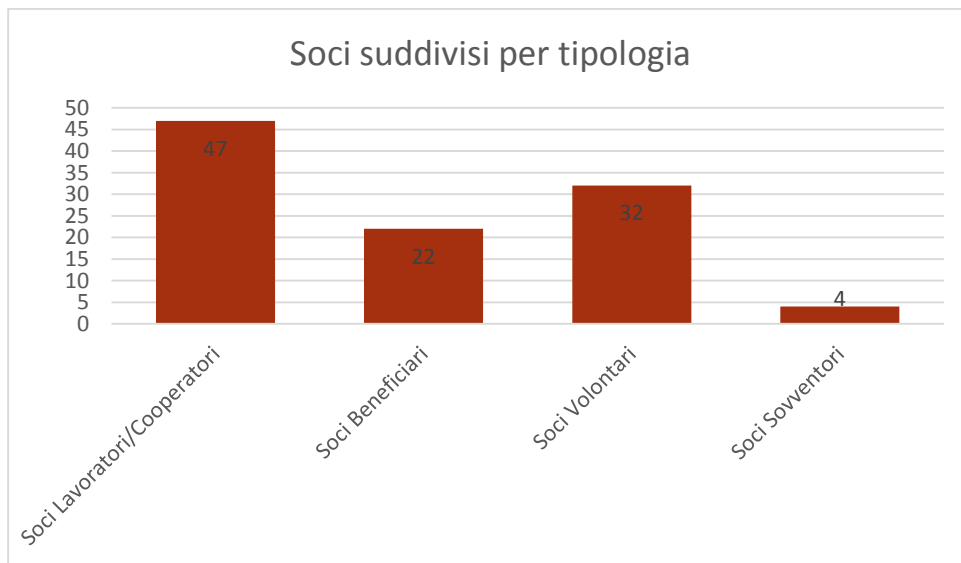
La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale INCONTRA può essere raccontata ed analizzata è quella della **socialità dell'azione**. Essa può essere espressa a vari livelli: quello gestionale e legato al processo decisionale, quello delineato negli obiettivi organizzativi, quello identificato 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 2017, la nostra cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 100 soci, di cui 44 lavoratori, 32 volontari, 22 utenti o loro famigliari e 2 altri sostenitori o sovventori. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa sociale. Innanzitutto, la presenza di soci lavoratori è espressione della centralità del lavoratore nelle scelte organizzative anche considerando che lo stesso influenza e osserva la qualità del servizio ed il suo coinvolgimento quindi risulta un obiettivo della cooperativa; più in particolare, poi, il 36.36% dei nostri lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e se tale percentuale risulta 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. In secondo luogo 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 famigliari, proprio ad indicare una certa volontà di far partecipare i beneficiari dei servizi al processo decisionale e aumentarne il coinvolgimento. Da segnalare che al 31.12 2017 Incontra non coinvolge i lavoratori svantaggiati nella propria base sociale. Il motivo è da ricondurre al fatto che in realtà la cooperativa sociale Incontra, come cooperativa di tipo plurimo (A+B) nasce l' 1 maggio 2018, incorporando al momento le sole attività di tipo A gestite dalle due Cooperative originarie. Il ramo d'azienda B sarà attivato negli ultimi mesi del 2018 per trovare successivo consolidamento nel corso del 2019 e degli anni successivi. Il coinvolgimento quindi di lavoratori svantaggiati nella base sociale sarà un dato valutato nei prossimi report sociali. Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la nostra cooperativa sociale non conta tra i propri soci nessuna organizzazione di qualsiasi forma giuridica e ciò indica quindi l'assenza di rapporti istituzionalizzati con gli attori economici e sociali del nostro territorio, pur praticando politiche diverse di cui si tratterà parlando di reti. Infine, completa la base sociale della nostra cooperativa la presenza di alcuni soci sovventori o generici sostenitori, che quindi non ricoprono interessi specifici nella cooperativa ma ne condividono semplicemente e genericamente gli obiettivi sociali e ne sostengono le attività. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale 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.

I rapporti della cooperativa sociale con i soci e le dinamiche del coinvolgimento possono essere descritti anche nelle politiche associative promosse. Incontra ha una base sociale che vede la presenza di tutte le tipologie di

soci previsti dalla legge 381, con una leggera 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.

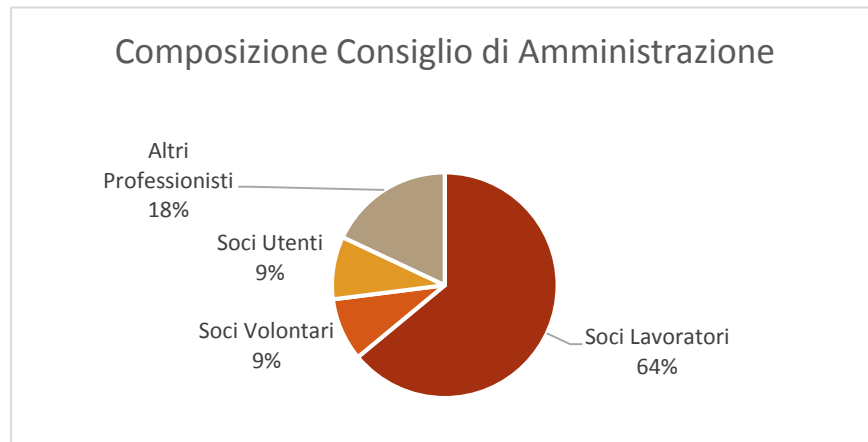
#### SOCI SUDDIVISI PER TIPOLOGIA



#### IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Leggendo invece i dati sulle 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.

Una premessa si rende però necessaria. Come già riportato, i dati del presente report di riferiscono al 31.12.2017 e sono la sommatoria dei dati riferiti alle due Cooperative che hanno dato vita ad Incontra: la Cooperativa Ancora e la Cooperativa il Bucaneve ed al Consorzio Impresa Solidale. Alla stessa data esistevano perciò tre distinti consigli di amministrazione. Il 2 maggio 2018 si è insediato il nuovo Consiglio di Amministrazione di Incontra composto da 11 persone, eletto in occasione delle assemblee di fusione che hanno dato origine alla Cooperativa: Failoni Mariano, Lampugnani Piera, Ravasi Massimo, Mase' Aglaja, Bonenti Monia, Tavernini Michele, Mariagrazia Scaglia, Rizzonelli Andrea, Fioroni Elga, Zambotti Sara, Bertoni Claudio. La genesi del Consiglio dà ragione della sua configurazione sia relativamente al numero dei componenti che alla natura degli stessi: l'elevato numero dei componenti nasce infatti dalla necessità di garantire una congrua rappresentanza agli amministratori provenienti dalle realtà precedenti alla fusione ed al tempo stesso di permettere una rappresentanza adeguata di tutte le componenti societarie, lavoratori, volontari e famiglie. Nello specifico sono rappresentati 7 lavoratori, 2 professionisti esterni 1 volontario, 1 familiare. Particolare attenzione vuole essere inoltre rivolta alla presenza nel nostro CdA 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.



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto, il tasso di partecipazione alle assemblee è stato nella nostra cooperativa negli ultimi anni mediamente del 43.75% e tale dato fa emergere qualche riflessione all'interno della cooperativa poiché si presenta abbastanza basso rispetto alle attese e potrebbe far sottendere qualche problema di demotivazione tra i soci. In secondo luogo, 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: la cooperativa sociale INCONTRA presenta così tra i suoi soci giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di 7 donne.

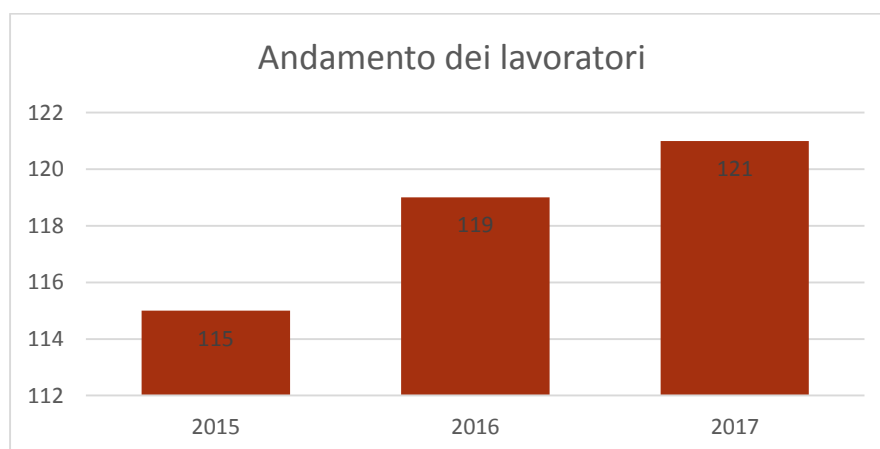
Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della nostra cooperativa: la cooperativa Incontra prevede dei compensi economici per alcune cariche istituzionali ricoperte: al Presidente del Consiglio di Amministrazione è prevista la corresponsione di un importo annuo lordo di € 5.000,00 mentre al Presidente del Comitato di controllo è riconosciuto un importo di € 3.172. Storicamente inoltre né la Cooperativa il Bucaneve né la Cooperativa L'Ancora hanno mai distribuito utile ai soci. Incontra intende mantenere questo impegno, accantonando tutti gli utili a a riserve per fini sociali e di crescita futura anche in ottica intergenerazionale della cooperativa.



## LE RISORSE UMANE E L'IMPATTO OCCUPAZIONALE

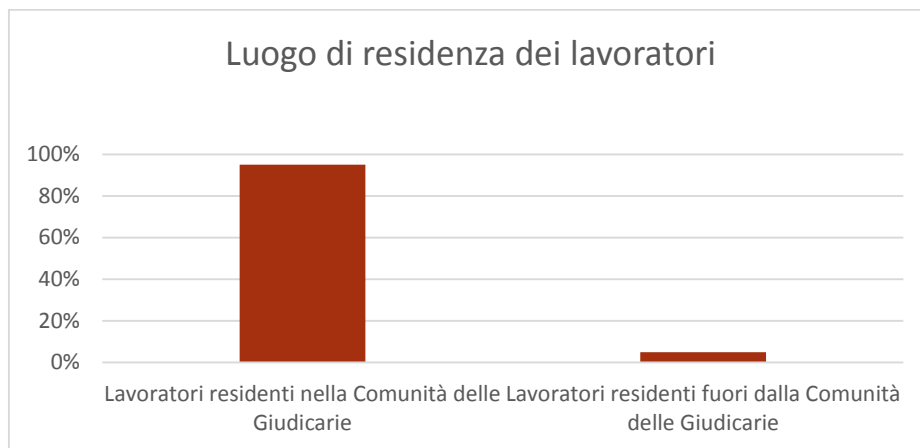
Settori ad alta intensità di capitale umano. Così sono definite tecnicamente le imprese che -come la nostra- vedono generato il proprio valore aggiunto soprattutto grazie al lavoro. Ma non si tratta solo di avere il lavoratore al centro dell'attività produttiva; per natura una cooperativa sociale pone 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 31/12/2017 i lavoratori presenti nella nostra cooperativa sociale sono 121: di questi 114 hanno un contratto di lavoro dipendente mentre 7 sono collaboratori della cooperativa o hanno contratti flessibili. 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. Innanzitutto, vi è da considerare che la nostra cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori durante il 2017: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 88 nuovi dipendenti e collaboratori rispetto all'uscita di 74 lavoratori registrando così una variazione positiva. Questi flussi sono spiegati dall'esistenza di alcune attività a carattere stagionale, come l'animazione estiva ed il servizio di assistenza scolastica. Il grafico sottostante mostra il trend complessivo e in particolare si vuole evidenziare come nell'ultimo anno ci sia stata una crescita nel numero totale dei nostri lavoratori pari al 5.22%.



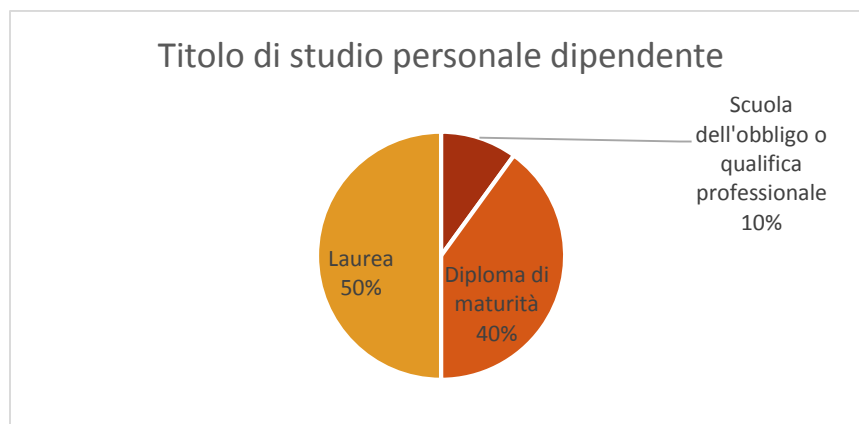
In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione a favore del territorio in cui essa ha sede: il 95% dei lavoratori risiedono nella Comunità delle Giudicare, di questi il 16% sono i lavoratori con residenza nel comune di Sella Giudicarie, sede della Cooperativa. Questi dati hanno un importante 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.



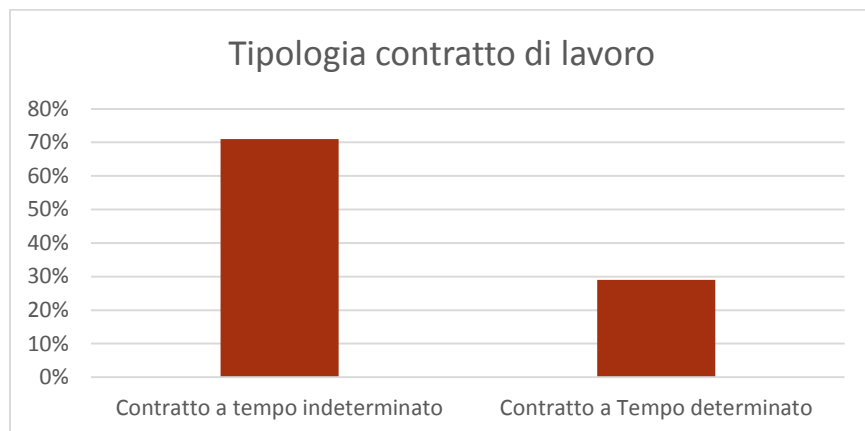


E di rilievo è inoltre la generazione di occupazione impatto occupazionale femminile e giovanile. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati è dell'82.64% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77.7%. La presenza di giovani fino ai 30 anni nella nostra cooperativa sociale si attesta invece al 34.71%, contro una percentuale dell'11.57% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni.

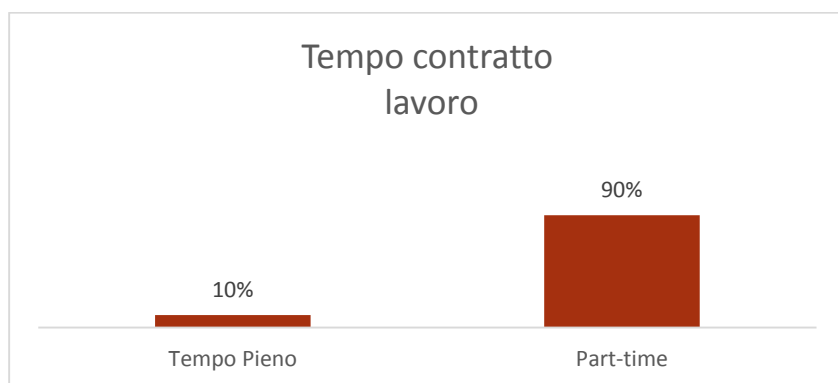
L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della formazione: la nostra cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 12 lavoratori con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 49 lavoratori diplomati e di 60 laureati.



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: guardando ai soli lavoratori dipendenti, la percentuale di coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato è del 71.07%. Inoltre, nello scorso anno 4 dipendenti hanno potuto stabilizzare la loro posizione lavorativa passando da un contratto a tempo determinato a indeterminato, e creando quindi maggior senso di stabilità e sicurezza anche in termini di reddito nel lungo periodo.



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella nostra cooperativa sociale il 9.92% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time. Rispetto alla presenza di 108 lavoratori con una posizione a part-time due sono le considerazioni da fare. In primo luogo la quasi totalità delle mansioni previste richiede un impiego a part-time. In secondo luogo, nel corso degli anni, la Cooperativa ha cercato di favorire la conciliazione famiglia-lavoro concedendo il part-time anche in quelle posizioni lavorative che sul piano organizzativo potevano essere ricoperte con un contratto a tempo pieno.



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 1 direttore, 5 responsabili di area, 11 coordinatori dei servizi, 5 impiegati, 91 educatori, 8 persone con altro ruolo.

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 Incontra l'88% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 35% 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 rapportato a tempo pieno riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti: così lo stipendio medio annuo lordo rapportato a tempo pieno 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 con l'inquadramento di lavoratore qualificato o specializzato lo stipendio medio annuo rapportato al tempo pieno stimato è 23.043 Euro. Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit (convenzioni con ristoranti per

prezzo agevolato, telefonino aziendale...), attività ricreative, sportive, culturali a prezzo ridotto o gratuite, 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 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: essa prevede una formazione strutturata per tutti o la maggior parte dei suoi lavoratori e una formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 100, per mediamente 40 ore ciascuno di formazione per un costo a carico della nostra cooperativa sociale di 69.214 Euro.

Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei propri 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 51.16% 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 il coinvolgimento del processo decisionale o nella pianificazione delle attività dell'organizzazione, l'ascolto e la comunicazione tra lavoratori e organizzazione attraverso incontri, accorgimenti per il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

Per quanto riguarda più nel dettaglio le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori e quindi le dinamiche positive e negative nell'ambiente di lavoro, si vuole a conclusione sottolineare che la Cooperativa Incontra crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente in modo non formalizzato, nell'anno 2017 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, 389 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 33 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 5% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai nostri lavoratori e 64% valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore. 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 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 2017 di 2200 ore di lavoro donato prestate dai propri lavoratori.



## GLI ESITI

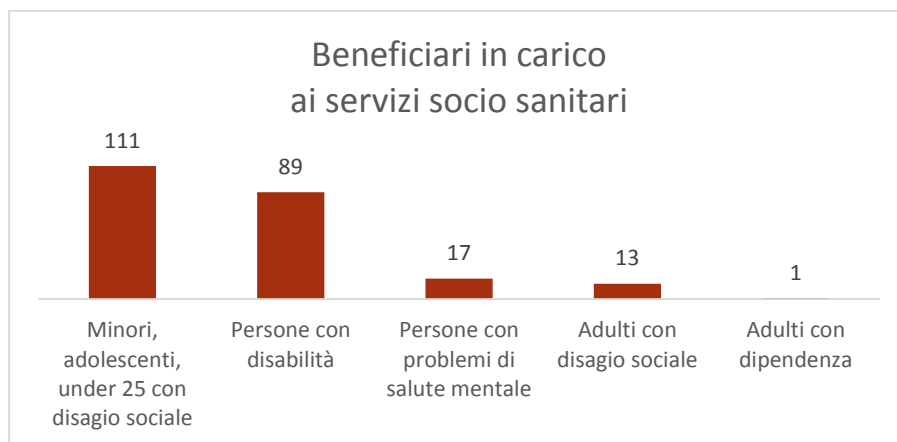
Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso alla INCONTRA di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua mission, raggiungendo quindi concreti e verificabili risultati.

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.

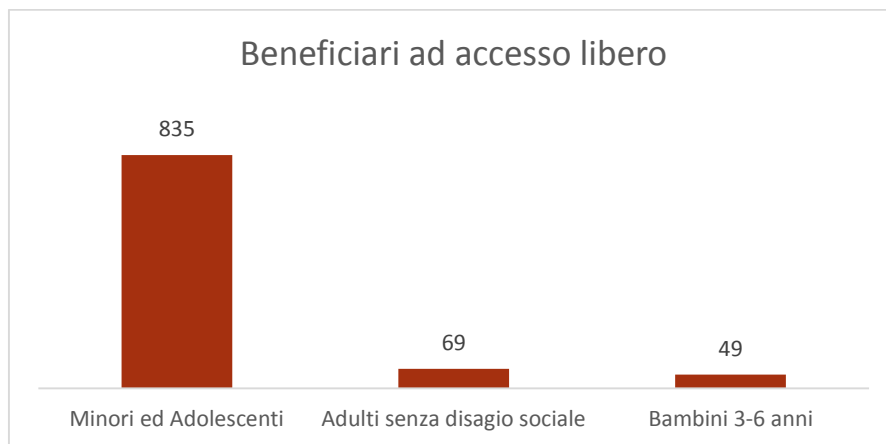
Primo dato di rilievo è sicuramente il numero di persone che hanno beneficiato dei nostri servizi. Così nel 2017, sono stati serviti presso le nostre strutture o a domicilio complessivamente 1184 utenti. Coerentemente con i servizi offerti, le categorie di nostri beneficiari sono eterogenee e possono essere suddivise in due grandi categorie:

- 1. Utenti in carico e quindi segnalati dai servizi sociali e sanitari**
- 2. Utenti ad accesso libero**

I beneficiari in carico e segnalati dai servizi socio sanitari sono stati: 111 minori, adolescenti e under-25 con problemi di disagio sociale, 89 persone con disabilità, 17 persone con problemi di salute mentale, 13 adulti con disagio sociale e 1 adulti con dipendenze.

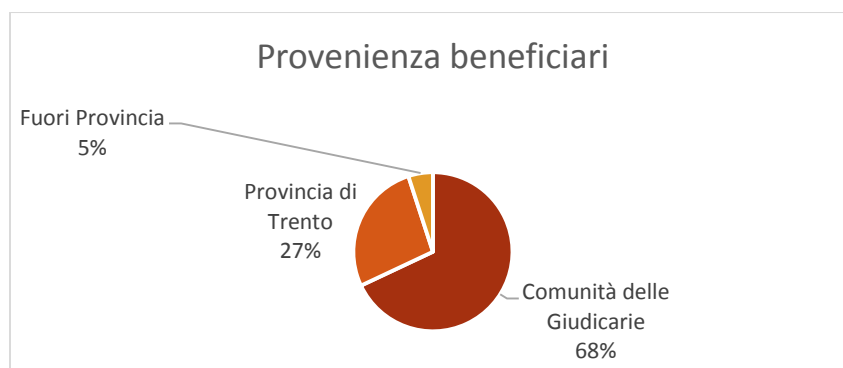


I beneficiari ad accesso libero sono stati: 835 minori e adolescenti, 69 adulti senza disagio sociale, 49 bambini della fascia 3-6 anni.



Ai nostri utenti sono stati offerti servizi al 1% residenziale, al 20% diurno continuativa (con erogazione del servizio durante tutto l'anno), al 1% diurno stagionale (con erogazione del servizio solo in alcune stagioni o periodicità dell'anno, come i centri estivi, i doposcuola...), al 3% domiciliare e al 75% 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 Incontra sono per il 68% residenti nella Comunità delle Giudicarie, di questi il 6% residenti nel comune in cui la cooperativa ha la sua sede, il 27% residenti nella provincia in cui ha sede la cooperativa anche se in diverso comune ed il 5% risiedono in altre province.



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, la Cooperativa Incontra eroga alcuni servizi su mandato pubblico ma con rette/tariffe che non coprono completamente i costi che la cooperativa sostiene per erogare il servizio, ad esempio l'animazione estiva per persone con disabilità, in genere minori.

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 Iso 9001:2015, Family Audit Executive e Family in Trentino. Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della nostra attenzione all'utenza, la Cooperativa 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. Promuove inoltre l'inserimento lavorativo, curando contatti personali con possibili datori di lavoro o collaborando con i centri per l'impiego ed ha una proposta formativa verso gli utenti, con attività che hanno una valenza di mantenimento e socializzazione. 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 familiari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire interessanti opportunità, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei familiari, 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 familiari, la nostra cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi attivati 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 altri attori del territorio per agire su fasce di utenti o in zone altrimenti non coperti. 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, ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e familiari (es. trasporto, accompagnamento a visite sanitarie, ecc.) e ha realizzato servizi all'interno della cooperativa grazie alla collaborazione di nuovi partner (volontari o altre organizzazioni attive ad esempio nell'animazione).

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. Necessaria premessa nella lettura dei dati è che Incontra ha iniziato la propria attività di Cooperativa sociale ad oggetto plurimo A+B solo a partire dal 1 maggio 2018. Come già ricordato, i dati riportati nel presente documento al 31.12.2017 si riferiscono alla somma dei dati delle tre

realità costitutive di Incontra. Per quanto riguarda nello specifico i dati riferiti ai percorsi di inserimento lavorativo al 31.12.2017 risultavano assunte 7 persone svantaggiate impiegate nel servizio di animazione presso le Apsd di Storo, Condino e Pieve di Bono, appartenenti al cosiddetto Progettone Sociale, gestito in convenzione con Consolida.

Guardando alle borse lavoro e tirocini, si osserva che, se ad inizio 2017 erano presenti 8 soggetti in borsa lavoro, nel corso dell'anno sono state istituite 6 nuove borse lavoro, mentre 10 sono state portate a conclusione. A fine 2017 sono ancora presenti nella cooperativa 4 soggetti in borsa lavoro. La rilevanza della formazione ricevuta dalle persone in borsa lavoro e la ricaduta che la stessa può avere in termini di reale formazione acquisita possono essere giudicati nelle caratteristiche dell'impegno richiesto: in media le borse lavoro proposte hanno una durata per persona di 5 mesi, per 13 giorni lavorati e 3.5 ore lavorate a settimana.



## IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

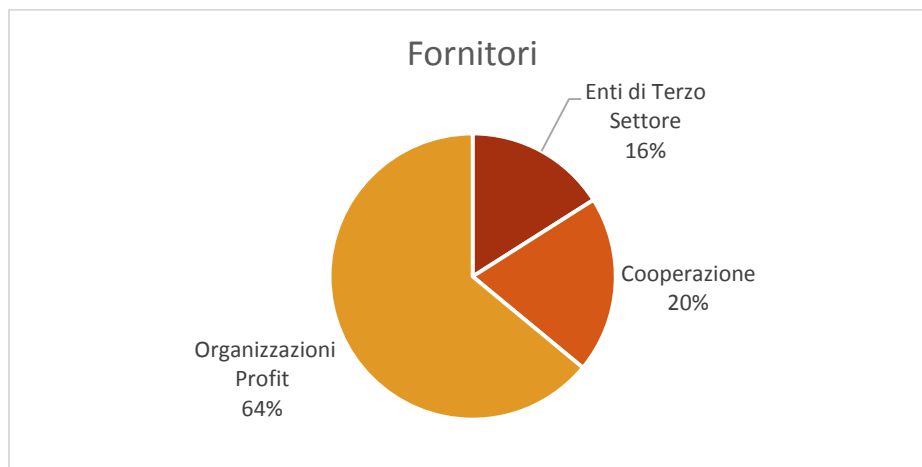
Nella mappatura dei rapporti con i nostri stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la nostra 'rete'. 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 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 finanziamento, Incontra ha partecipato a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse e alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali generali 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 e nuovi investimenti pubblici finalizzati alla riduzione delle marginalità e all'incremento della coesione sociale. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla nostra cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale e la definizione di strategie e politiche sociali.

Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 84% degli acquisti di 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 16% dei nostri acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore mentre il 20% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e il 64% 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 2017 in 9 imprese, per un totale di 73.733 Euro di partecipazioni.

Al 31.12.2017 sono invece organizzazioni socie della nostra cooperativa sociale e quindi partecipano al suo capitale sociale 4 soci sovventori, Consolida e Promocoop, Associazione Comunità Handicap e Famiglia Cooperativa di Bondo e Roncone, per un totale di 441.200,00 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 2017, abbiamo collaborato con alcune imprese per la formazione di soggetti svantaggiati e il loro successivo collocamento nell'impresa. 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, la Cooperativa aderisce a 1 associazione di rappresentanza ,(Federazione Trentina delle Cooperative), ad 1 consorzio di cooperative sociali (Consolida), ed ha in atto un rapporto di partnership con una organizzazione for-profit (Dream e Ranstadt)

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 2017 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 11 cooperative sociali, 24 associazioni e 12 organizzazioni di volontariato. 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 condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio, per la co-progettazione di servizi sul territorio 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.



## 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 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. In particolare, le parole chiave e gli slogan con cui ci sentiamo di rappresentare meglio la nostra azione sul territorio e a favore della cittadinanza sono: raggiungimento di un buon livello di consenso presso la comunità, miglioramento della qualità della vita del territorio e riduzione di alcuni problemi sociali del territorio, la marginalità sociale e la disoccupazione.

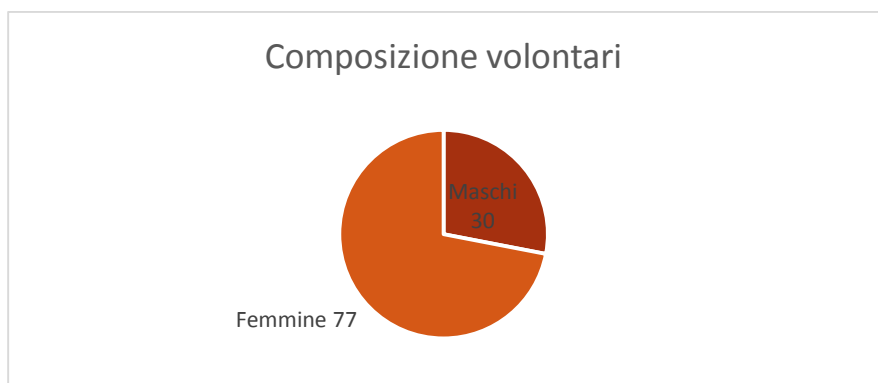
Guardando ulteriormente a specifiche azioni intraprese dalla nostra cooperativa sociale nel corso dello scorso anno e che hanno avuto concrete dimensioni di impatto sociale (e quindi di ricaduta di lungo periodo per la comunità) ci sembra di poter affermare il nostro ruolo nell'essere riusciti a identificare in modo più preciso i bisogni della comunità e dei propri utenti, diversificare la comunità beneficiaria del servizio (estendendo il servizio a nuovi gruppi di utenti), espandersi geograficamente, aumentando la propria ricaduta territoriale, influenzare le politiche pubbliche territoriali, stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale che influenzi l'opinione pubblica e promuovere un modello che sia replicabile nel territorio da altri o in altri ambiti sociali.

E' vero tuttavia che accanto a questi elementi 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, 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, la realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: Certificazioni di qualità e altre certificazioni di prodotto o processo e Sito internet.

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 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 anche un piccolo 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 nostra cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2017 ben 107 volontari, tra cui soci volontari della cooperativa e volontari esterni non soci della cooperativa o di associazioni di volontariato. Di essi, inoltre, 30 sono uomini mentre 77 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 16 under 30 (fino ai 30 anni), 11 tra i 31 e i 40 anni, 20 tra i 41 ed i 50 anni, 15 tra 51 ed i 60 anni e 45 over 60 (dai 61 anni). La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la nostra cooperativa rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi cinque anni.



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 2017 complessivamente di 5.000 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza per 625 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 attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa, ma anche in attività di partecipazione alla realizzazione di servizi innovativi e aggiuntivi (10%).

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 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 ha fatto monitoraggio del loro benessere, anche se occasionalmente e in modo non formalizzato.

Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale INCONTRA investe sulla crescita dei propri volontari, poiché prevede occasionali attività formative per i volontari. Inoltre, la

nostra cooperativa sociale ritiene importante l'apprendimento on-the-job con il supporto dei dipendenti e il coinvolgimento in equipe.



## 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 INCONTRA nel corso del 2017, 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.

| <b>PUNTI DI FORZA (Strengths)</b>   | <b>PUNTI DI DEBOLEZZA (Weakness)</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Discreta capacità di avere una comunicazione interna chiara, efficace, di supporto e motivazione a lavoratori e soci</li><li>• Buona chiarezza nell'assegnazione di responsabilità e ruoli alle cariche della cooperativa</li><li>• Buon sostegno allo sviluppo di abilità tecniche e alla capacità della classe dirigente</li><li>• Buona capacità di reclutare nuovi lavoratori con adeguata qualificazione</li><li>• Buona chiarezza nell'assegnazione dei ruoli tra il personale</li><li>• Buona capacità di finanziamento della gestione ordinaria</li><li>• Buona capacità di pianificazione pluriennale</li><li>• Buona capacità di ricerca e sviluppo</li><li>• Buona stabilità economica</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bassa qualità ed investimento nel marketing e nella comunicazione</li><li>• Mancanza di continuità nei finanziamenti per alcuni progetti a bando</li><li>• Difficoltà nel trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento</li></ul> |
| <b>OPPORTUNITA' DA COGLIERE( Opportunities)</b>   | <b>MINACCE DA AFFORNTARE (Threats)</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cogliere nuova domanda di servizi ampliando la cooperativa o creandone una nuova</li><li>• Intercettare nuovi bisogni e soddisfarli ampliando i servizi della Cooperativa la cooperativa o creando uno start-up</li></ul>   | <p>Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore</p> <p>Mancanza nel mercato del lavoro locale di personale con qualificazione professionale adeguata</p>   |

