

# Cooperativa sociale Ephedra



Bilancio sociale 2018

ephedra

Ephedra  
Piazza della Mimosa, 2  
38066 Riva del Garda (TN)  
P.I. 01426520225  
Sito: [ephedra.tn.it](http://ephedra.tn.it)  
e-mail: [ephedra.riva@consolida.it](mailto:ephedra.riva@consolida.it)

# Rendicontazione e valutazione dell'impatto economico e sociale della nostra cooperativa



## PREMESSA E NOTE METODOLOGICHE

Con questa edizione del Bilancio sociale, la cooperativa sociale Ephedra 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 Consolida, 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 valutarci 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 C.d.A., 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.

È 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

Tra gli anni ottanta e novanta l'Alto Garda e Ledro attrae un'immigrazione proveniente sia dal meridione sia dall'estero fatta di persone spesso in situazioni difficili e in cerca di una sistemazione stabile e permanente. Vi sono molti minori stranieri o italiani, soprattutto adolescenti e giovani adulti, con problematiche emergenti, di integrazione e non solo, che la legge provinciale 14/91 non raggiunge. Un gruppo di professionisti attivi nel campo dell'educazione e del sociale ideano, in rete con il servizio sociale e la commissione provinciale L.P. 35/83, delle azioni educative rivolte ai gruppi di ragazzi/e che si incontrano nelle strade e nelle piazze del quartiere: si svolgono lezioni, tornei di calcio, eventi artistici e culturali, anche d'estate. Tutto ciò direttamente in strada, nelle piazze e nei campetti. Un primo provvisorio centro diurno viene aperto presso i locali della ex O.N.M.I. di Riva del Garda. Poi ci si sposta nello stabile di piazzale Mimosa, sito nel centro della zona PEEP di Riva del Garda, realizzando il Centro Giovanile di Quartiere che cambierà poi il nome in Centro Educativo Interculturale. Nel 1993 nasce Ephedra come cooperativa sociale di tipo A ai sensi della Legge 381/91, convenzionata ai sensi della ex Legge Provinciale 35/83 per le sue unità operative. Tramite un protocollo d'intesa, uno dei primi in Trentino, viene attivata la collaborazione con una scuola, la scuola media Scipio Sighele di Riva del Garda. Grazie a una gestione efficace e grazie alla qualità del lavoro svolto, Ephedra cresce sia in termini di progettualità sia dal punto di vista organizzativo e gestionale. Diventa solida e stabile, come una vera impresa sociale. Si specializza individuando il proprio settore, ovvero quello dei servizi socio-educativi e culturali tesi al recupero di situazioni di marginalità sociale, di svantaggio psico-fisico attraverso processi di prevenzione e integrazione. Destinatari dei servizi sono i minori, i giovani adulti e i familiari, a rischio di disagio e/o emarginazione.

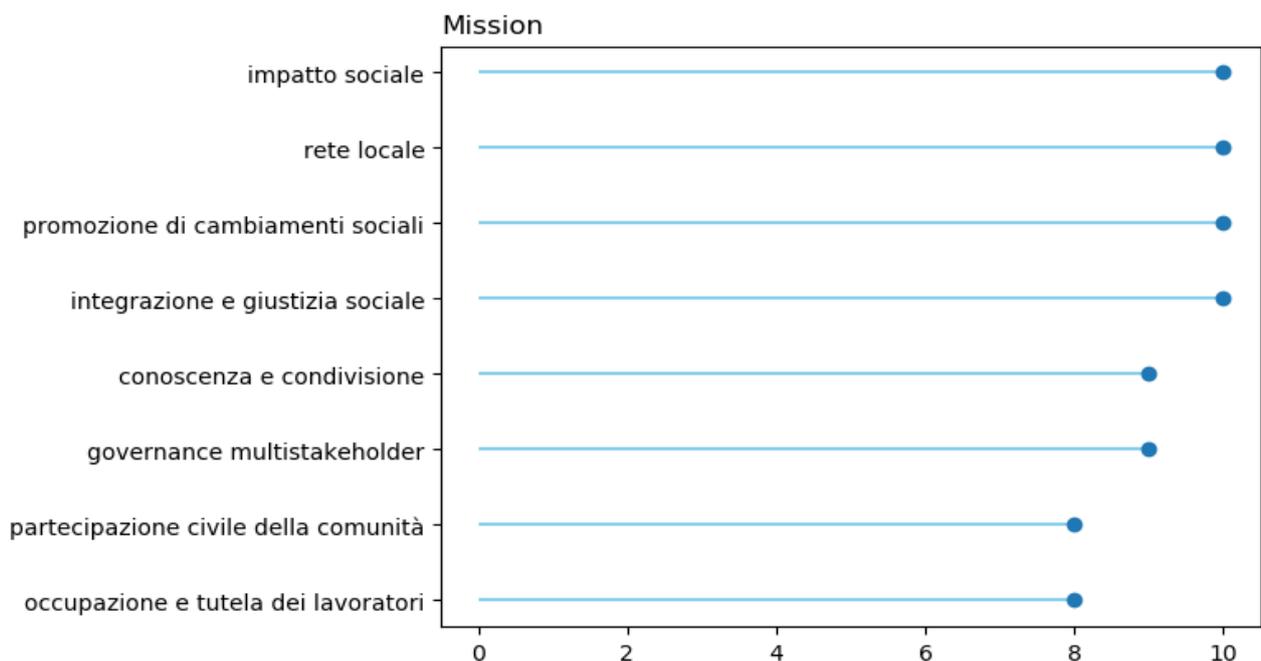
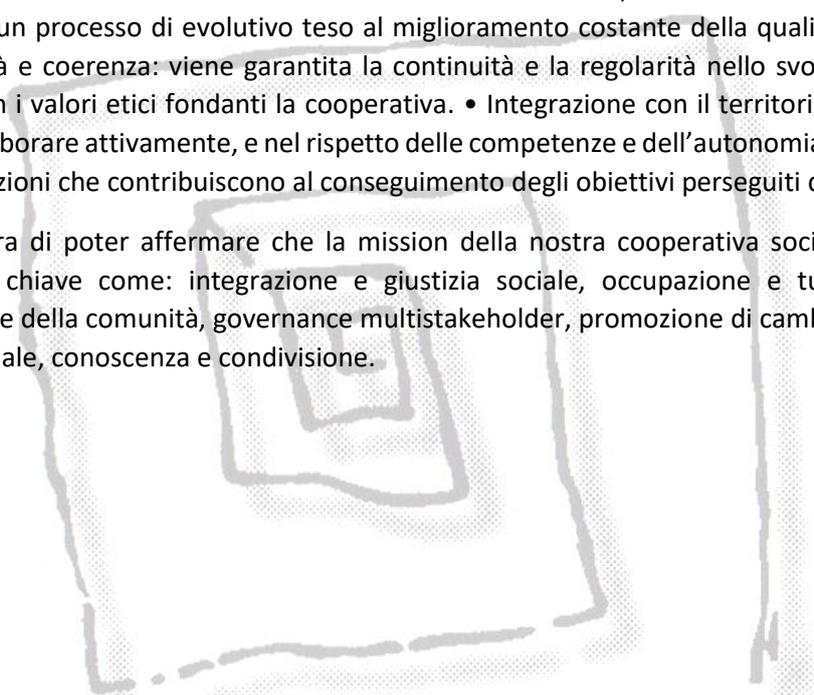
Oggi la cooperativa sociale Ephedra ha la sua sede legale ed amministrativa a Riva del Garda e la stessa verrà considerata nel prosieguo del presente documento come territorio principale di riferimento per intercettare le ricadute locali della cooperativa. Quale cooperativa sociale di tipo A, essa ha 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 educativi per bambini e ragazzi e attività socio-culturali e artistiche.

Gli illustrati servizi rispondono più in generale alla mission che la cooperativa si è data. Ephedra è una cooperativa sociale di servizi, senza fini di lucro, retta e disciplinata secondo il principio della mutualità, che ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana, all'integrazione sociale dei cittadini, alla prevenzione del disagio psico-fisico, con particolare riferimento ai soggetti socialmente svantaggiati, mediante l'utilizzo razionale delle risorse umane e materiali a disposizione. La Cooperativa non distribuisce utile tra i soci e l'attività dei componenti del Consiglio di Amministrazione è, per statuto, offerta a titolo gratuito. Ephedra si ispira a principi di integrazione e di inclusione di ogni soggetto appartenente alla comunità stessa e ai principi di solidarietà e mutualità tra i soggetti, dedicandosi con particolare attenzione e competenza psicopedagogico-educativa alle persone socialmente deboli, promuovendone i diritti, dando voce ai loro bisogni, elaborando e gestendo progetti volti a ridurre gli stati di marginalità sociale. In tal modo si intende implementare la resilienza dei soggetti e incrementarne le potenzialità e l'opportunità di autoaffermazione e realizzazione umana. Ephedra muove verso un orizzonte di giustizia ed equità sociale e crede nella capacità della comunità di essere, a tutti gli effetti, una collettività educante in grado di offrire a ogni bambino e bambina, ragazzo, ragazza, giovane, le condizioni migliori per sviluppare la propria unicità e la propria peculiare bellezza interiore. Per realizzare tutto questo Ephedra realizza in modo organizzato e strutturato interventi educativi, promuove l'integrazione sul territorio agendo dall'interno, privilegia un

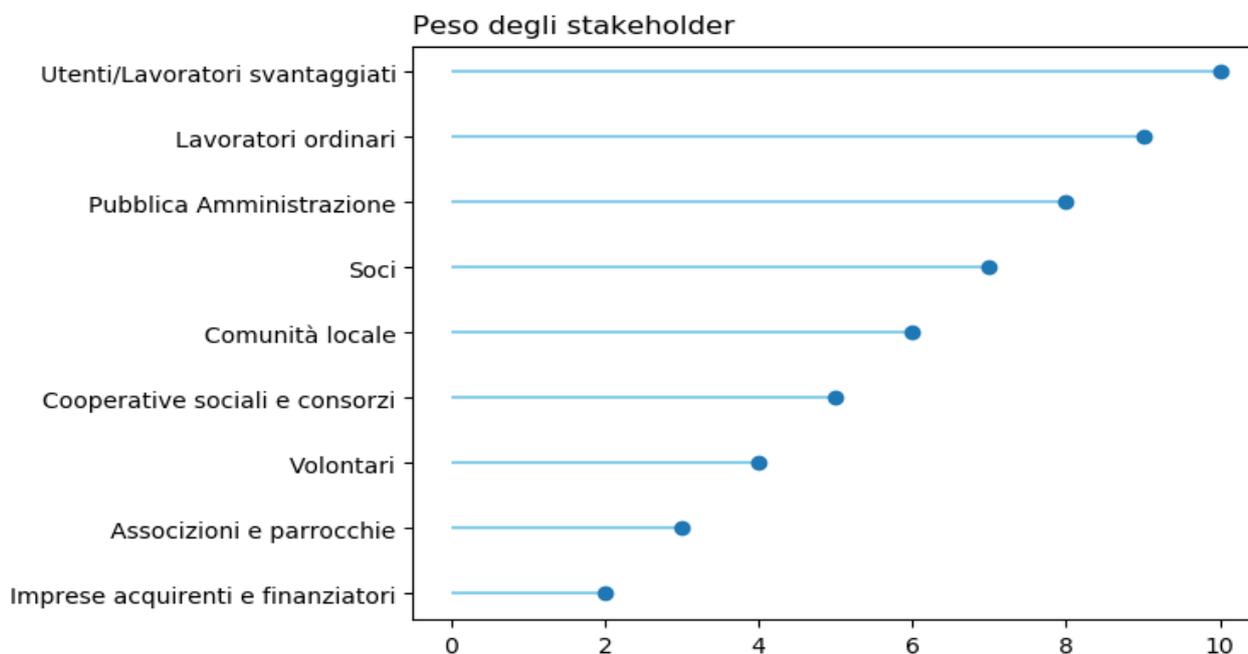
approccio sistemico e una dimensione gruppale, oltre che individuale, stimola le realtà territoriali esistenti all'attivazione di reti impegnate nella promozione di temi sociali, nella tutela dei diritti dei più deboli, nella sensibilizzazione della comunità locale. In tal senso, i rapporti tra la Cooperativa, in quanto erogatore di servizi, e l'utenza, sono improntati ai seguenti fondamentali principi che Ephedra si impegna a rispettare e perseguire.

- Uguaglianza: non si opera alcuna distinzione nell'accesso ai servizi e si assicura pari opportunità e diritti per tutti.
- Promozione e centralità della persona: si valorizzano le capacità e le potenzialità degli utenti e delle loro famiglie all'interno dei loro contesti di vita, prestando particolare attenzione alle situazioni di vulnerabilità e marginalità sociale.
- Partecipazione: la progettazione degli interventi è volta a facilitare la partecipazione e lo sviluppo delle competenze di singoli e gruppi, in funzione dell'azione sociale.
- Promozione di legami sociali: per mezzo della creazione e promozione di gruppi e la facilitazione di relazioni intergenerazionali.
- Professionalità: attraverso la formazione interna, l'autoformazione e la supervisione degli operatori, in un processo di evolutivo teso al miglioramento costante della qualità del lavoro sociale svolto.
- Continuità e coerenza: viene garantita la continuità e la regolarità nello svolgimento dei servizi, coerentemente con i valori etici fondanti la cooperativa.
- Integrazione con il territorio e lavoro di rete: ci impegniamo a collaborare attivamente, e nel rispetto delle competenze e dell'autonomia dei singoli, con tutti i soggetti e le istituzioni che contribuiscono al conseguimento degli obiettivi perseguiti dalla Cooperativa

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



È 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 Ephedra.



Infine, 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 Ephedra 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 natura pubblica e di forma giuridica privata.

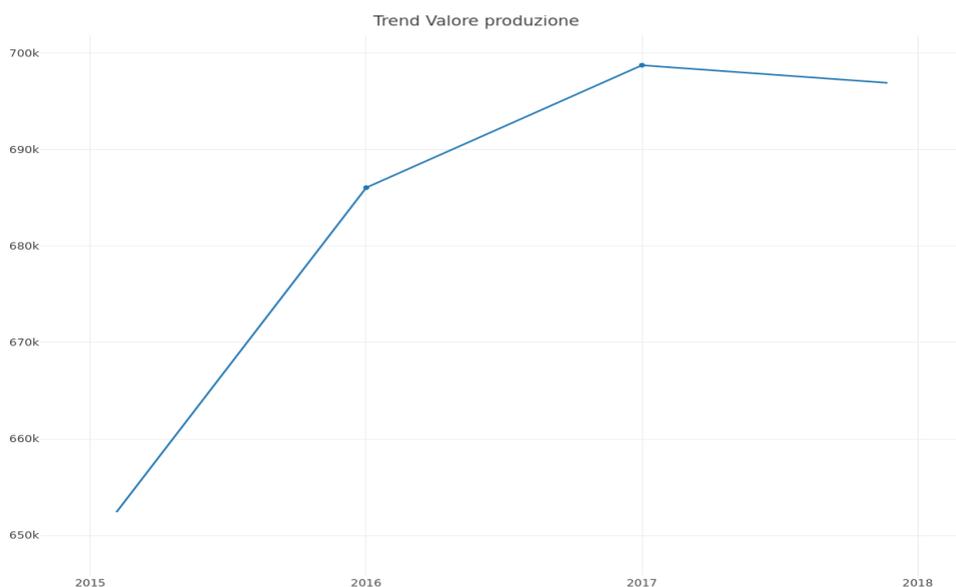
Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi:



## DIMENSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

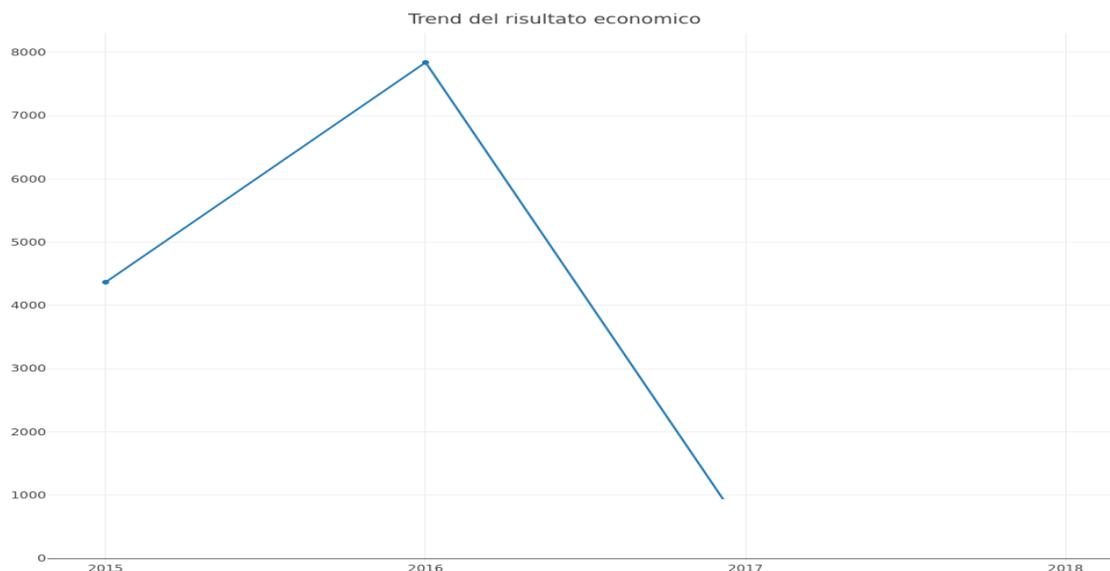
Per descrivere la nostra cooperativa sociale, vogliamo presentare innanzitutto alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2018, tali da riflettere sulla nostra situazione ed evoluzione, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2018 esso è stato pari a 696.715 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medie cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del nostro valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 12% delle cooperative sociali italiane si posiziona infatti nella nostra stessa fascia di valore della produzione, essendo invece la maggioranza di dimensioni inferiori ai 500.000 Euro. Rilevante 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.



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2018 sono ammontati per le cooperative a 695.410 €, di cui il 66,55% sono rappresentati da costi del personale.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2018 un utile pari ad € 598. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro della nostra cooperativa sociale, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed efficiente in termini di gestione delle nostre risorse e soprattutto il dato va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa).



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della cooperativa sociale Ephedra. Il patrimonio netto nel 2018 ammonta a 198.356 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 l'8.42% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni.

Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2018 a 388.618 Euro. Correlato a questo aspetto, si consideri come 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 Ephedra esercita la sua attività in un immobile di sua proprietà; 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 2 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. 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 18.982 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. 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.



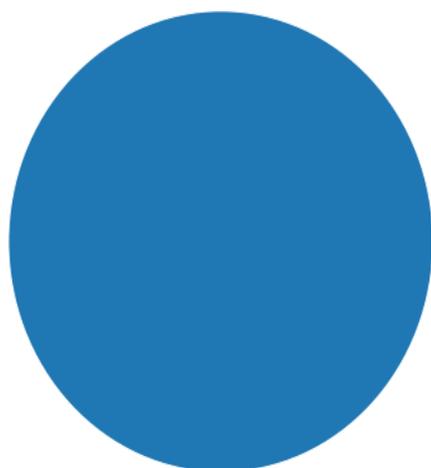
## RISORSE FINANZIARIE E FISICHE IMPIEGATE

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 totalmente a livello da Comunità di Valle e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 100% sulla Comunità di Valle.



Valore della produzione per provenienza delle risorse

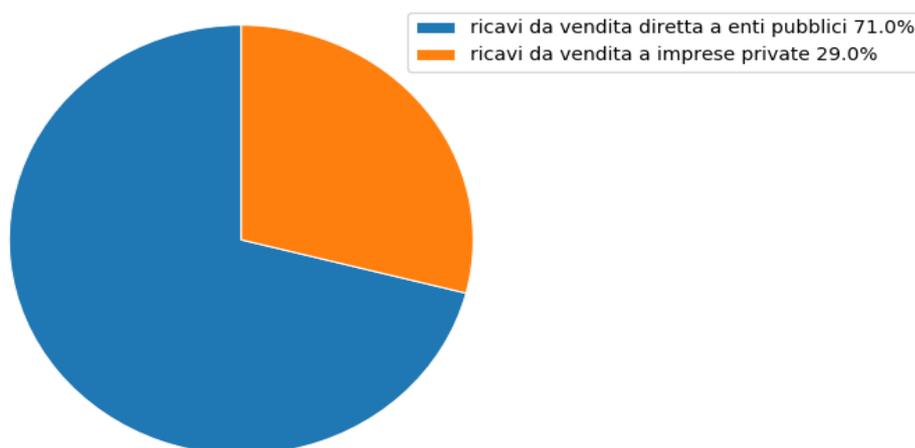


■ Comunità di Valle 100.0%

L'analisi per **fonti delle entrate pubbliche e private** -come rappresentata anche nel grafico sottostante- illustra una composizione abbastanza eterogenea dei propri ricavi e in particolare il 71% da ricavi da vendita diretta a enti pubblici e il 29% 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 bassi livelli di apertura al mercato privato, dato il settore di attività in cui operiamo.

### 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 14 e un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 5; essendo inoltre l'incidenza del nostro primo e principale committente pari al 60% sul totale del valore della produzione, si può affermare che la nostra cooperativa sociale sia caratterizzata da una certa esposizione al rischio. 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 l'84% dei casi da attivazione automatica della convenzione a seguito di leggi o regolamenti amministrativi e il 16% affidamenti diretti, a dimostrazione del diverso rapporto che regola le relazioni tra Ephedra e gli enti pubblici e della specifica capacità della nostra cooperativa di realizzare con gli stessi rapporti stabili. È anche da osservarsi come la cooperativa sociale Ephedra nel 2018 abbia vinto complessivamente 0 appalti pubblici di cui 0 con propria partecipazione diretta ed esclusiva al bando, 0 in rete con altri enti e 0 subappaltati e regolati da general contracting da propri consorzi.

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. Infine, una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2018 la nostra cooperativa sociale non ha ricevuto donazioni e ciò porta a riflettere sulla mancata percezione della comunità locale sul ruolo sociale che la cooperativa riveste e che potrebbe essere sostenuto con donazioni.



## GOVERNANCE E SOCIALITÀ DELL'AZIONE

La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale Ephedra 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.

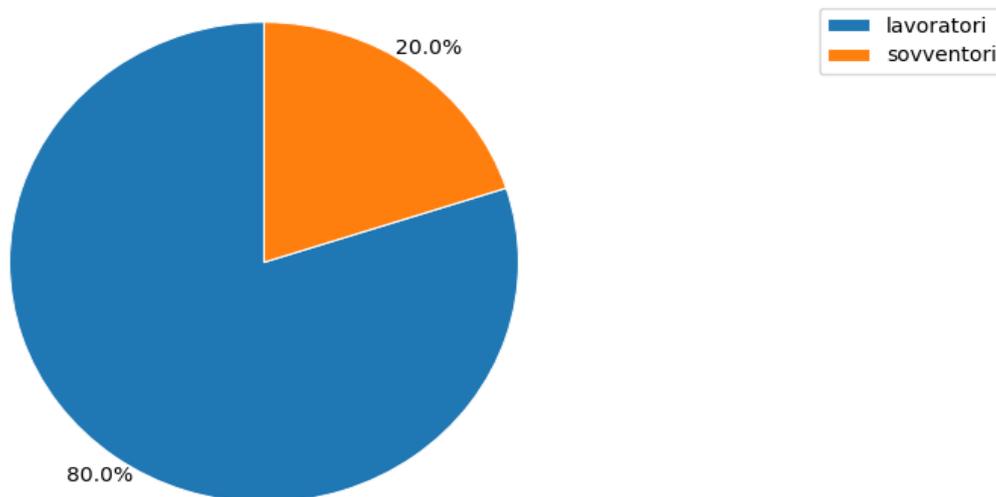
Da un punto di vista strutturale, la democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione - parole chiave per un'impresa sociale- possono essere ricercate e praticate a livello di governance dell'impresa. Al 31 dicembre 2018, la nostra cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 22 soci, di cui 12 altri soci e 10 lavoratori. 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 35.71% 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 fare richiesta di ammissione quale socio della cooperativa, in determinati momenti dell'anno e su approvazione del C.d.A. 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, nonostante sia prevista per legge anche la possibilità per le cooperative sociali di avere soci sovventori, tale categoria non è contemplata nella nostra cooperativa sociale. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale Ephedra 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.

Tipologia	Nr.
Soci lavoratori	10
Altri soci	12

Soci suddivisi per tipologia

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 Ephedra risulta composto da 5 consiglieri: Carla Roncolato, Fabrizio Bettoni, Sara Lutterotti, Lorenza Bresciani, Elena Dalla Vecchia. Si tratta nello specifico di 4 lavoratori e 1 sovventori. 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

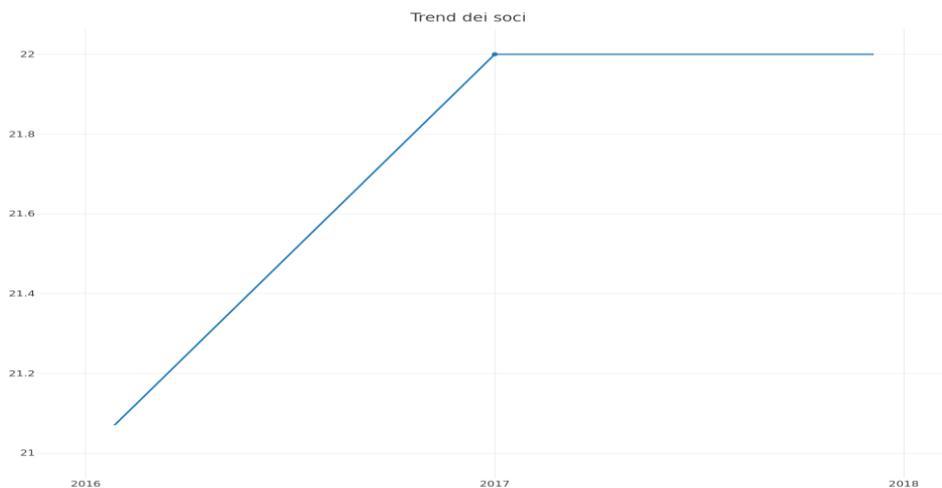


La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto il C.d.A. vede la presenza di donne, ad indicare una certa ricerca di trattamento equo e di parità quantomeno di genere.

Le politiche attivate nei confronti dei soci hanno poi avuto alcuni esiti oggettivi, il primo di questi riguarda il turn over della base sociale. All'atto della fondazione la cooperativa sociale contava sulla presenza di 9 soci. Il trend degli ultimi anni è di riduzione. Nell'ultimo anno non si sono registrati ingressi o uscite dalla base sociale. Cosicché, la situazione ad oggi vede la presenza nella base sociale di un 17% di soci presenti in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 73% di soci presenti da più di 15 anni. Nel 2018 la Ephedra ha organizzato 1 assemblee ordinarie.

## PARTECIPAZIONE ASSEMBLEE

Il tasso di partecipazione alle assemblee nella nostra cooperativa nel 2017 è stato complessivamente del 59% per l'assemblea di approvazione del bilancio, verso una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 59% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente buona, a dimostrazione della capacità di coinvolgere attivamente i soci nella mission e nella natura democratica dell'organizzazione.



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 500 Euro per i revisori contabili; somme da considerarsi quindi molto contenute e circoscritte solo a poche cariche e figure istituzionali della cooperativa sociale. Dall'altra, gli utili conseguiti nel 2017 sono 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.



## 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 Ephedra 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 presenti nella nostra cooperativa sociale con contratto di dipendenza sono 28, di cui l'82.14% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro la presenza di 5 lavoratori a tempo determinato. La nostra è quindi una media 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 32663: 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 16.55 unità.

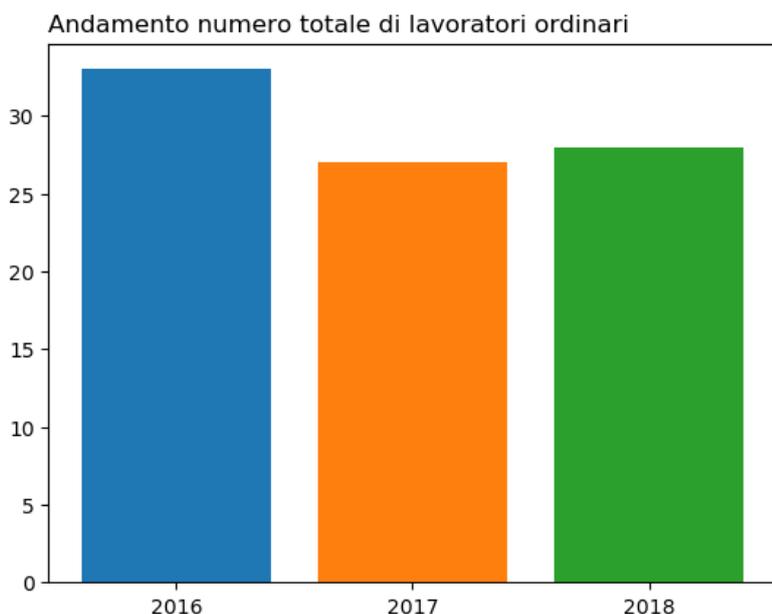
Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la nostra cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2018: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 6 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 5 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 90% dei lavoratori risiede nella stessa Comunità di Valle. 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 90% risiede nel comune in cui lavora usualmente e 10% risiede e meno di 25 chilometri dal suo usuale 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 del 75% 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 25%, contro una percentuale del 10.71% 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 6 lavoratori diplomati e di 22 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. Queste politiche occupazionali hanno inciso su due aspetti: da una parte, la fotografia dei nostri lavoratori dipendenti illustra come il 46.42% 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 17.86% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 23 lavoratori con una posizione a part-time. Rispetto a questi ultimi va 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 dei part-time imposti dalla cooperativa per necessità organizzative risultano essere 23, ossia la totalità dei lavoratori a part-time, ad indicare come si sia trattato di necessità gestionali e non di una reale ricerca di conciliazione richiesta dai lavoratori. Ciononostante, si può affermare 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 20 altri educatori, 4 educatori con titolo (educatore professionale e/o laurea in scienze dell'educazione), 3 coordinatori e 1 impiegati.

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 Ephedra il 60% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne. 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 per l'inquadramento di coordinatore/responsabile lo stipendio lordo ammonta in media a 36.858 Euro mentre con l'inquadramento di professionista lo stipendio medio annuo stimato è 27.532 Euro. Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali premi e riconoscimenti di produzione.

La cooperativa sociale Ephedra 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 basata prevalentemente su corsi di aggiornamento su temi ad hoc 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 28, per

mediamente 39 ore ciascuno di formazione per un costo a carico diretto della nostra cooperativa sociale di 902 Euro e coperte da finanziamento per 902 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 10 (equivalenti al 43.48% dei nostri dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci di Ephedra. 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, 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 Ephedra crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere in modo formalizzato e periodico a tutti i lavoratori, 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: 109 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 38 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 46% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai nostri lavoratori e 94 % 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 infortuni, 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 Ephedra 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 100 ore di lavoro donato prestate 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 2 tirocini (es: formativi, stage).

Infine, rispetto al rapporto con le politiche del lavoro territoriali, nel 2018 la nostra cooperativa sociale non ha avuto un ruolo attivo inserendo persone in progettualità specifiche.



## GLI ESITI

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

In quanto cooperativa sociale di tipo A, l'attività che sta al centro del nostro agire è 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 Ephedra 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 la comunità in senso ampio. Rispetto alle attività condotte presso la comunità, la nostra cooperativa ha realizzato nel 2018 alcune attività continuative annuali o pluriennali (es. di socializzazione, di aggregazione, di creazione di reti territoriali), e in particolare gli eventi promossi nell'anno sono stati 4, raggiungendo un numero di cittadini stimati di 200 e con una presenza nel territorio di 30 giorni complessivi. Un impegno che riteniamo quindi significativo considerando che le azioni sono state condotte in 2 comuni con più di 5.000 abitanti.

Guardando ai servizi prestati direttamente dalla cooperativa sociale, gli utenti complessivamente seguiti nel 2018 sono 60, di cui poco più della metà di età inferiore ai 14 anni ed i restanti di età compresa tra i 14 ed i 18 anni. Più dettagliatamente, 28 sono ragazzi con problemi di salute mentale (19 con età inferiore ai 14 anni e 9 di età compresa tra i 14 ed i 18 anni), ulteriori 23 hanno problemi di disagio sociale (9 di età inferiore ai 14 anni, 14 con età tra i 14 ed i 18 anni), 8 sono ragazzi con disabilità (4 di età inferiore ai 14 anni e 4 di età compresa tra i 14 ed i 18 anni) ed è seguito un bambino di età inferiore ai 6 anni. La tipologia dei servizi offerti è stata abbastanza eterogenea: ai nostri utenti sono stati offerti servizi al 70% diurni continuativi (con erogazione del servizio durante tutto l'anno) e al 30% domiciliari. 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. Inoltre, dati ulteriormente significativi sono il fatto che il 100% dei nostri utenti risieda nella Comunità di Valle in cui la cooperativa sociale ha la sua sede e che il numero di ragazzi seguiti sia rimasto sostanzialmente stabile in questi ultimi anni, mutando dai 56 utenti del 2014 ai 68 del 2016 e con un trend solo in leggera diminuzione quindi nell'ultimo anno.

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 Ephedra è per natura una cooperativa sociale che offre i propri servizi solo su mandato pubblico, rispettando quindi le tariffe previste dallo stesso e non potendo in tal caso intervenire personalmente sulle stesse. L'impatto economico è quindi un impatto indiretto, intermediato dal mandato pubblico.

## Impatto sugli utenti



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. Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della nostra attenzione all'utenza, la cooperativa sociale Ephedra 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 promuove l'inserimento lavorativo, benché solo in modo informale e casuale, senza una progettazione o continuità di azione. Ephedra ripone poi 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, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei familiari e risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore. 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 in modo formalizzato e periodico. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti dei nostri utenti, si rileva che Ephedra assegna degli obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, nel rispetto delle norme di legge e previste dall'accreditamento. Così, la percentuale di utenti che hanno raggiunto pienamente gli obiettivi nell'anno 2018 è del 93%.

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 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 praticato un orario di accesso al servizio flessibile e ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e familiari (es. trasporto, sanità, ecc.).

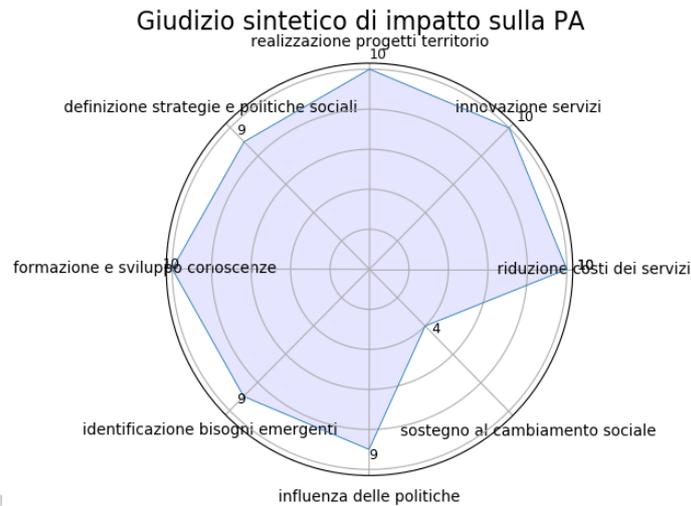


## IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

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 sociale Ephedra 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 Ephedra ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse, alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese del territorio, alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali generali del territorio e alla definizione di politiche territoriali e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha inciso nella realizzazione di cambiamenti nelle modalità di appalto o accreditamento del servizio, ha permesso la realizzazione di nuovi servizi per la comunità e ha generato economie di realizzazione dei servizi e quindi risparmi sociali e una gestione efficiente del servizio. Riteniamo infatti 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, la formazione e lo sviluppo di conoscenze reciproche con il coinvolgimento dei dipendenti pubblici in attività condivise, l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti e l'influenza sulle politiche pubbliche territoriali.



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 90% degli acquisti della cooperativa sociale Ephedra è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Inoltre, il 75% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da organizzazioni profit, il 20% in acquisti da cooperative non di tipo sociale, mentre il 5% degli acquisti è fatto da altri enti di Terzo settore, con una bassa seppur presente ricaduta economica sugli altri enti con finalità sociali. 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 realizzazione condivisa di fasi di produzione del bene/servizio e ottenendo donazioni e supporto economico a progetti sociali e nuovi servizi della cooperativa. 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 coordinati solo in pochi casi da azioni di rete strutturate: la cooperativa sociale Ephedra infatti aderisce solo a associazioni di rappresentanza e consorzi di cooperative sociali.

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 non abbia investito ancora sufficientemente nel rapporto con le altre organizzazioni di Terzo settore del territorio, 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 2 cooperative sociali e 2 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 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 gratuitamente ai cittadini con costi a carico delle organizzazioni in rete e finanziate da soggetti terzi privati (ad esempio fondazioni).

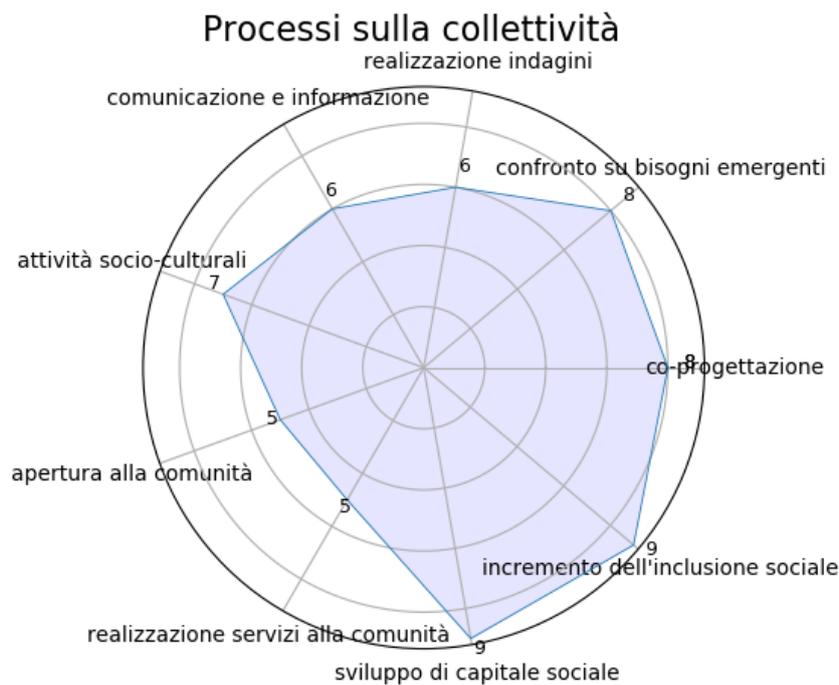


## I RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E LE ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

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 Ephedra 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.

È vero tuttavia che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per gli stessi 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 il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, 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...), lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale, mentre tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro perché non ancora sufficientemente promosse dalla cooperativa possiamo identificare l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini e la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa. 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: bilancio sociale, rendicontazione ambientale (anche se inclusa nel proprio bilancio sociale), carta dei servizi, certificazioni di qualità e altre certificazioni di prodotto e 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 sociale Ephedra è di certo sufficientemente nota nel territorio per i suoi servizi e prodotti, per il suo ruolo sociale e per l'impatto economico e per la generazione di lavoro che essa ha sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, la nostra cooperativa sociale non ha goduto nel 2018 non solo della presenza di volontari, ma nemmeno di prestazioni gratuite occasionali, presentando quindi il limite della capacità di attivazione e coinvolgimento nella propria mission e nelle proprie attività di soggetti che donino ore di lavoro o supporto diverso.



Come riusciamo ora in sintesi a declinare la capacità della cooperativa sociale Ephedra 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 gruppo composto da di una parte dei membri del C.d.A. e in particolare da lavoratori ordinari, lavoratori svantaggiati e volontari) 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.

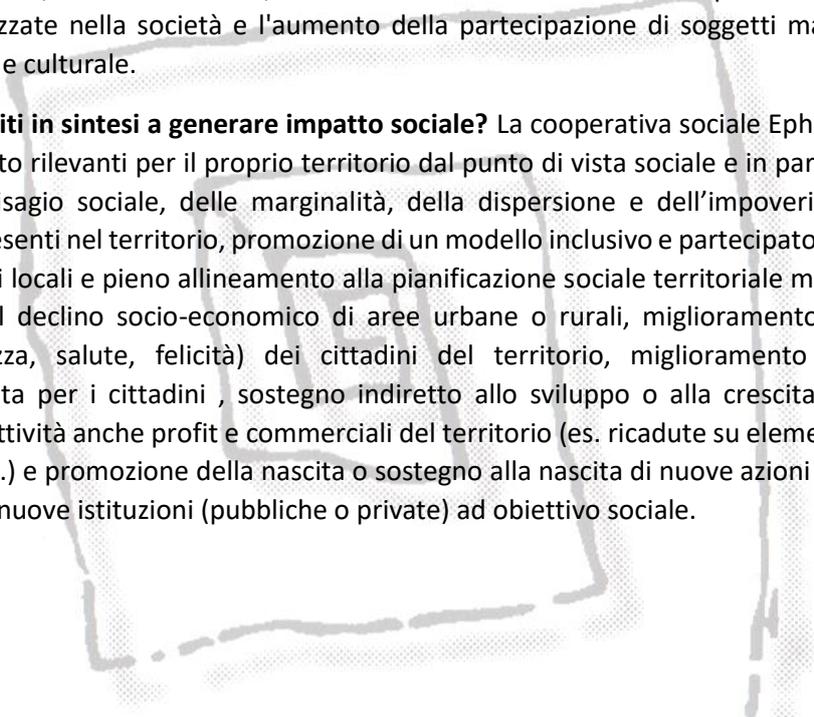
**Siamo stati innovativi?** La cooperativa sociale Ephedra è stata in grado di raggiungere livelli di innovazione abbastanza soddisfacenti attraverso l'innovazione al proprio interno dei processi di gestione e coordinamento del servizio, l'apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio, la realizzazione di nuovi servizi e progetti non presenti o presenti in altra forma nel territorio, la realizzazione di modalità di erogazione dei servizi nuove rispetto a quanto offerto da altri attori del territorio, l'apertura a nuove relazioni e collaborazioni che hanno permesso di arricchire in qualità i servizi e le azioni sul territorio e lo sviluppo di nuove forme di partecipazione della cittadinanza alla generazione dei servizi. In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche per innovare, con risultati concreti, **Progetto La Città In-Visibile presso Luogo Comune** via Italo Marchi 13 Riva del Garda

**Siamo stati in grado di generare coesione sociale nei nostri territori?** La cooperativa sociale Ephedra ha sicuramente avuto nell'anno e in generale grazie alla sua attività elevate ricadute in termini di coesione sociale: ha promosso lo sviluppo di nuove relazioni sociali e rafforzato le relazioni sociali tra i propri utenti e tra questi ed i cittadini, ha sostenuto al suo interno, nei confronti di lavoratori ed utenti, politiche volte alla parità di genere, ha sviluppato azioni ed iniziative per promuovere la non discriminazione e ridurre la discriminazione, ha incrementato i livelli di fiducia tra i soggetti al suo interno e ha permesso alla comunità locale di aumentare la propria fiducia nei confronti delle persone e/o delle istituzioni e con minori ma sempre significativi risultati ha generato legami di solidarietà e di affinità tra individui, ha inciso positivamente sui livelli di benessere economico di alcune categorie di cittadini, ha promosso la partecipazione culturale dei

cittadini , ha tenuto comportamenti volti alla tutela dell'ambiente, 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 Ephedra 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 possibilità di accedere ai servizi a persone che altrimenti (per reddito, situazione sociale, etnia, situazione del territorio) non avrebbero avuto accesso a servizi simili, prestando inoltre una certa attenzione anche ad azioni quali la creazione del dialogo tra soggetti di provenienza, etnie, religioni, opinioni politiche diverse, l'apprendimento del valore aggiunto delle diversità etniche, culturali, sociali, la promozione di iniziative volta alla partecipazione e all'avvicinamento di soggetti con differenze etniche, culturali e sociali, l'aumento dello standard di vita di persone precedentemente a rischio o marginalizzate nella società 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 Ephedra 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'impovertimento, riduzione di problemi sociali presenti nel territorio, 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 lotta al declino socio-economico di aree urbane o rurali, miglioramento delle percezioni di benessere (sicurezza, salute, felicità) dei cittadini del territorio, miglioramento delle condizioni e dell'ambiente di vita per i cittadini , 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...) e promozione della nascita o sostegno alla nascita di nuove azioni (anche promosse da terzi o in rete) o di nuove istituzioni (pubbliche o private) ad obiettivo sociale.



ephedra



## 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 Ephedra 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.

<p>Buona capacità di avere una comunicazione interna chiara efficace di supporto e motivazione a lavoratori e soci Buona capacità di avere una comunicazione verso gli stakeholder esterni efficace aggiornata bidirezionale Buona chiarezza nell'assegnazione di responsabilità e ruoli alle cariche della cooperativa Buona sostegno allo sviluppo di abilità tecniche e alle capacità della classe dirigente Buona possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti Buona capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento Buona capacità di reclutare nuovi lavoratori con adeguata qualificazione Buona chiarezza nell'assegnazione dei ruoli tra il 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</p>	<p>Bassi livelli di apertura al mercato privato Esigua diversificazione delle fonti di finanziamento Ridotto numero di soci in rapporto al numero di lavoratori; nessun socio con personalità giuridica Limitato numero di volontari</p>
<p><b>S</b> STRENGTHS</p>	<p><b>W</b> WEAKNESSES</p>
<p>Intercettare i nuovi problemi sociali Essere attivi nel sostegno della causa advocacy Investire su politiche e processi attenti all'impatto ambientale Promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi 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 crenandone uno start-up Ricerca e generare conoscenza sui temi sociali e nella proposta di politiche pubbliche impresa come think tank Rispondere al problema occupazionale in modo sinergico con altre organizzazioni pubbliche e private del territorio Realizzare investimenti ed innovazioni che promuovono migliori risultati e sviluppano capacità aggiuntive capacity building</p>	<p>Andamento economico locale ancora segnato dalla crisi Bassa sensibilità delle imprese private del territorio a creare una rete Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore provenienti da altri territori Riduzione drastica della quota di spesa pubblica destinata all'esternalizzazione di servizi Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore (in particolare di grandi dimensioni) Incapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative sociali</p>
<p><b>O</b> Opportunities</p>	<p><b>T</b> Threats</p>