

Cooperativa sociale Ephedra



Bilancio sociale 2017

ephedra

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

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



PREMESSA E NOTE METODOLOGICHE

Con questa annualità del Bilancio sociale, Ephedra 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. È 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 un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa. 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. 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 Ephedra nasce nel 1993. Negli anni 90' 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. Gli obiettivi: → promuovere in modo organizzato e strutturato questi interventi nati dal basso in modo in parte spontaneo. → promuovere l'integrazione sul territorio agendo dall'interno. → privilegiare un approccio sistemico e una dimensione di gruppo oltre che individuale. → stimolare le realtà territoriali esistenti per l'attivazione di reti impegnate nella promozione di temi sociali, nella tutela dei diritti dei più deboli, nella sensibilizzazione della comunità locale.

Oggi la Ephedra ha la sua sede a Riva del Garda. 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 para-scolastici, attività socio-culturali e artistiche e cooperazione allo sviluppo e nello specifico erogando Centri educativi diurni rivolti a minori, interventi di assistenza scolastica a favore di alunni in situazione di disagio, progetti educativi domiciliari, laboratori, progetti formativi, progetti di formazione alla genitorialità, professionalità educativa e progetti di solidarietà internazionale. Tali servizi rispondono più in generale alla mission che la cooperativa si è data. 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 di gruppo, 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 particolare, 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 cambiamenti sociali, rete locale, impatto sociale e conoscenza e condivisione.

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 pubblica e 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.

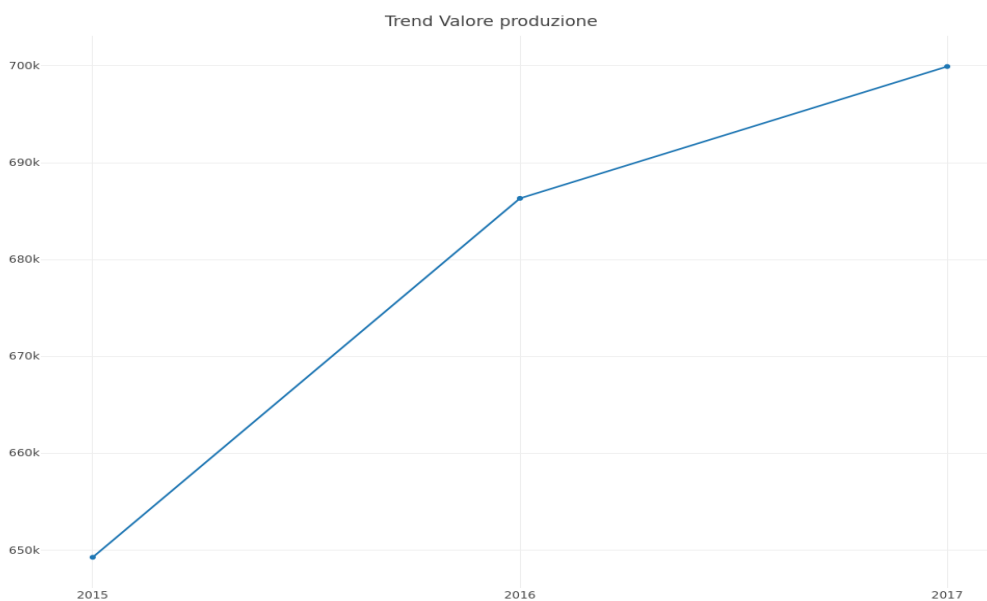
Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni - Certificazione ISO 9001 - Accreditemento P.A.T. - Definizione nuovo modello di Bilancio Sociale - Carta dei servizi - Implementazione dei contratti di lavoro a tempo indeterminato - Sviluppo di reti di collaborazione e di impresa



DIMENSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

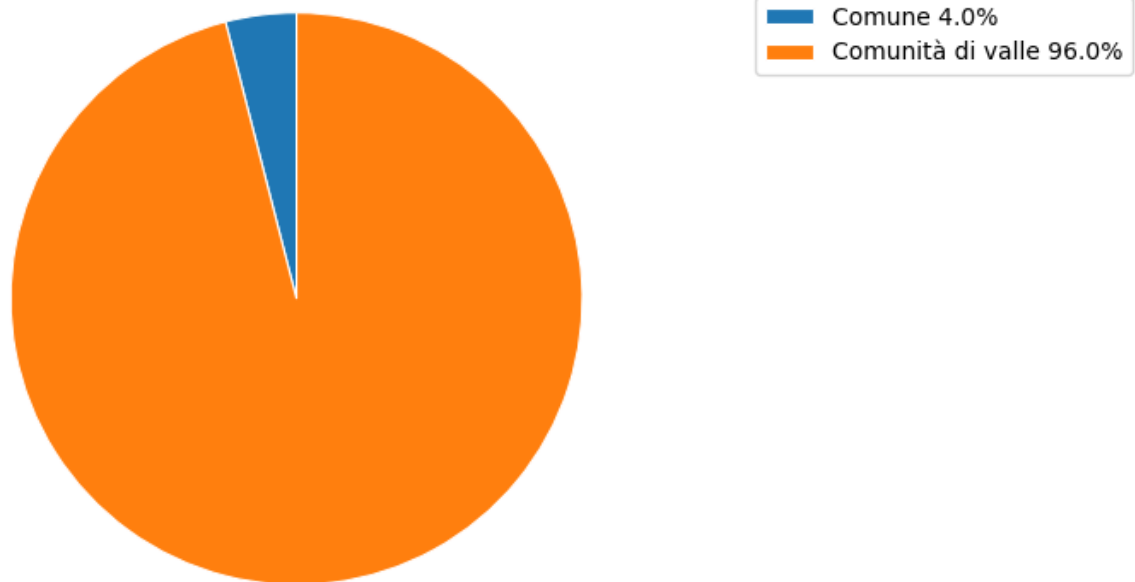
Per descrivere la nostra cooperativa sociale, vogliamo presentare innanzitutto alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2017, tali da illustrare le nostre ricadute sul sistema economico. Non è quindi obiettivo di questa sezione la realizzazione di una riclassificazione del bilancio, ma vogliamo 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 699.940 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. 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.



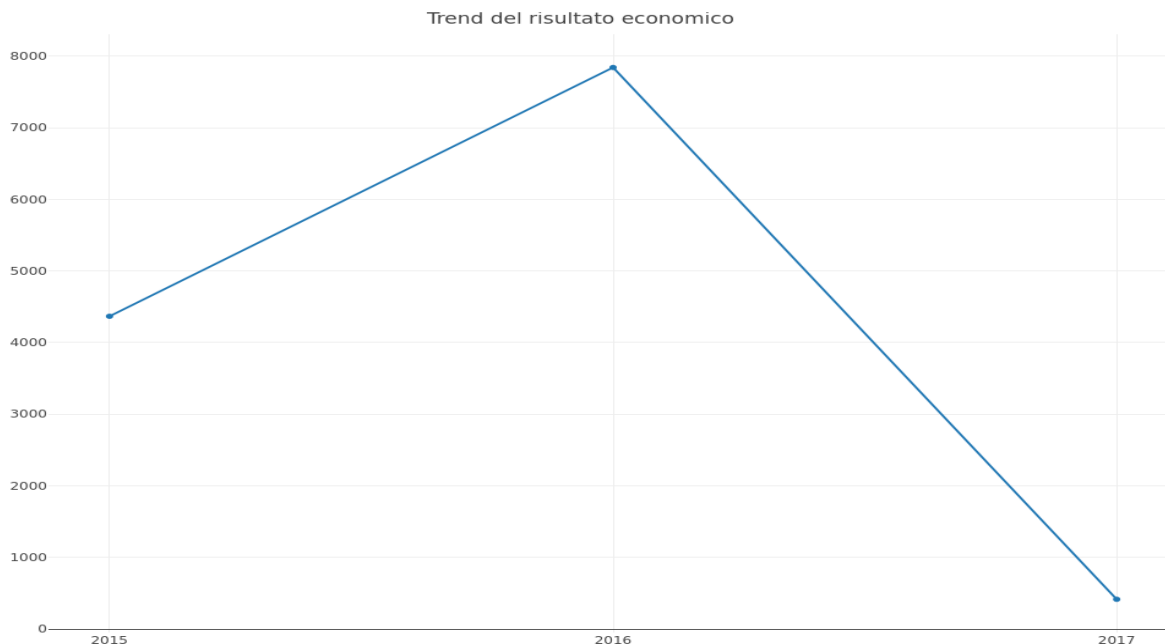
Un ulteriore aspetto specifica meglio la ricaduta economica della cooperativa sociale sul suo territorio: le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello di Comunità di valle e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 4% sul Comune e il 96% sulla Comunità di valle.

Valore della produzione - ricadute sul territorio



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 € 596.401, con un peso dell'85,2% 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 un utile pari ad € 415. 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 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 Ephedra. Il patrimonio netto nel 2017 ammonta a 197.771 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'8.45% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni.



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 Ephedra, 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 60% ricavi da vendita di beni e servizi a enti pubblici, per il 1% ricavi da vendita di beni e servizi a cittadini non coperti da voucher e il 39% ricavi da vendita di beni e servizi a imprese private profit o di terzo settore.

Composizione delle entrate



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 25 e un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 12. 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 100% dei casi da attivazione automatica a seguito di leggi o regolamenti amministrativi, a dimostrazione del diverso rapporto che regola le relazioni tra la Ephedra 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 non ha partecipato a bandi indetti a livello comunitario o da fondazioni locali, tale da riuscire a diversificare le sue fonti di entrata e sotto questo profilo, anche per caratteristiche interne, essa si presenta quindi carente; su questo dato tuttavia si aprono anche spazi per una riflessione futura.



LA RIQUALIFICAZIONE EDILIZIA: TRA STRUTTURE PROPRIE E DI TERZI

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 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 6 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione, 24 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati. L'attività condotta dalla nostra cooperativa in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di **riqualificazione economica e sociale**. Innanzitutto, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di fasce bisognose della stessa, accresce il valore sociale del bene. In secondo luogo, un indicatore specifico di impatto economico è rappresentato dagli investimenti fatti su queste strutture. Così, nel 2017 la nostra cooperativa sociale ha effettuato investimenti sulle proprie strutture per un valore complessivo di 34.850 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, anche possibilmente avendo alcuni impatti e ricadute urbanistiche.

197.771 Euro di Patrimonio netto complessivo

1 strutture di proprietà

6 strutture concesse in gestione dalla PA

31 strutture in cui la cooperativa sociale realizza le sue attività



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 2017, la nostra cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 22 soci, di cui 12 altri sostenitori o sovventori 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 37.04% 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. 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 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.

I rapporti della cooperativa sociale con i soci e le dinamiche del coinvolgimento possono essere descritti anche nelle politiche associative promosse. Chi desidera diventare socio, deve presentare domanda scritta al Consiglio di Amministrazione, nella quale dichiarare di obbligarci all'osservanza di questo statuto e delle deliberazioni degli organi sociali e nella quale indichi: nome, cognome, luogo e data di nascita, residenza e attività svolta; i motivi della richiesta e la categoria di soci a cui chiede di essere iscritto; l'entità della quota che si propone di sottoscrivere; l'impegno che intende assumere rispetto all'attività della Cooperativa. Nel caso di persona giuridica, questa dovrà allegare alla domanda la copia dell'atto costitutivo e dello statuto vigente al momento della domanda, indicare i dati sociali e il nominativo della persona delegata a rappresentarla nei rapporti con la Cooperativa, nonché allegare la delibera dell'organo competente che ha deciso l'adesione. Sull'accoglimento delle domande di ammissione a socio decide il Consiglio di Amministrazione, con l'obbligo di precisare i motivi dell'eventuale rifiuto nella comunicazione da farsi all'interessato. I soci hanno l'obbligo di: sottoscrivere e versare

una quota di partecipazione al capitale del valore minimo di euro 100 e nel limite massimo previsto dalle leggi vigenti. Il nuovo ammesso deve versare almeno il valore nominale della quota sottoscritta. Non adempiendo a tale obbligo entro un mese dalla deliberazione del Consiglio di Amministrazione relativa all'accettazione della domanda, questa si intende come non avvenuta; osservare lo statuto, i regolamenti e le deliberazioni degli organi sociali; cooperare al raggiungimento dei fini sociali e astenersi da ogni attività che sia comunque in contrasto con gli interessi della Cooperativa. I soci hanno il diritto di: partecipare alle deliberazioni dell'Assemblea ed alle elezioni delle cariche sociali; usufruire dei servizi e dei vantaggi offerti dalla Cooperativa nei modi e nei limiti fissati dai regolamenti e dalle deliberazioni degli organi sociali; prendere visione del bilancio annuale e presentare agli organi sociali eventuali osservazioni od appunti riferentisi alla gestione sociale; di esaminare il libro soci e il libro dei verbali delle assemblee e, quando almeno un terzo del numero complessivo di essi lo richieda, di esaminare il libro delle adunanze e delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione. Il vincolo sociale cessa in seguito a recesso volontario, a esclusione o a morte del socio. Il socio che intende recedere dalla Cooperativa deve farne dichiarazione scritta e comunicarla con raccomandata o presentarla personalmente al Consiglio di Amministrazione. Tale dichiarazione ha effetto, ai sensi di cui all'art. 2529 del C.C., con la chiusura dell'esercizio in corso, se presentata o fatta pervenire tre mesi prima; in caso contrario con la chiusura dell'esercizio successivo. L'esclusione, oltre che nei casi previsti dalla legge può essere deliberata dall'Assemblea nei confronti del socio che venga meno all'adempimento degli obblighi derivanti dal presente statuto, dai regolamenti e dalle deliberazioni degli organi sociali, o arrechi in qualunque modo danno morale o materiale alla Cooperativa, ovvero perda i requisiti previsti per l'ammissione a socio. Contro la delibera dell'Assemblea il socio escluso può appellarsi, entro trenta giorni dalla comunicazione avutane, al Collegio Arbitrale, la cui decisione è definitiva. L'esclusione del socio ha effetto dall'annotazione nel Libro dei Soci da farsi a cura degli Amministratori. Dalla data di tale annotazione il socio decade dall'esercizio dei diritti attivi.

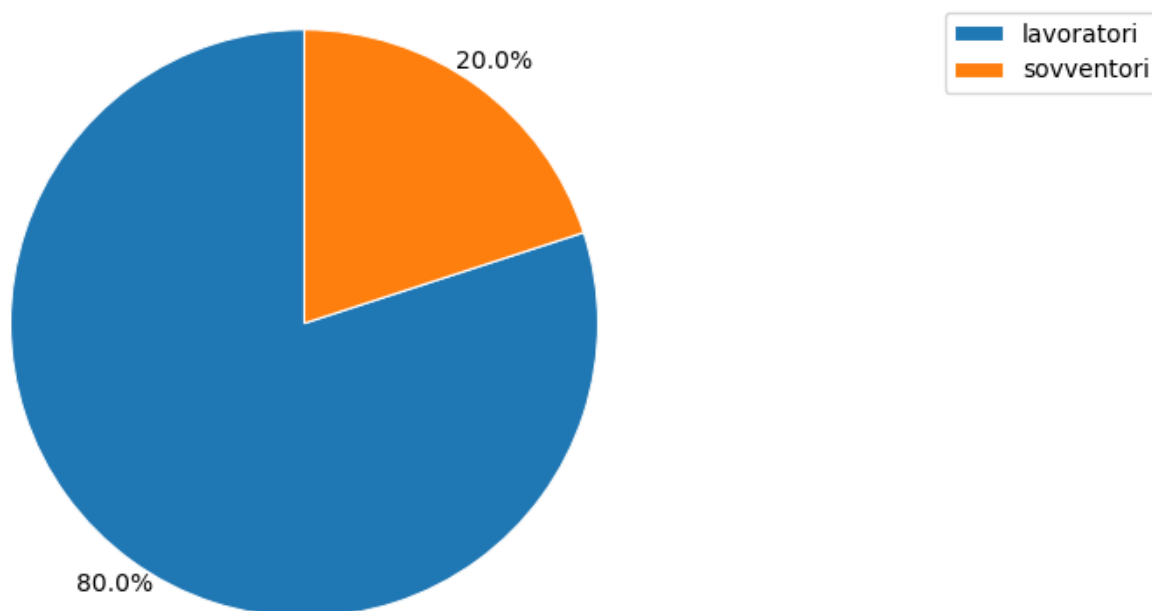
Tipologia	Nr.
Soci lavoratori	10
Soci sovventori	12

SOCI SUDDIVISI PER TIPOLOGIA

ephedra

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 Ephedra risulta composto da 5 consiglieri: Carla Roncolato, Fabrizio Bettoni, Sara Lutterotti, Elena Dalla Vecchia, Lorenza Bresciani. 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 tasso di partecipazione alle assemblee è stato nella nostra cooperativa negli ultimi anni mediamente del 75% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente buona che dimostra una certa capacità di coinvolgere attivamente i soci nella mission e nella natura democratica dell'organizzazione. 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 Ephedra non ha tuttavia tra i suoi soci giovani ed immigrati ma vede la presenza nel C.d.A. di donne.

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 1.580 Euro per i revisori contabili. 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.

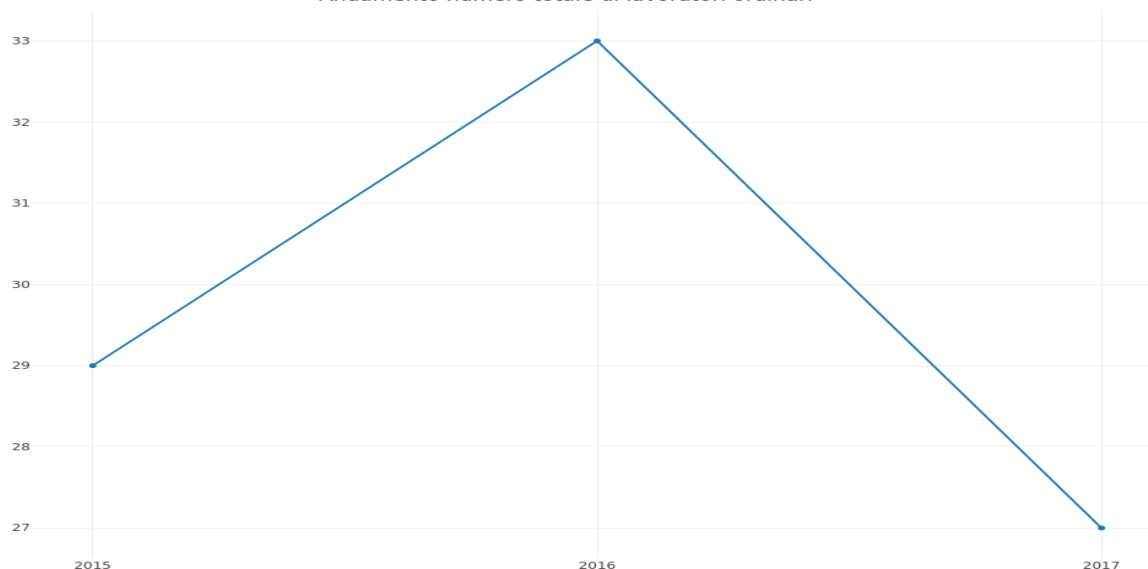


LE RISORSE UMANE E L'IMPATTO OCCUPAZIONALE

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 31/12/2017 i lavoratori normodotati presenti nella nostra cooperativa sociale sono 27: si tratta interamente di dipendenti della cooperativa sociale, poiché non sono presenti lavoratori con contratti di collaborazione o flessibili. 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. 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 5 nuovi dipendenti e collaboratori rispetto all'uscita di 11 lavoratori registrando così una variazione negativa. Questi flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della nostra cooperativa sociale. Il grafico sottostante mostra il trend complessivo e in particolare si vuole evidenziare come nell'ultimo anno ci sia stata una diminuzione nel numero totale dei nostri lavoratori pari allo -6.9%.

Andamento numero totale di lavoratori ordinari



In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione a favore del territorio in cui essa ha sede: lo 0% dei lavoratori risiede nella stessa provincia e la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la nostra cooperativa sociale è del 100%. 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 del 77.78% 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 3.23%, contro una percentuale del 6.45% 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 8 lavoratori diplomati e di 19 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 dell'88.89%. Inoltre, nello scorso anno 5 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 18.52% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time. Rispetto alla presenza di solo 22 lavoratori con una posizione a part-time e va considerato che vi è comunque 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 2017 la percentuale dei part-time imposti dalla cooperativa è del 100%.

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 23 educatori, 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 Ephedra l'80% 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 32.326 Euro mentre con l'inquadramento di lavoratore qualificato o specializzato lo stipendio medio annuo stimato è 15.868 Euro. Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali premi e riconoscimenti di produzione. 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 Ephedra prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di 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 Ephedra 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 basata prevalentemente su corsi di aggiornamento su temi ad hoc. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 27, per mediamente 35 ore ciascuno di formazione per un costo a carico della nostra cooperativa sociale di 8.100 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 10 (equivalenti al 41.67% 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, l'ascolto e la comunicazione tra lavoratori e organizzazione attraverso incontri e accorgimenti per il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori.

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 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 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: 89 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 25 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 36% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai nostri lavoratori e 86% valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore. 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 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 2017 di 150 ore di lavoro donato prestate dai propri lavoratori.

Una osservazione conclusiva vuole essere fatta rispetto al posizionamento della nostra cooperativa sociale nelle politiche del lavoro locali.

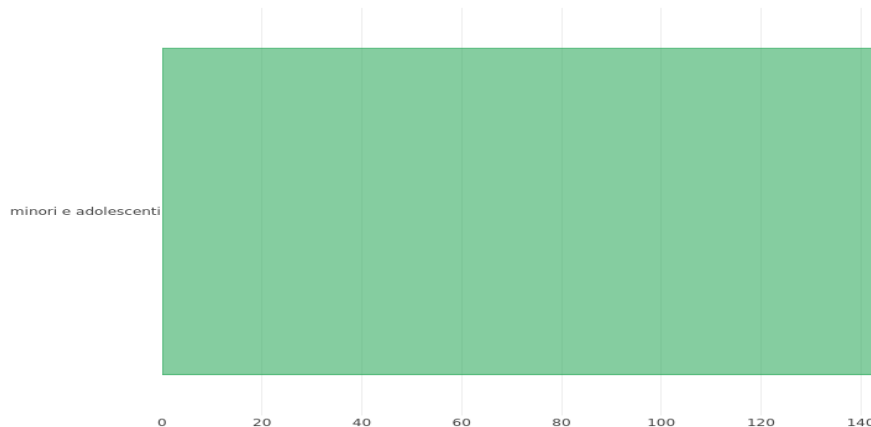


GLI ESITI

Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso alla 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 Ephedra è complessa, poiché i servizi sono realizzati sia all'interno delle nostre strutture e/o a domicilio presso le loro abitazioni, sia presso altre organizzazioni di cui la nostra cooperativa sociale segue gli utenti per specifiche attività. In particolare, rispetto alle attività condotte presso tali strutture e attività di terzi, la nostra cooperativa sociale risulta aver servito nel 2017, 80 utenti serviti presso strutture di enti pubblici per un totale di ore di servizio esercitate presso altre organizzazioni che nel 2017 è stato complessivamente di 9962 ore.

Utenti suddivisi per tipologia (numero assoluto)



Rispetto invece ai beneficiari di servizi presso le strutture della nostra cooperativa sociale, nel 2017, sono stati serviti presso le nostre strutture o a domicilio complessivamente 144 utenti, con una variazione nel triennio 2015-2017 del 6.25%. Coerentemente con i servizi offerti, la nostra cooperativa sociale ha rivolto i suoi servizi nel 2017 a un totale di 144 minori e adolescenti. Ai nostri utenti sono stati offerti servizi al 28% diurno continuativa (con erogazione del servizio durante tutto l'anno), al 17% domiciliare e al 55% 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 Ephedra sono per il 50% residenti nel comune in cui la cooperativa ha la sua sede, contro il 2% residenti nella provincia in cui ha sede la cooperativa anche se in diverso comune. 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 Ephedra è per natura una cooperativa sociale che offre i propri servizi su mandato pubblico, rispettando quindi le tariffe previste dallo stesso e non potendo in tal caso intervenire personalmente sulle tariffe. L'impatto economico è quindi un impatto indiretto, intermediato dal mandato pubblico.

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 ISO9001. Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della nostra attenzione all'utenza, la 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, ma solo in modo informale e casuale, senza una progettazione o continuità. La Ephedra ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui ci si relaziona con gli utenti e nello specifico promuove la qualità del processo in entrata (attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, attenzione alla presa in carico, ecc.), la qualità del servizio (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.), l'investimento nella varietà e articolazione del servizio offerto (attività che cambiano, innovative, coinvolgenti, ecc.), l'offerta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio, la personalizzazione o individualizzazione del servizio in base alle caratteristiche dell'utente e la socializzazione dell'utente (attraverso iniziative che lo facciano relazionare con la comunità o con suoi gruppi eterogenei). Similmente, la nostra cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei famigliari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire interessanti, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei famigliari, risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore, flessibilità nei pagamenti, la creazione di gruppi di famigliari per la condivisione dei problemi e delle conoscenze e servizi formativi ed educativi sulle tematiche al centro della mission della cooperativa. E per rafforzare queste nostre attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e famigliari, la nostra cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo formalizzato e periodico. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi attivati nei confronti dei nostri utenti, si rileva che la 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 2017 è del 100%.

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, la pianificazione e l'azione con altri attori del territorio per agire su fasce di utenti o in zone altrimenti non coperti e la pianificazione e l'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni. È attraverso tali strategie e nel consolidamento della sua mission che la nostra

cooperativa sociale ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti e nuove microattività, ha realizzato nuove attività e diversificato i servizi in nuovi settori, ha praticato un orario di accesso al servizio flessibile, ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e famigliari (es. trasporto, sanità, ecc.) e ha realizzato servizi all'interno della cooperativa grazie alla collaborazione di nuovi partner (volontari o altre organizzazioni attive ad esempio nell'animazione, nella cura della persona, ecc.).

Una osservazione conclusiva vuole essere fatta rispetto al posizionamento della nostra cooperativa sociale nelle politiche del lavoro locali.



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 termine di capitale sociale e generare maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione.

Da qui la rilevanza di comprendere come la 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 finanziamento, la 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 promosso cambiamenti nelle modalità di appalto o accreditamento dei servizi e un nuovo sistema di co progettazione dei servizi e di realizzazione dei piani di zona. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla nostra cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici

e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale, la definizione di strategie e politiche sociali e la formazione e lo sviluppo di conoscenze reciproche con il coinvolgimento dei dipendenti pubblici in attività condivise.

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 80% degli acquisti della 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 70% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da organizzazioni profit, il 30% in acquisti da cooperative non di tipo sociale.

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 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 sia riuscita ad integrarsi in una realtà di rete con altre organizzazioni di Terzo settore abbastanza strutturata, 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 4 cooperative sociali, 12 associazioni e 2 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 accogliendo parte degli utenti che le altre non riescono ad accogliere, condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio, 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 coperte economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione e offerte gratuitamente ai cittadini con costi a carico delle organizzazioni in rete. Impatti positivi delle relazioni con gli enti di Terzo settore, di natura ancora una volta sociale ed economica, sono poi rilevabili nelle azioni solidali in cui la nostra cooperativa sociale è stata coinvolta: donazioni in denaro o beni o concessione di spazi ad altre organizzazioni no-profit o cooperative sociali e consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni no-profit o cooperative sociali.



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 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. 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: riduzione di alcuni problemi sociali del territorio, come la delinquenza, le marginalità sociali, la disoccupazione, iniezione di modi di pensare innovativi e creativi, che stimolano ad un cambiamento culturale, raggiungimento di un buon livello di consenso presso la comunità, miglioramento della qualità della vita del territorio, creazione tra i cittadini di sentimenti di fiducia, altruismo, reciprocità, conoscenza, ossia elementi di capitale sociale e di coesione sociale, coinvolgimento della cittadinanza negli obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il bene comune, formazione tra i cittadini dell'attitudine alla collaborazione e al senso del bene comune e luogo di incontro e di sviluppo di relazioni sociali.

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), influenzare le politiche pubbliche territoriali e promuovere un modello che sia replicabile nel territorio da altri o in altri ambiti sociali.

È vero tuttavia che accanto a questi elementi 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...), 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, lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità 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: Bilancio sociale, Carta dei servizi, Codice etico, 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 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, se i dati economici hanno illustrato il contributo della cittadinanza in termini di donazioni, è la presenza nella nostra organizzazione dei volontari a rappresentare il vero anello di congiunzione con la cittadinanza, l'elemento con cui la comunità partecipa alle nostre attività e dimostra interesse per il ruolo sociale dei nostri servizi.

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale Ephedra 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 solo 1 volontari, tra cui soci volontari della cooperativa e volontari esterni non soci della cooperativa o di associazioni di volontariato. Di essi, inoltre, 1 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano under 30 (fino ai 30 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 65 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza per 8.12 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 100% del totale ore donate in attività di attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa.

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 Ephedra ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. La nostra cooperativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Inoltre, da un punto di vista pratico, si cerca di riconoscere l'attività svolta dai volontari, erogando loro alcuni benefit, come nessun beneficio o servizio.

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



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 Ephedra 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.

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 reclutare nuovi lavoratori con adeguata qualificazione Buona qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione Buona chiarezza nell'assegnazione dei ruoli tra il personale Buona capacità di finanziamento della gestione ordinaria Buona capacità di pianificazione pluriennale Buona stabilità economica	S STRENGTHS	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	W WEAKNESSES
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 Intercettare nuovi bisogni e soddisfarli ampliando la cooperativa o creandone uno start-up Ricerca e generare conoscenza sui temi sociali e nella proposta di politiche pubbliche impresa come think tank Realizzare investimenti ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppino capacità aggiuntive capacity building	O Opportunities	Crescente povertà delle famiglie Andamento economico locale ancora segnato dalla crisi 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 Cattiva reputazione che la cooperazione sociale e il Terzo settore stanno acquisendo a causa della stampa e della mancanza di propria capacità comunicativa	T Threats