



KALEIDOSCOPIO
COOPERATIVA SOCIALE

Bilancio sociale

Esercizio 2018

In collaborazione con





Con questa edizione del Bilancio sociale, Kaleidoscopio s.c.s. 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, abbiamo deciso di aderire ad un metodo già testato nella nostra provincia tra le cooperative sociali aderenti al consorzio Con.Solida, nonché in Veneto e 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 relativi decreti attuativi, che non solo richiede 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, intesa come *“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, che vogliamo condividere, nella convinzione che sia utile per fare emergere le nostre specificità di cooperativa sociale con dati ricchi e capaci di identificare in vario modo le diverse dimensioni della nostra azione: quella imprenditoriale (quantitativa) e quella sociale (qualitativa), valutate sia come risultato immediato e di breve nei prodotti e servizi che offriamo, sia 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 e 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 stessa: ciò che facciamo, infatti, ha molteplici sfaccettature, su cui riteniamo non

solo che Kaleidoscopio s.c.s. debba essere valutata, ma debba anche autovalutarsi, in modo da valorizzare il processo di rendicontazione come step capace di informare anche la propria programmazione strategica.

Il terzo aspetto rilevante risiede nella neutralità del modello proposto. 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 ha richiesto un processo di 'valutazione partecipata' con diversi portatori di interesse della cooperativa. Da questo punto di vista, una parte delle informazioni è stata oggetto di analisi da parte della Direzione e di un Gruppo di lavoro composto da una parte dei membri del CdA, rappresentativa di interessi eterogenei (il Gruppo era composto da lavoratori ordinari). Sulla base di chiari indicatori, tale gruppo si è interrogato sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

Inoltre, il modello adottato è sufficientemente standardizzato; di conseguenza, la presentazione che seguirà rispetta volontariamente struttura, contenuti, ordine di presentazione, modelli grafici proposti dal modello ImpACT. L'auspicio è che ciò permetta ai nostri interlocutori di disporre di un metodo teorico e visivo per approcciarsi al tema della rendicontazione e valutazione condiviso da tutte le imprese che seguono la valutazione con ImpACT, favorendo, altresì, il possibile confronto delle dimensioni di impresa e dei risultati raggiunti con benchmark territoriali. 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 il rilievo fatto alla “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.

Da ultimo, il metodo ImpACT e il presente bilancio sociale (da esso generato) rispettano le linee guida nazionali e territoriali. Rispetto all'adempimento nazionale, il processo di creazione del documento 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 il 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, inoltre, ripercorre - con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee guida - la struttura di bilancio sociale ancora prevista dalle Linee guida nazionali, articolando la riflessione sui seguenti punti: metodologia adottata; informazioni generali sull'ente; struttura di 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 sui seguenti aspetti: 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 e impostazioni che la nostra cooperativa sociale vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.

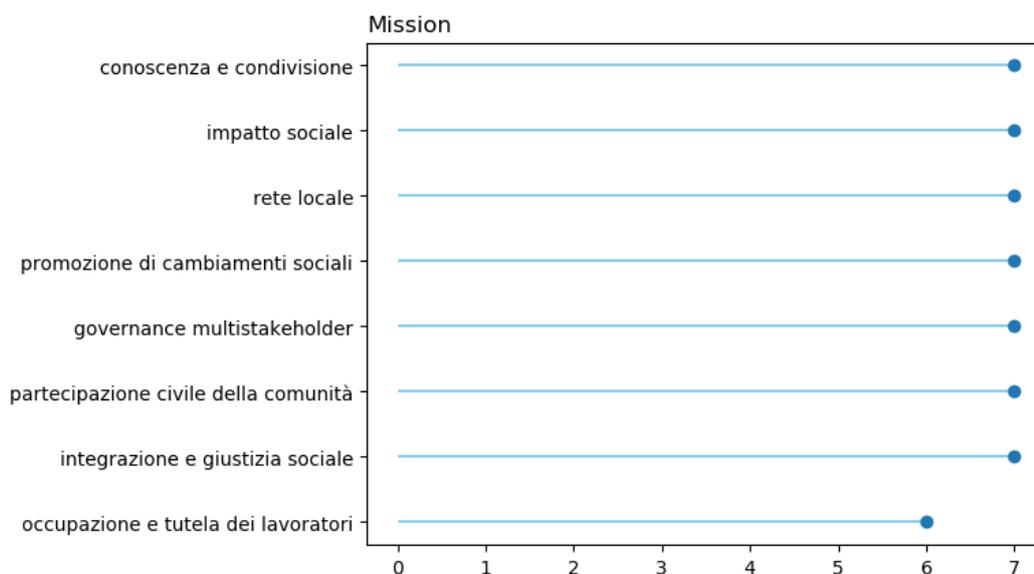


Kaleidoscopio s.c.s. nasce come cooperativa sociale nel 1996 dalla scissione societaria di PovoCoop81, cooperativa di produzione lavoro e servizi. Ha sede legale e amministrativa a Trento.

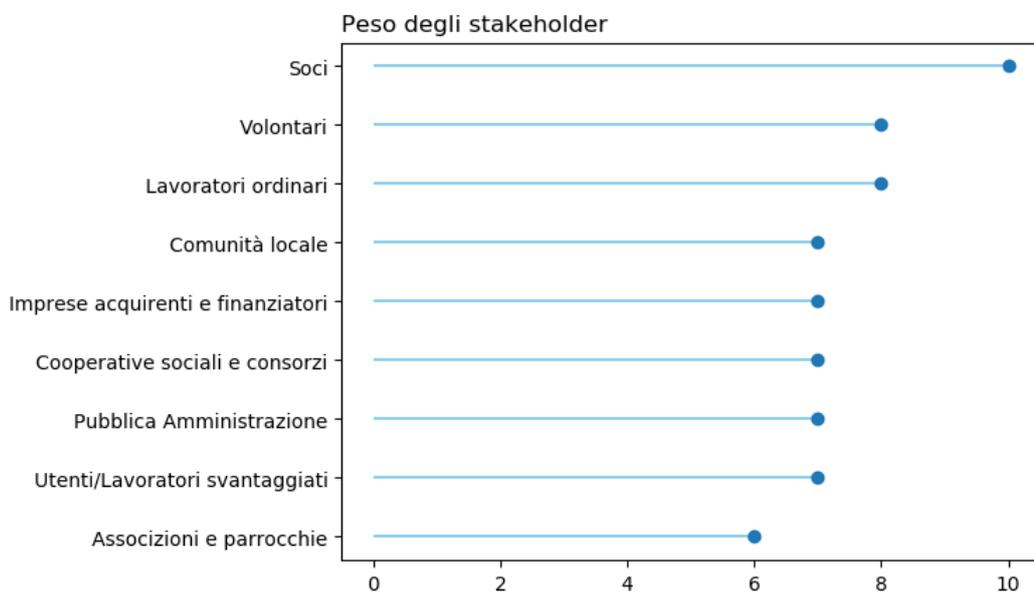
Quale cooperativa sociale di tipo A, essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la produzione di interventi/servizi sociali e socio assistenziali, servizi socio-sanitari, servizi educativi alla prima infanzia (0-6 anni), servizi educativi per bambini e ragazzi, servizi abitativi, attività socio-culturali e artistiche, animazione e servizi ricreativi e accoglienza umanitaria, integrazione sociale migranti.

Nei suoi oltre 20 anni di storia, Kaleidoscopio s.c.s. ha progettato, organizzato e gestito svariati servizi alla persona e alle comunità in diversi ambiti territoriali del Trentino: iniziative di care in favore di anziani (centri diurni; centri servizi; pasti a domicilio; residenzialità temporanea; animazione presso RSA); interventi socio-educativi e di prevenzione primaria con minori, giovani e famiglie; interventi per l'integrazione della popolazione nomade e l'accoglienza di richiedenti asilo; progetti formativi rivolti a studenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado (finanziati anche dal FSE), a volontari e genitori; attività di inquilinato e di housing sociale; attività di formazione al lavoro (laboratori sui prerequisiti lavorativi; progettazione e accoglienza di tirocini formativi e di orientamento)

I servizi e i progetti promossi e gestiti rispondono, più in generale, alla mission che Kaleidoscopio s.c.s. si è data: la cooperativa, infatti, lavora quotidianamente per il miglioramento della qualità della vita delle persone e dei loro gruppi – principalmente le più deboli ed escluse –, conoscendo l'importanza che, a questo riguardo, rivestono l'organizzazione sociale e, in particolare, le comunità territoriali. Ciò premesso, Kaleidoscopio s.c.s. orienta la propria azione verso il potenziamento dei saperi, delle competenze e delle capacità di umanizzazione di persone e gruppi all'interno delle comunità territoriali.

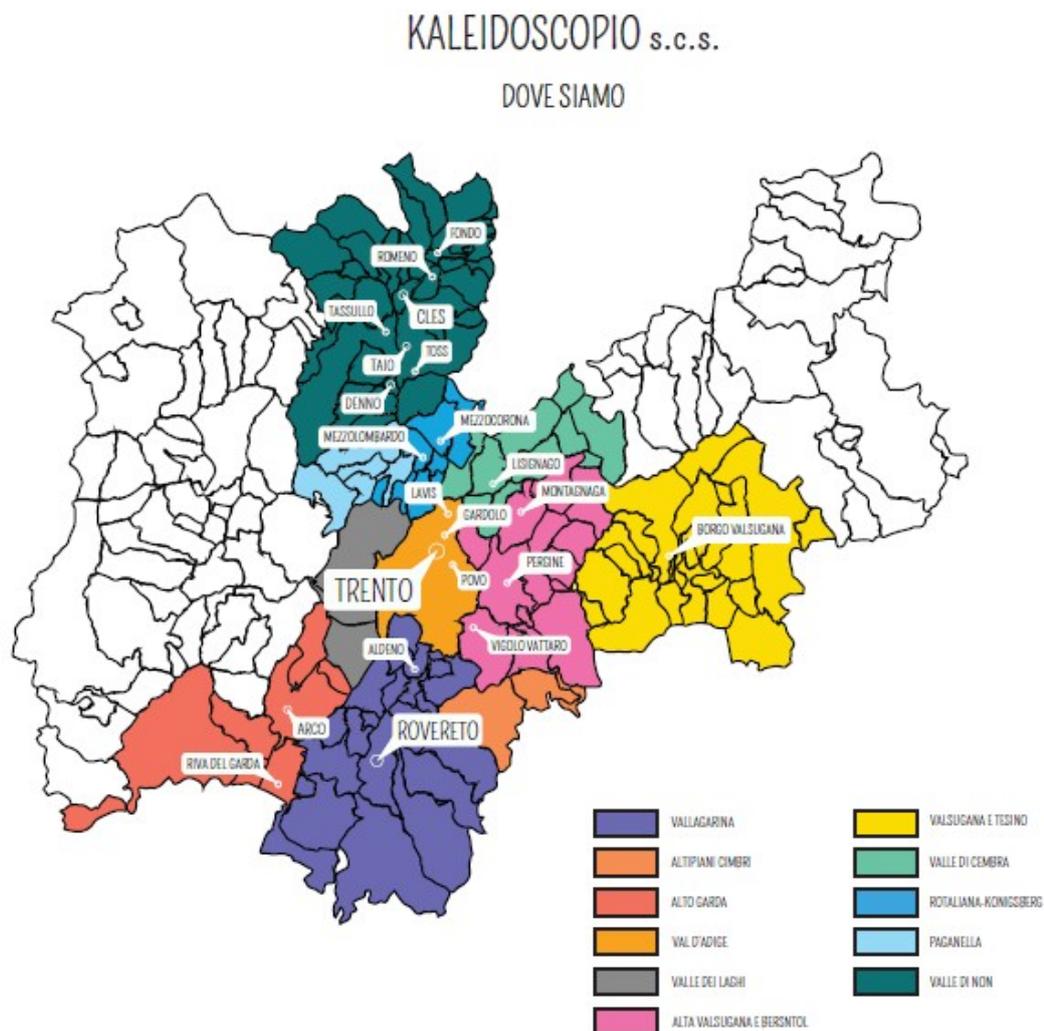


Alla luce delle finalità poste dalla propria mission, la nostra cooperativa sociale identifica in modo chiaro gli stakeholder che con essa si relazionano, assegnando ad essi (e ai loro legittimi interessi) un certo peso nella strutturazione delle sue politiche ed azioni. Il grafico seguente vuole illustrare questo peso relativo, evidenziando quali siano i nostri portatori di interesse primari e secondari.



Guardando ai territori in cui la nostra cooperativa sociale opera, ci sembra di poter affermare che Kaleidoscopio s.c.s. svolge la sua azione in contesti caratterizzati dalla presenza di altri operatori (di natura pubblica o di forma giuridica privata) offerenti sia servizi simili per oggetto di attività, sia servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti. Questa premessa ci pare importante per meglio comprendere, nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che

seguirà, le specificità e il ruolo che la cooperativa oggi riveste all'interno dei propri ambiti territoriali di riferimento.



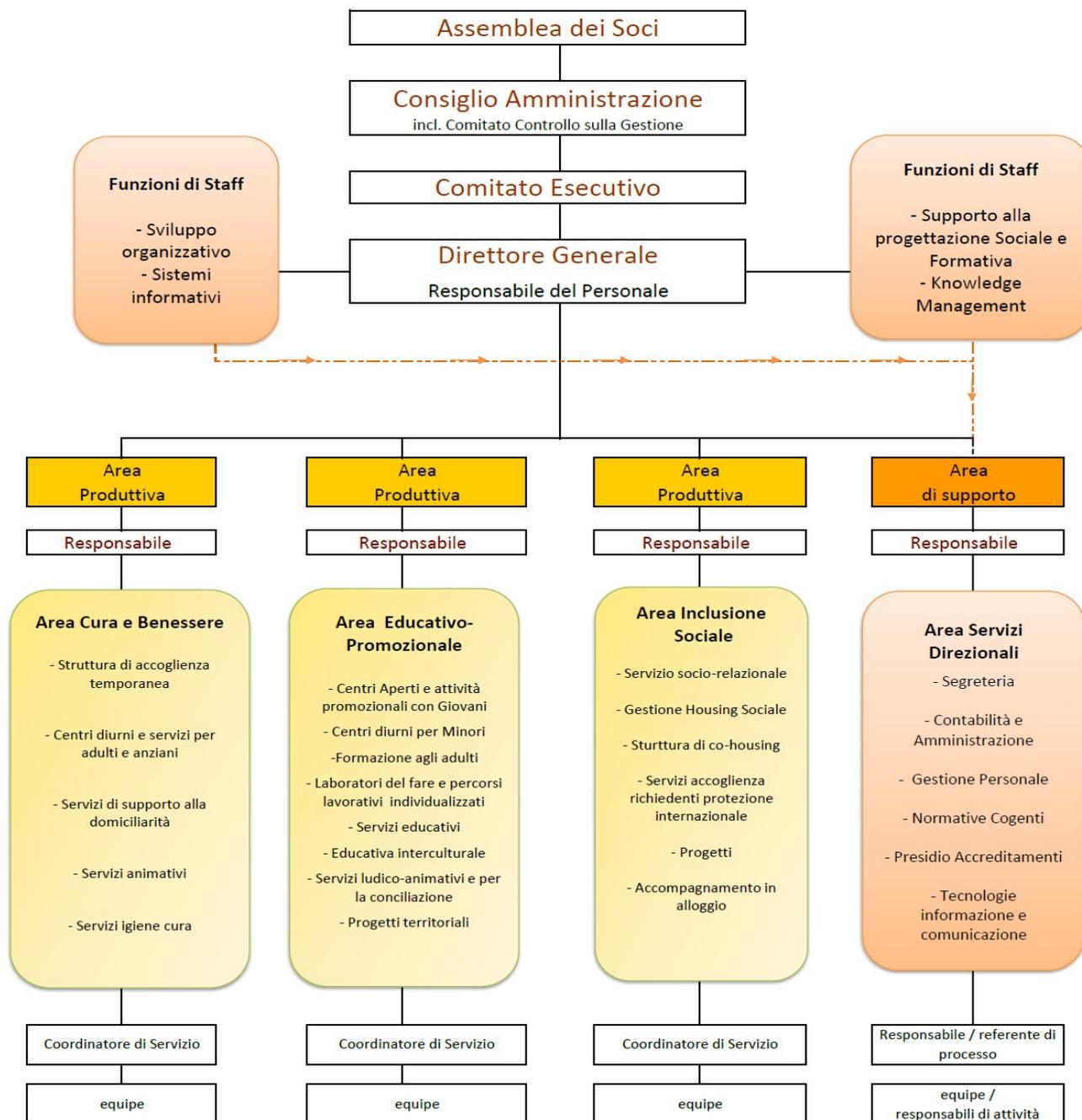
Per quanto riguarda l'assetto istituzionale, a partire dal 2016 la cooperativa ha adottato un sistema di governo di tipo monistico, nel quale l'organo di controllo, composto da persone con caratteristiche di indipendenza rispetto all'organizzazione, è incorporato all'interno del Consiglio di Amministrazione.

Dal punto di vista organizzativo e gestionale, a partire dal 2015, la cooperativa ha organizzato i propri servizi in aree di produzione, supportate dall'area servizi direzionali. La direzione, inoltre, si è dotata di alcune specifiche funzioni di staff a supporto del proprio operato, con incarichi specifici rispetto allo sviluppo organizzativo, sistemi informativi, supporto alla progettazione sociale e formativa e formalizzazione/valorizzazione di saperi distintivi e qualificanti (knowledge management).

KALEIDOSCOPIO s.c.s.
via Sommarive n. 4 - 38123 Trento - partita IVA 01522650223



ORGANIGRAMMA



agg. SET 2019

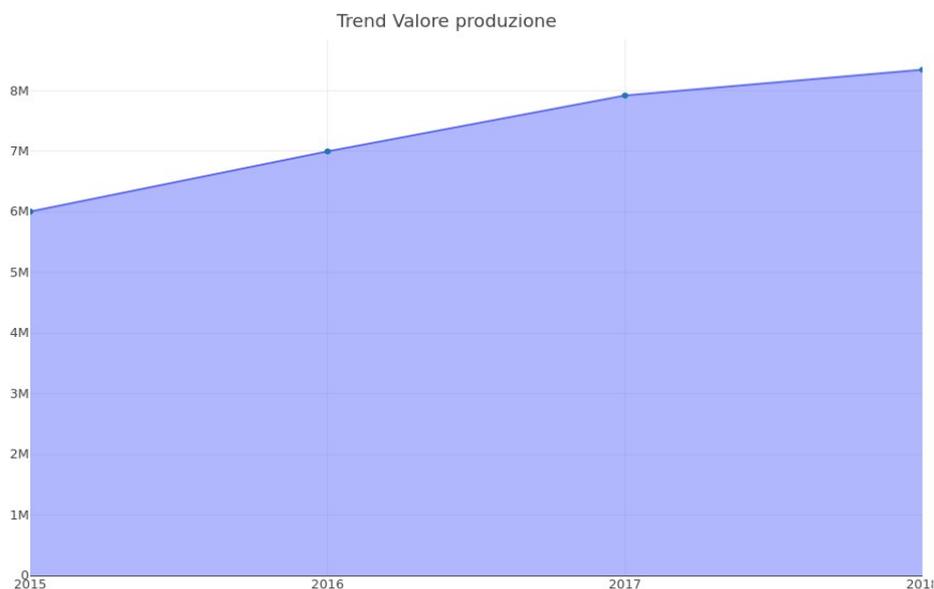
I risultati raggiunti nell'esercizio vanno letti e interpretati in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici che la cooperativa si è posta negli ultimi anni. Nello specifico:

- implementare e ottimizzare il nuovo modello organizzativo;
- valorizzare le nuove strutture disponibili per l'allestimento di ulteriori attività in favore di anziani e giovani delle nostre comunità;
- migliorare la comunicazione e la rendicontazione sociale.



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

Il valore della produzione rappresenta un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2018 esso è stato pari a € 8.344.774 posizionando quindi la cooperativa tra le grandi cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del nostro valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile EURICSE, 2017): solo il 18,9% delle cooperative sociali italiane ha infatti un valore della produzione superiore al milione di euro. La nostra cooperativa sociale, pertanto, si colloca tra le poche grandi a livello nazionale, con un impatto economico importante. Rilevante, inoltre, è l'analisi del trend dei nostri valori negli ultimi anni, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione, infatti, risulta cresciuto, dimostrando la capacità della nostra cooperativa sociale di continuare a 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, pari nel 2018 a € 7.960.686, di cui il 71,41% 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 € 283.802. 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; il dato, inoltre, 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 alle principali voci del conto economico, è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla nostra situazione patrimoniale. Il patrimonio netto nel 2018 ammonta a € 2.733.035 posizionando quindi la nostra cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Più nello specifico, il nostro patrimonio è composto per il 20,13% 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, nel 2018 le immobilizzazioni della cooperativa ammontano a € 2.696.091.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività, nonché elemento identificativo dell'operatività della nostra cooperativa sociale, sono le **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. Kaleidoscopio esercita la sua attività in più strutture, 3 delle quali di proprietà; le attività, inoltre, vengono realizzate 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, in particolare, si contano 3 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione, 2 strutture di proprietà di altre organizzazioni del Terzo settore legate in rete alla nostra cooperativa e 2 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati. Nel corso del 2018, infine, la cooperativa ha acquisito due ulteriori strutture, attualmente in fase di adeguamento strutturale e ristrutturazione.

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, 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. Nel 2018 la nostra cooperativa sociale ha effettuato investimenti che hanno generato valore economico pari a € 19.000 a favore anche delle organizzazioni partner che le hanno concesso in gestione alcuni beni immobili. Un'ulteriore peculiarità e indice di impegno di Kaleidoscopio s.c.s. nel processo di riqualificazione edilizia e di generazione di impatto per il territorio è rappresentato dal recupero di immobili sottoutilizzati o abbandonati: la cooperativa, infatti, realizza infatti alcuni dei suoi servizi in strutture private precedentemente dismesse o abbandonate.

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, generando e rigenerando risorse a favore del territorio, possibilmente avendo anche alcuni impatti e ricadute urbanistiche.

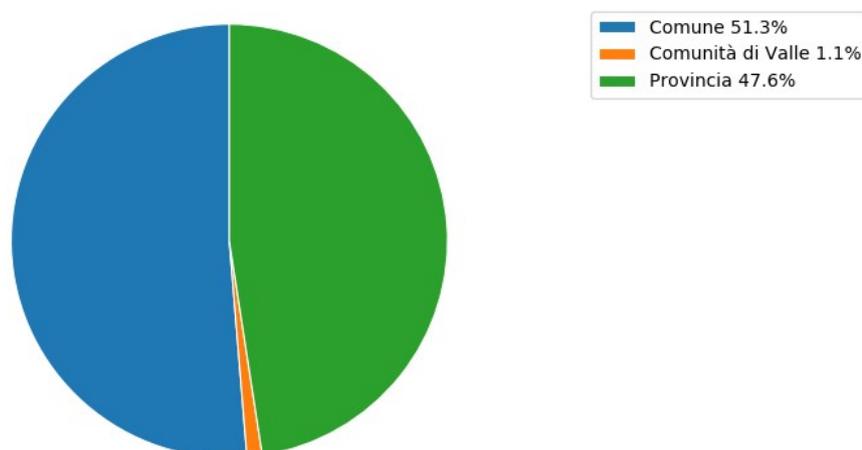
Se i dati sin qui espressi indicano la generazione di valore realizzata dalla cooperativa per il territorio attraverso una certa riqualificazione edilizia, dall'altra la fiducia del territorio e delle sue istituzioni nei confronti della cooperativa è identificata nella presenza a bilancio tra gli immobili della cooperativa anche di strutture che sono state donate da terzi ad uso sociale per un valore di € 83.263.



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 innanzitutto illustrare la diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare che il valore della produzione ha ricaduta sul territorio ove la cooperativa ha sede per il 52,42% (nello specifico per il 51,29% sul Comune di Trento e il 1,13% sull'ambito territoriale Val d'Adige), mentre il restante 47,58% ricade su altri ambiti del territorio provinciale.

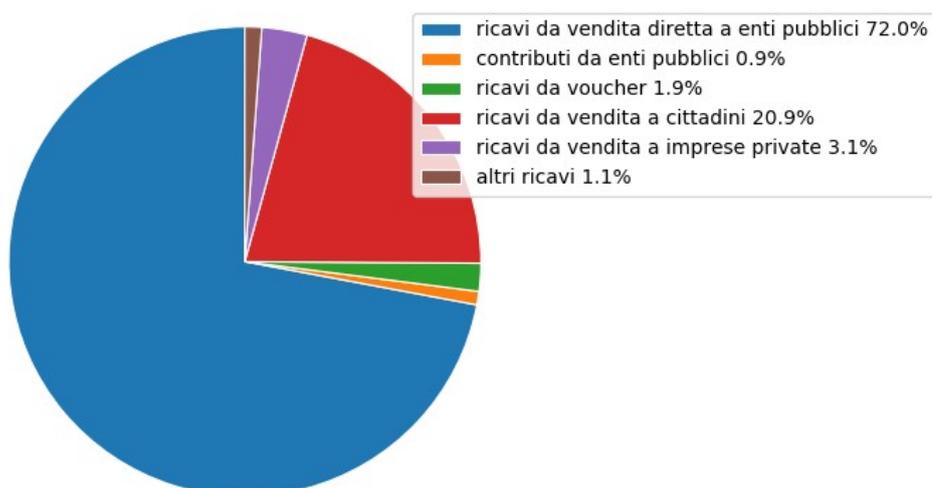
Valore della produzione per provenienza delle risorse



L'analisi per **fonti delle entrate pubbliche e private** -come rappresentata anche nel grafico sottostante- illustra una composizione molto eterogenea dei propri ricavi: 72,05% ricavi da vendita diretta a enti pubblici; 0,92% contributi da enti pubblici; 1,92% ricavi da voucher; 20,86% da ricavi da vendita a cittadini; 3,1% ricavi da vendita a imprese private; 1,15% altri ricavi.

Tali dati posizionano la nostra cooperativa sociale tra le cooperative sociali che ancora presentano forti legami con le pubbliche amministrazioni, pur avendo quasi un quarto delle proprie entrate a bilancio (24%) derivanti da vendita di servizi a privati terzi.

Composizione delle entrate



Come valutare questa composizione delle entrate? I dati rilevano per la nostra cooperativa sociale un numero di committenti pubblici e imprese pari a 81 e un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 838; inoltre, essendo l'incidenza del nostro primo e principale committente pari al 12,48% sul totale del valore della produzione, si può affermare che la nostra cooperativa sociale sia caratterizzata da una certa differenziazione delle fonti di entrata, con conseguente contenuto rischio di esposizione derivante dal ridotto numero di committenti. Esplorando nel dettaglio i rapporti economici con le sole pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene da enti pubblici e enti privati di diritto pubblico (come Istituzioni scolastiche, APSP, ecc.). Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono inoltre per il 37.99% in qualità di ente accreditato (interventi scolastici; interventi di educativa domiciliare; interventi socio-sanitari); per il 21.56% dei casi da convenzioni a seguito di gara ad invito, per il 21.22% dei casi da affidamenti diretti, per l' 11.96% dei casi da convenzioni a seguito di gara aperta senza clausola sociale e il 7.28% per attivazione automatica della convenzione a seguito di leggi o regolamenti amministrativi, a dimostrazione del diverso rapporto che regola le relazioni tra Kaleidoscopio e gli enti pubblici e della specifica capacità della nostra cooperativa di realizzare con gli stessi rapporti stabili. Va osservato, inoltre, come la cooperativa nel 2018 abbia vinto complessivamente 5 appalti pubblici e 1 privato, tutti con propria partecipazione diretta al bando (senza costituzione di ATI o ATS).

Nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, è necessario riflettere sulla capacità e possibilità della nostra cooperativa di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Tra le risorse di cui la cooperativa sociale ha beneficiato nell'anno si sono registrati € 126.422 da finanziamenti erogati nell'ambito di bandi europei vinti in anni precedenti e € 25.278 da bandi indetti da fondazioni o enti privati nazionali. Per illustrare l'attivazione in tale direzione si osserva che nel triennio 2016/2018 la cooperativa ha partecipato complessivamente a 19 bandi

indetti da Fondazioni o dall'Unione Europea, ottenendo in 11 casi il finanziamento sul progetto presentato. Infine, nel corso del 2018 la nostra cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un totale di € 9.346 ; nonostante la ridotta incidenza sulle entrate complessive, tale importo sta a indicare, a nostro avviso, una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della nostra cooperativa.

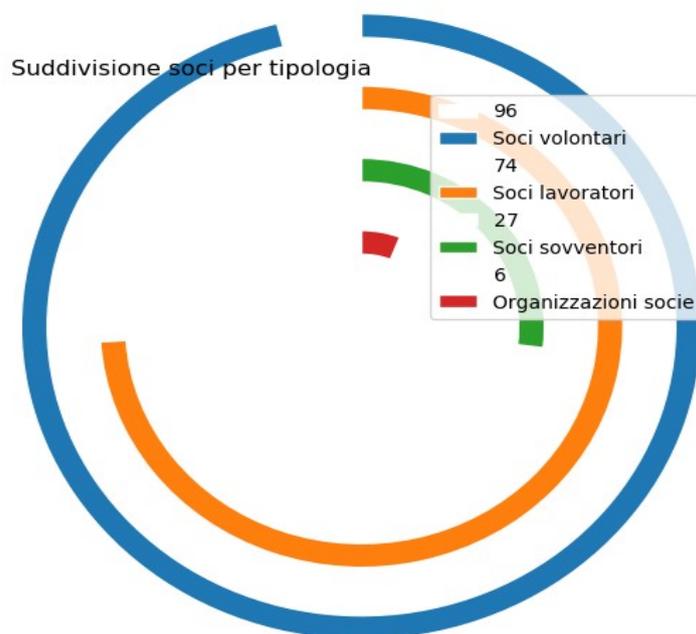


La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale Kaleidoscopio può essere raccontata ed analizzata è quella della **socialità dell'azione**. Essa può essere espressa a vari livelli: quello gestionale e legato al processo decisionale, quello delineato negli obiettivi organizzativi, quello 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 203 soci, di cui 96 volontari, 74 lavoratori, 27 altri sostenitori o sovventori e 6 organizzazioni private non-profit. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa. 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: nello specifico, il 28.79% dei nostri lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio; tale percentuale piuttosto ridotta, possibile indice di un basso coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale, trova una sua ragion d'essere nella profonda modificazione della base sociale registrata a seguito delle fusioni per incorporazione con le cooperative sociali Casa Zambiasi e CASL, avvenute rispettivamente nel 2016 e 2018.

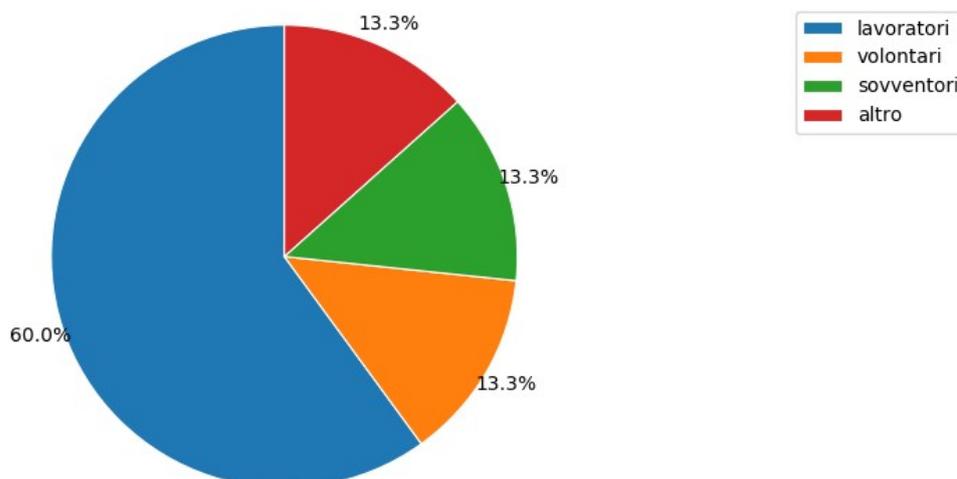
A tutti i lavoratori stabili della cooperativa è data la possibilità di fare richiesta di ammissione quale socio della cooperativa, in determinati momenti dell'anno e su approvazione del CdA. Dato ulteriore è quello del coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche, nello specifico organizzazioni private non-profit socie: fin dalla sua costituzione, la nostra cooperativa cerca l'integrazione e la condivisione anche formale con altre realtà organizzative del territorio includendone alcune rappresentanze nella base sociale. 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 Kaleidoscopio s.c.s. si è dotata di

una base sociale multi-stakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti diversi della collettività e del territorio.



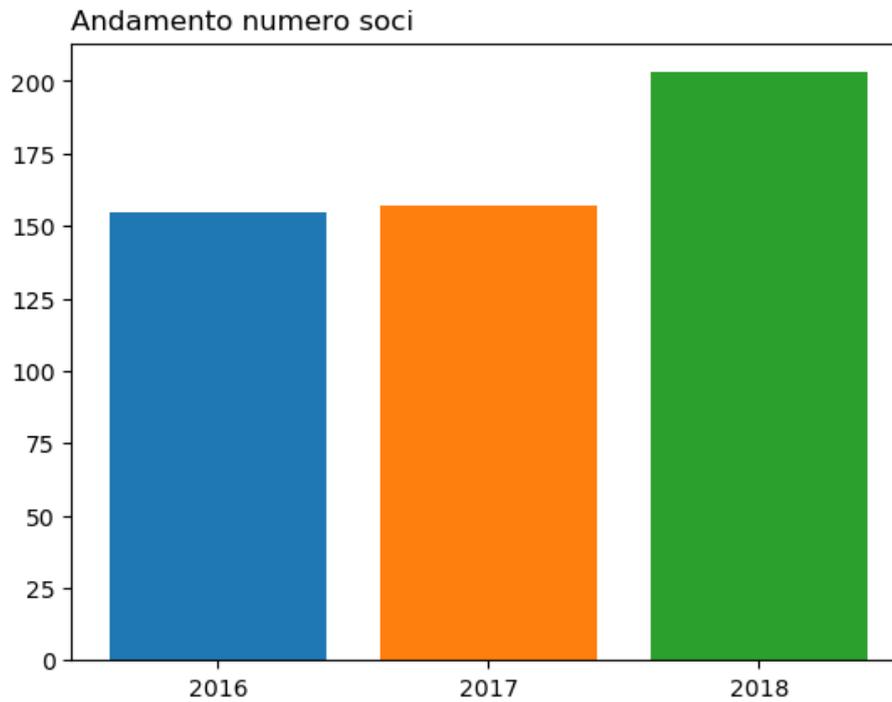
Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di amministrazione della cooperativa sociale Kaleidoscopio risulta composto da 15 consiglieri: ODORIZZI MICHELE, ARNOLDO ROMEO, COSTANTINI LEONARDO, CRISTOFOLINI ALBERTO, ENDRIZZI MARCO, FRAPPORTI ALBERTO, FUGANTI ALESSANDRA, LUCHI PAOLA, MICLET DANIELE, PAISSAN ROMINA, PEDRINI FRANCO, PETROLLI MATTEO, REGGIO D'ACI LUCIO, TAROLLI DAVIDE, ZANONI DANILO. Si tratta nello specifico di 9 lavoratori, 2 volontari, 2 sovventori e 2 non soci (un volontario e la presidente dell'organo di controllo). Particolare attenzione vuole essere inoltre rivolta alla presenza nel nostro CdA di volontari, che possono essere considerati come gli esponenti più diretti della comunità e i portatori di interessi e visioni anche esterne. Questa situazione ci sembra sostenere una certa attenzione riposta dalla nostra cooperativa sociale alla promozione di un reale coinvolgimento dei vari portatori di interesse e di una reale multi-governance.

Composizione del CdA



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto, la presenza di donne in CdA; inoltre, ai soci lavoratori è proposta la sottoscrizione di un numero multiplo di quote di capitale in ragione di uno scambio mutualistico significativamente declinato anche su dimensioni economiche. Coerentemente, la fattispecie prevista consente di perseguire l'obiettivo di una maggiore capitalizzazione della cooperativa, condizione che favorisce l'accesso al credito e lo sviluppo di nuove attività, mentre enfatizza il legame "proprietario" del socio lavoratore alla cooperativa e la sua responsabilizzazione alle vicende societarie e imprenditoriali. Inoltre, per cercare di rafforzare i legami tra i propri soci e il senso di appartenenza vengono organizzate occasioni come pre-assemblee e incontri informali tra i soci e i non soci.

Le politiche attivate nei confronti dei soci hanno avuto alcuni esiti oggettivi, il primo di questi riguarda il turn over della base sociale, per altro in buona parte dovuto alle già citate fusioni del 2016 e del 2018. All'atto della fondazione la cooperativa sociale contava sulla presenza di 28 soci. Il trend degli ultimi anni è di riduzione. Nell'ultimo anno è stata registrata l'entrata di 88 soci e l'uscita di 41: ad, oggi, pertanto, la base sociale si compone per un 53.69% di soci presenti in cooperativa sociale da meno di 5 anni e da un 42.36% di soci presenti da più di 15 anni. Nel 2018 la Kaleidoscopio ha organizzato 2 assemblee ordinarie. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella nostra cooperativa nel 2018 è stato complessivamente del 61% per l'assemblea di approvazione del bilancio (di cui lo 0.16% rappresentato per delega), con una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 49.3%. Si tratta di una percentuale complessivamente medio-bassa, tale dato fa emergere qualche riflessione all'interno della cooperativa, in particolare rispetto alla necessità di rimotivare quella parte di base sociale ad oggi silente.



Due valori economici, infine, vogliono descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della nostra organizzazione: da un lato, la cooperativa non prevede compensi economici per le cariche di amministratori e presidente (al di là di quanto eventualmente già goduto dalle persone nell'ambito di diversi loro ruoli all'interno della cooperativa), mentre prevede un compenso esclusivamente per il presidente dell'organo di controllo, in virtù dei requisiti professionali previsti dal ruolo, all'interno del sistema monistico adottato. Dall'altra, gli utili conseguiti nel 2017 (ultimo anno disponibile rispetto all'assegnazione di utili da assemblea di bilancio) 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.



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. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori della cooperativa sociale Kaleidoscopio, quindi, significa interpretare questi stessi dati con una duplice valenza: da un lato, le importanti risorse umane che permettono la realizzazione dei nostri servizi e ne influenzano –grazie ad impegno e professionalità- la qualità; dall'altro, l'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 257; il 77.43% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro la presenza di 58 lavoratori a tempo determinato. Dati alla mano, quindi, la nostra è una grande cooperativa sociale –stando alle definizioni e allo scenario nazionale- e ciò influenza ovviamente **l'impatto occupazionale** generato nel nostro territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore. In primo luogo, va considerato che le ore complessivamente retribuite dalla cooperativa sociale a lavoratori dipendenti sono state nel 2018 pari a 294.028: 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 è pari a 149.03 unità.

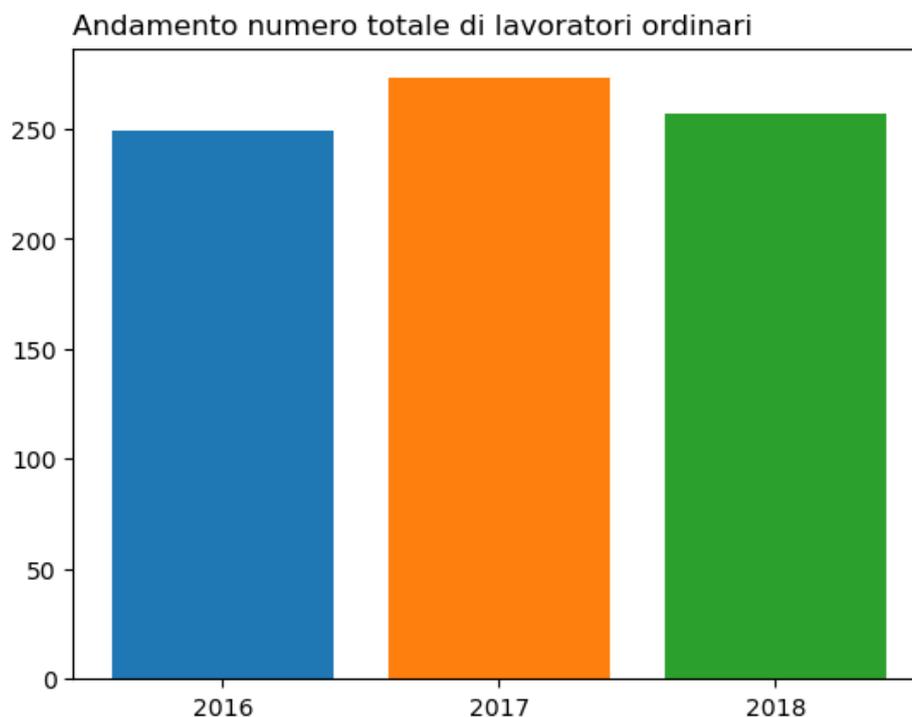
Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la nostra cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2018: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 35 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 52 lavoratori.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la nostra cooperativa sociale è del 43.97%. : nello specifico va considerato che il 31.9% risiede nel comune in cui lavora usualmente, lo 0.7% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro, il 66.7% deve percorrere giornalmente una tratta di più di 25 chilometri (tra andata e ritorno) per raggiungere il luogo di lavoro e lo 0.7% ha più sedi e luoghi di lavoro che richiedono spostamenti più impegnativi. Questi dati sono motivati in gran parte dalla

tipologia dei servizi gestiti, offerti spesso presso luoghi di vita degli utenti (interventi scolastici e di educativa domiciliare; interventi presso RSA; animazione di comunità). Al fine di ridurre l'impatto dal punto di vista ambientale e favorire il benessere dei lavoratori - considerando la riduzione dello stress e del costo monetario legati agli spostamenti - la cooperativa adotta specifiche attenzioni al fine di comporre tempi lavoro individuali il più possibile coerenti e sostenibili in relazione sia agli obiettivi, sia agli ambiti territoriali di svolgimento degli interventi.

Di rilievo, nella riflessione sull'impatto occupazionale della nostra cooperativa sociale, è anche l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è del 64.98% 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 22.18%, contro una percentuale del 17.12% 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 32 lavoratori con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 87 lavoratori diplomati e di 136 laureati.

L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di **qualità del lavoro** offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori. Oltre ai dati già presentati sui lavoratori dipendenti, si osserva come Kaleidoscopio, nel corso del 2018, abbia fatto ricorso anche a 2 professionisti titolari di partita IVA. Tali numeri spiegano meglio la strutturazione del proprio organico nel suo complesso e portano ad affermare che mediamente nell'anno il peso del lavoro dipendente (calcolato a testa e non ad orario) sul totale è stato pari al 99.23%. E' possibile, nello specifico, affermare che la nostra cooperativa sociale abbia investito nella generazione di occupazione stabile, garantendo contratti a tempo indeterminato ad una parte elevata dei propri lavoratori. Queste politiche occupazionali hanno inciso sulla stabilità del lavoro offerto: la fotografia dei nostri lavoratori dipendenti illustra come il 50.97% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, con 9 lavoratori assunti addirittura da oltre 15 anni. L'occupazione in cooperativa può essere letta anche nel suo andamento pluriennale, come il grafico sottostante mostra.



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella nostra cooperativa sociale il 22.57% dei lavoratori è assunto con contratto full-time, contro la presenza di 199 lavoratori con una posizione part-time. Va in particolare considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente (per raggiungere una migliore conciliazione tra famiglia e lavoro) e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: nella nostra cooperativa sociale, a fine 2018 la percentuale di part-time scelto dai lavoratori, sul totale delle posizioni part-time presenti, è del 37.69%; 124 lavoratori hanno accettato la proposta di contratto part time da parte della cooperativa. Complessivamente Kaleidoscopio s.c.s. è riuscita a soddisfare il 98% 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. A questo proposito, la nostra cooperativa sociale vede la presenza di 141 educatori (di cui 35 educatori con titolo di educatore professionale e/o laurea in scienze dell'educazione), 47 dipendenti con altro ruolo (parrucchiere, estetiste, fiduciari, mediatori, animatori sociali), 21 operai specializzati, 18 operatori socio sanitari, 11 coordinatori, 6 assistenti alla persona, 4 responsabili di area, 2 persone con funzioni di staff alla direzione, 6 impiegati e 1 direttore.

Accanto al lavoro ordinario sin qui descritto, la cooperativa si è impegnata anche in azioni finalizzate all'offerta di occasioni di impiego per fasce deboli, ovvero per le cosiddette nuove categorie di soggetti svantaggiati sul mercato del lavoro, inserite attraverso la realizzazione di progetti ad hoc. Durante l'anno 2018, Kaleidoscopio ha coinvolto complessivamente 7 soggetti

di cui 1 disoccupati di lungo periodo, 2 over 50 con difficoltà occupazionali esterne e 4 nuove povertà (es: divorziati, donne sole con figli, ecc.).

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. In Kaleidoscopio s.c.s. il 47,83% dei ruoli di responsabilità (coordinatori, responsabili di area, servizi direzionali) è coperto da donne, mentre il 26,09% è in mano a giovani under 40. Un altro elemento che indica il livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti: così il range tra la retribuzione massima e quella minima è pari a 2,3, a fronte di un moltiplicatore massimo di 1 a 8 previsto dalla normativa sul terzo settore (D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 112).

Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali servizi alla famiglia a prezzo agevolato o gratuito e anticipi sullo stipendio. Un benefit indiretto garantito ai nostri lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere, ove compatibile con il nostro servizio, una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare, Kaleidoscopio prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di misure come la flessibilità in entrata/uscita o all'ora di pranzo, la banca delle ore e il telelavoro.

La cooperativa 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 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 163, per mediamente 2647 ore ciascuno di formazione per un costo a carico diretto della nostra cooperativa sociale di € 25.988 e coperte da finanziamento per € 600.

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 74 (equivalenti al 37.19% dei nostri dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci di Kaleidoscopio. 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 nel processo decisionale o nella pianificazione delle attività dell'organizzazione; l'ascolto e la comunicazione tra lavoratori e organizzazione attraverso incontri; accorgimenti per il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza. A testimonianza di tale impegno, dal 2009 la

cooperativa è certificata Family Audit. In appendice al bilancio sociale vengono riportate le 11 attività che caratterizzano il Piano Aziendale nel biennio 3 agosto 2017- 3 agosto 2019.

Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 7 infortuni registrati sul lavoro nello scorso anno; 1685 giorni totali di assenza per malattia; 125 il valore massimo di giorni di assenza annui rilevato; 2 le richieste di visita straordinaria dal medico competente; 23.6% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai nostri lavoratori, con un valore massimo registrato in capo al singolo lavoratore pari al 100% (attribuibile a situazioni particolari, quali rientri da maternità e/o aspettativa). Tra le altre dimensioni di analisi del lavoro e delle sue dinamiche, non sono invece stati rilevati casi di richieste di supporto psicologico aziendale, segnalazioni scritte del medico competente rispetto a condizioni di stress dei dipendenti o casi dichiarati di molestie o mobbing.

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 5 tirocini (es: formativi, stage), 35 giovani in alternanza scuola lavoro e 3 giovani impegnati nel servizio civile universale provinciale (SCUP).

Inoltre, rispetto al rapporto con le politiche del lavoro territoriali, la nostra cooperativa sociale si è resa disponibile anche ad inserire al suo interno lavoratori oggetto di specifiche politiche occupazionali, quali in particolare 30 ospitati in tirocinio, 14 in LPU e 212 in laboratorio di formazione.



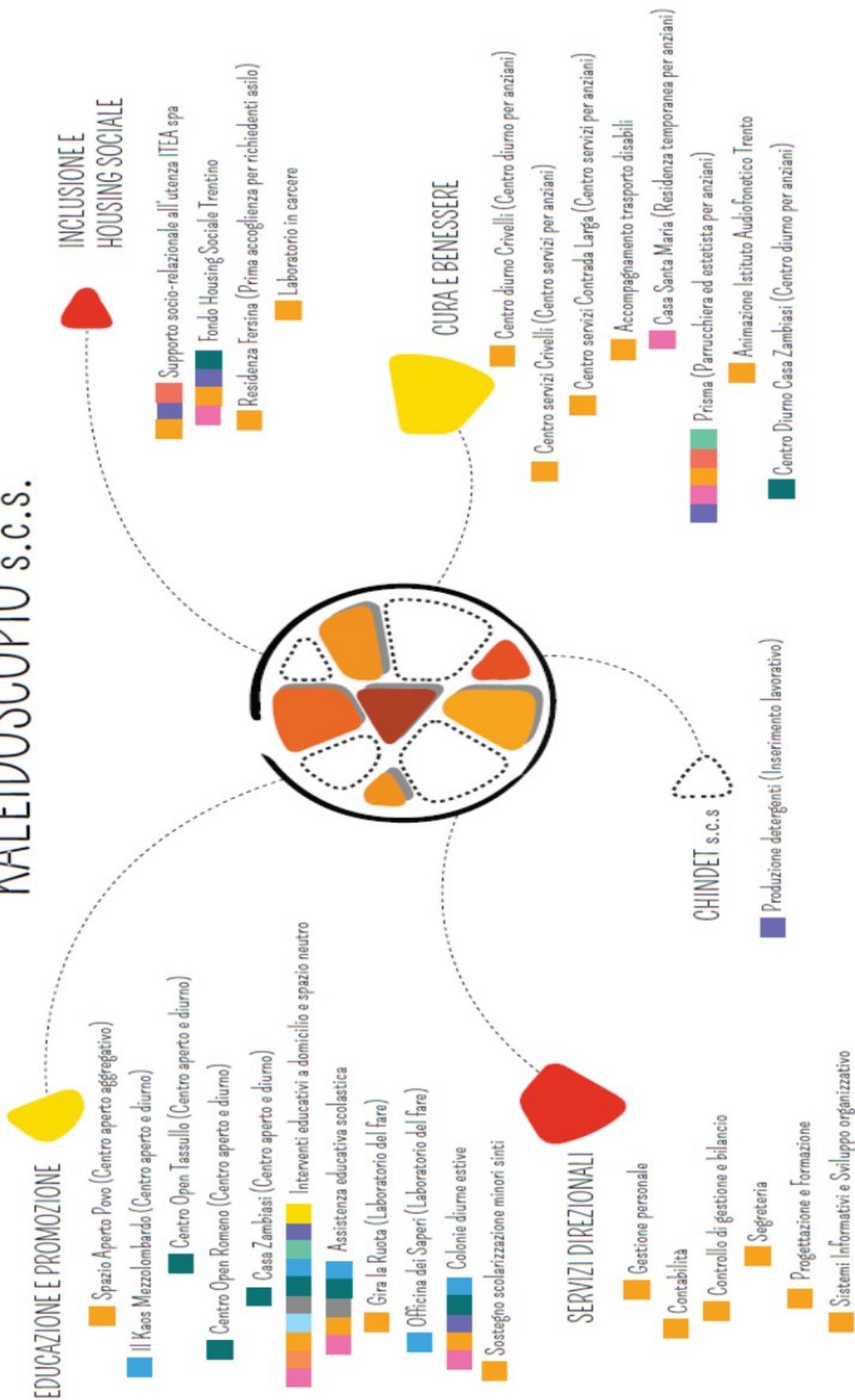
Le diverse risorse finanziarie e umane attivate, individuali e di gruppo, hanno permesso alla cooperativa sociale Kaleidoscopio di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua mission, raggiungendo quindi concreti e verificabili risultati.

In quanto cooperativa sociale di tipo A, l'attività che sta al centro del nostro agire è quella rivolta ai beneficiari dei nostri servizi; 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 Kaleidoscopio è complessa, poiché i servizi sono realizzati:

- a) presso la comunità in senso ampio;
- b) presso altre organizzazioni gestite da soggetti terzi;
- c) con sportelli sociali;
- d) con servizi di supporto non legati ad un luogo fisico;
- e) presso strutture proprie, ma senza presa in carico;
- f) con presa in carico, presso le proprie strutture o a domicilio, presso le abitazioni degli utenti.

Di seguito presentiamo uno schema sintetico dei progetti e dei servizi gestiti da Kaleidoscopio s.c.s. nel corso del 2018; successivamente, passeremo a una rendicontazione analitica delle sei tipologie di servizio sopra descritte.

KALEIDOSCOPIO s.c.s.



a) Servizi presso la comunità

Rispetto alle attività condotte presso la comunità in senso ampio, la nostra cooperativa ha realizzato nel 2018 attività continuative annuali o pluriennali (es. di socializzazione, di aggregazione, di creazione di reti territoriali), e in particolare gli eventi promossi nell'anno sono stati 99, raggiungendo un numero di cittadini stimati di 3915, il numero stimato di beneficiari di azioni mirate sono stati 203 e l'impegno nel territorio, considerando le giornate di presenza sono state 556. Un impegno che riteniamo quindi significativo considerando che le azioni sono state condotte in 52 quartieri, 6 comuni con meno di 2.000 abitanti, 3 comuni con 2.000-5.000 abitanti e 9 comuni con più di 5.000 abitanti. Interessante inoltre osservare che le azioni hanno interessato complessivamente 3915 persone, tutte senza disabilità o disagio sociale, tranne dove indicato. Nello specifico: 25 bambini dai 0 ai 3 anni (pari allo 0.6% del totale); 69 bambini dai 4 ai 6 anni (1.8%); 621 minori e adolescenti 7-14 anni (15.9%); 560 minori e adolescenti 15-18 anni (14.3% persone senza disabilità o disagio sociale); 400 sono giovani 19-24 (pari al 10.2% del totale, di cui il 2.5% immigrati); 1535 adulti 25-65 anni (pari al 39.25% del totale, di cui il 0.2% persone con disabilità, lo 0.05% persone con problemi di salute mentale e il 2.7% immigrati) e 705 sono over 65 (pari al 17.95% del totale, di cui lo 0.05% composto da persone con problemi di salute mentale).

b) Servizi presso altre organizzazioni gestite da soggetti terzi

Guardando alle attività condotte presso altri enti nel 2018, la cooperativa sociale Kaleidoscopio ha seguito 471 utenti di altre cooperative sociali, 2954 utenti di altre organizzazioni di terzo settore o profit, 4987 utenti sono stati serviti presso strutture di enti pubblici e erogando 93.095 ore complessive di servizio presso enti terzi. Per quanto riguarda le caratteristiche dei beneficiari, va precisato che i servizi ricompresi in questa tipologia (servizi di educativa scolastica; servizi di mediazione e inquilinato; laboratori presso la Casa Circondariale; collaborazione con il Fondo Housing Sociale Trentino; servizi presso RSA) prevedono una possibilità di accesso alle attività offerte legata allo status individuale (studenti, inquilini, detenuti), che prescinde dall'eventuale condizione soggettiva (o familiare) di fragilità o vulnerabilità. In questo caso, le persone che hanno avuto accesso al servizio sono state rubricate come "altra tipologia". Ciò premesso, i beneficiari dei nostri interventi presso organizzazioni terze sono stati 8075, di cui: 1641 sono minori e adolescenti 7-14 anni (192 persone con disabilità; 15 persone con problemi di salute mentale; 271 persone con disagio sociale; 16 immigrati; 938 persone senza disabilità o disagio sociale e 209 altra tipologia), 335 sono minori e adolescenti 15-18 anni (26 persone con disabilità; 4 persone con problemi di salute mentale; 23 persone con disagio sociale; 1 immigrato; 24 persone senza disabilità o disagio sociale e 257 altra tipologia), 435 sono giovani 19-24 (5 persone con disabilità; 2 persone con problemi di salute mentale; 5 persone con disagio sociale; 1 persone con dipendenze; 200 persone senza disabilità o disagio sociale e 222 altra tipologia), 2035 sono

adulti 25-65 anni (2 persone con disabilità; 5 persone con problemi di salute mentale; 2 persone con dipendenze e 2026 altra tipologia) e 3629 sono over 65 (2907 con disabilità e 722 altra tipologia).

c) Attività con sportelli sociali

Analizzando l'utenza delle proprie strutture ad attività diretta, nel 2018 la cooperativa sociale Kaleidoscopio ha attivi 9 sportelli sociali (presso Casa Zambiasi e gli uffici territoriali dei fiduciari ITEA) che hanno offerto attività pubblica per complessive 206 ore di apertura in settimana e fornito informazioni e servizi mediamente a 540 persone per settimana tipo. I cittadini cui è stata rivolta l'azione sono stati 234, di cui: 34 sono minori e adolescenti 7-14 anni (34 persone senza disabilità o disagio sociale); 150 adulti 25-65 anni (Altra tipologia) e 50 over 65 (Altra tipologia).

d) Attività con servizi di supporto non legati ad un luogo fisico

La nostra cooperativa ha offerto servizi di accompagnamento utenti (propri o di altre organizzazioni) per 52 settimane nel corso dell'anno con copertura di 167 ore di disponibilità a settimana e realizzando mediamente 1055 prestazioni a settimana. Nello specifico, gli utenti serviti con attività di supporto sono stati 186, di cui: 6 sono bambini dai 4 ai 6 anni (6 persone con disagio sociale), 104 sono minori e adolescenti 7-14 anni (70 persone con disagio sociale e 34 persone senza disabilità o disagio sociale), 6 sono minori e adolescenti 15-18 anni (6 persone con disagio sociale) e 70 sono adulti 25-65 anni (70 persone con disabilità).

e) Servizi presso strutture proprie senza presa in carico

Rispetto ai servizi forniti presso le proprie strutture, la Kaleidoscopio ha realizzato azioni senza una presa in carico diretta dell'utente registrando un picco di 448 ore di servizio settimanale durante il periodo estivo, di cui 229 riconducibili ad attività di conciliazione famiglia-lavoro. La media ponderata dei mesi di apertura di questi servizi (somma del numero di ore per numero mesi attività per ciascun servizio, diviso il numero di ore di servizio totali) è di 5,5. Questo dato evidenzia l'incidenza complessiva delle attività estive di conciliazione promosse dalla cooperativa: tutti gli altri servizi, infatti, sono aperti 12 mesi all'anno, con l'eccezione del centro aperto di Romeno (9 mesi di apertura). Le attività sono state supportate da 28 operatori a tempo pieno, mentre l'affluenza media giornaliera complessiva è stata di 251 persone, con un picco di 372 utenti nel periodo estivo. Gli utenti a cui sono state rivolte le azioni sono stati 2320, tutti senza disabilità o disagio sociale, di cui: 216 bambini dai 4 ai 6 anni; 1144 minori e adolescenti 7-14 anni; 137 minori e adolescenti 15-18 anni; 51 adulti 25-65 anni e 772 over 65.

f) Servizi con presa in carico, presso le proprie strutture o a domicilio

La cooperativa sociale ha realizzato servizi presso le proprie strutture e con presa in carico di complessivamente 2250 utenti, di cui: 292 sono minori e adolescenti 7-14 anni (36 persone con disabilità; 3 persone con problemi di salute mentale; 233 persone con disagio sociale e 20 persone senza disabilità e senza disagio sociale); 42 sono minori e adolescenti 15-18 anni (1 persona con problemi di salute mentale e 41 persone con disagio sociale); 111 sono giovani 19-24 (2 persone con disabilità; 1 persona con problemi di salute mentale; 9 persone con disagio sociale; 98 immigrati e 1 altra tipologia); 133 sono adulti 25-65 anni (10 persone con disabilità; 5 persone con problemi di salute mentale; 105 immigrati e 13 altra tipologia) e 1672 sono over 65 (228 persone con disabilità; 19 persone con problemi di salute mentale; 68 persone con disagio sociale; 1352 persone senza disabilità e senza disagio sociale e 5 altra tipologia).

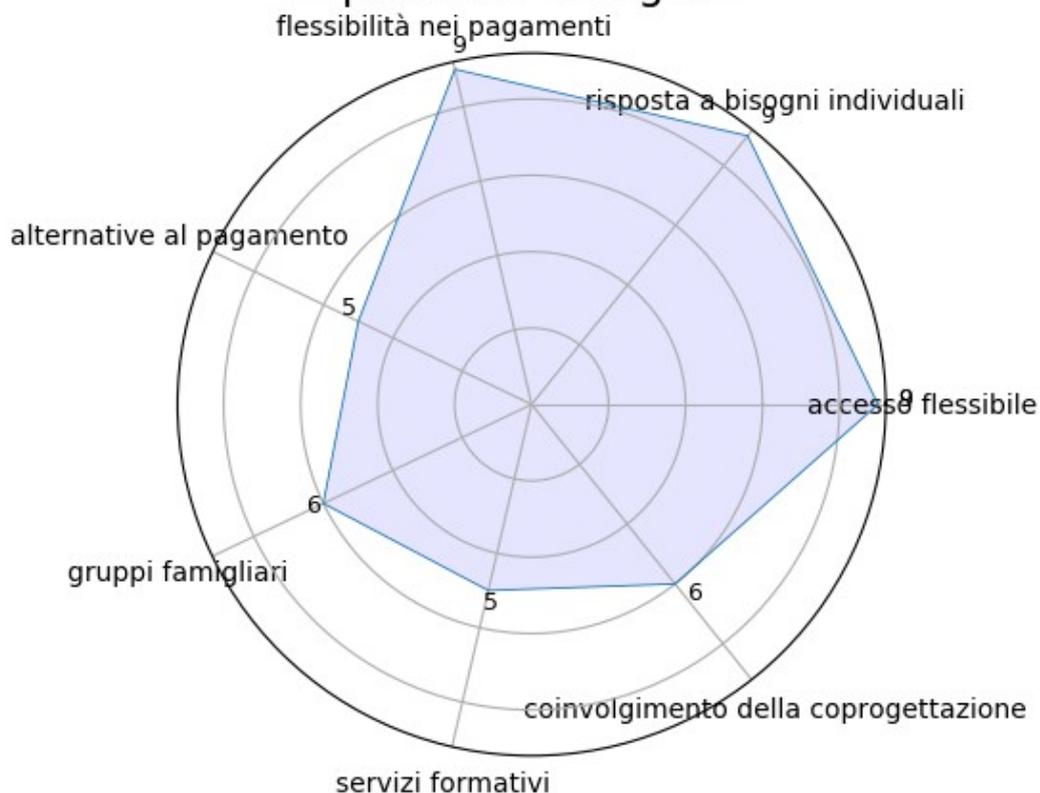
Ai nostri utenti sono stati offerti servizi al 31% residenziale, al 66% diurno continuativo (con erogazione del servizio durante tutto l'anno), al 2% diurno stagionale (con erogazione del servizio solo in alcune stagioni o periodicità dell'anno, come i centri estivi, i doposcuola...) e all'1% con sportelli informativi. 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.

Sempre in termini di impatto sul territorio, ci preme sottolineare come gli utenti di Kaleidoscopio s.c.s. risiedano per l'83,4% nel territorio ove la cooperativa ha sede (78.6% nel Comune di Trento e 4,8% nella comunità Val d'Adige); il 15.2% degli altri utenti risiede in Provincia di Trento e l'1.4% in altre province. Questo dato sta a indicare un certo impatto della nostra cooperativa anche al di fuori del proprio contesto territoriale in senso stretto, dimostrando indirettamente capacità di rispondere ai bisogni di famiglie che hanno scelto la nostra cooperativa sociale per mancanza di servizi simili più vicini al luogo di residenza o per la qualità dei servizi offerti. 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 Kaleidoscopio eroga servizi solo su mandato pubblico e nel rispetto dei vincoli previsti dallo stesso, anche al di fuori degli accordi con la pubblica amministrazione e del mandato pubblico, prevalentemente in modo privato e ottenendo dal pubblico solo una piccola quota di copertura dei costi e esclusivamente sul mercato privato.

Impatto sugli utenti



Impatto sui famigliari



Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei nostri servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della nostra cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze dei nostri utenti e della collettività, vogliamo descrivere alcuni

aspetti della nostra attività. Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della nostra attenzione all'utenza, la cooperativa sociale Kaleidoscopio cerca di promuovere una certa filiera di servizio nei confronti dei suoi utenti nel senso di affiancare l'attività assistenziale ad attività formative e di sviluppo di abilità lavorative e per questo gestisce in prima persona un centro per lo sviluppo/potenziamento di abilità lavorative, o un laboratorio ai prerequisiti al lavoro, ecc., collabora con cooperative sociali di tipo B per l'inserimento al lavoro di propri utenti e promuove l'inserimento lavorativo, curando contatti personali con possibili datori di lavoro o collaborando con i centri per l'impiego. Significativo ci sembra a tal fine osservare che nel corso del 2018 le attività formative e laboratoriali hanno coinvolto 208 nostri utenti: 200 richiedenti asilo impegnati in seminari formativi sull'accesso al mondo del lavoro (con una partecipazione media di 3 ore) e 8 partecipanti a laboratori socio-occupazionali, con progetti di durata media di 18 mesi e 60 ore mensili di impegno complessivo. Ci sembra a tale proposito significativo anche osservare che tra gli utenti formati dalla cooperativa sociale negli ultimi anni, 11 hanno trovato poi un lavoro retribuito dipendente di almeno 6 mesi e a 32 utenti è stato poi offerto un inserimento in borsa lavoro, con ulteriore ricaduta occupazionale. Kaleidoscopio ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui ci si relaziona con gli utenti e nello specifico promuove la qualità del processo in entrata (attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, attenzione alla presa in carico, ecc.), la qualità del servizio (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.), l'investimento nella varietà e articolazione del servizio offerto (attività che cambiano, innovative, coinvolgenti, ecc.), l'offerta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio, la personalizzazione o individualizzazione del servizio in base alle caratteristiche dell'utente e la socializzazione dell'utente (attraverso iniziative che lo facciano relazionare con la comunità o con suoi gruppi eterogenei). Similmente, la nostra cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei familiari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire risposte interessanti a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore e flessibilità nei pagamenti, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei familiari. 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 Kaleidoscopio 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. La percentuale di utenti che hanno raggiunto pienamente gli obiettivi nell'anno 2018 è stimata nell'80%.

Infine, la nostra cooperativa sociale si è impegnata attivamente per la collaborazione con altre organizzazioni del territorio, con l'intento sia di migliorare ulteriormente i servizi nei confronti

della comunità, sia di promuovere una politica territoriale più condivisa e collaborativa, all'insegna della co-progettazione in risposta ai bisogni locali. Nello specifico, tale collaborazione si è sostanziata :

- nell'offerta di servizi integrativi agli utenti;
- nella pianificazione di attività con altre organizzazioni del territorio, per renderle complementari e offrire agli utenti (o potenziali tali) un ventaglio di strutture e servizi alternativi;
- nella pianificazione dell'azione con altri attori del territorio per agire su fasce di utenti o in zone altrimenti non coperte;
- nella pianificazione e 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 Kaleidoscopio ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti e nuove attività, diversificando servizi in nuovi settori, praticando un orario di accesso al servizio flessibile e realizzando servizi di supporto al bisogno di utenti e familiari (es. trasporto, sanità, ecc.).



Nella mappatura dei rapporti con i nostri stakeholder, emerge chiaramente anche la rilevanza 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 partners 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 l'importanza di comprendere come la cooperativa sociale Kaleidoscopio 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 Kaleidoscopio 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 sbocchi occupazionali per i soggetti svantaggiati giunti al termine del periodo di inserimento; 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; alla pianificazione di interventi per rispondere ai problemi occupazionali del territorio; alla definizione di politiche territoriali. Tali attività hanno generato impatti sociali concreti per il territorio; in particolare, la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso: un nuovo sistema di co-progettazione dei servizi e di realizzazione dei piani di zona; nuovi servizi per la comunità, nuove linee e modalità di finanziamento alle organizzazioni di Terzo settore. Riteniamo, inoltre, che le attività condotte sul territorio dalla nostra cooperativa sociale, a loro

volta, siano state 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; la definizione di attività di interesse sociale; la definizione di strategie e politiche sociali; l'influenza sulle politiche pubbliche territoriali.

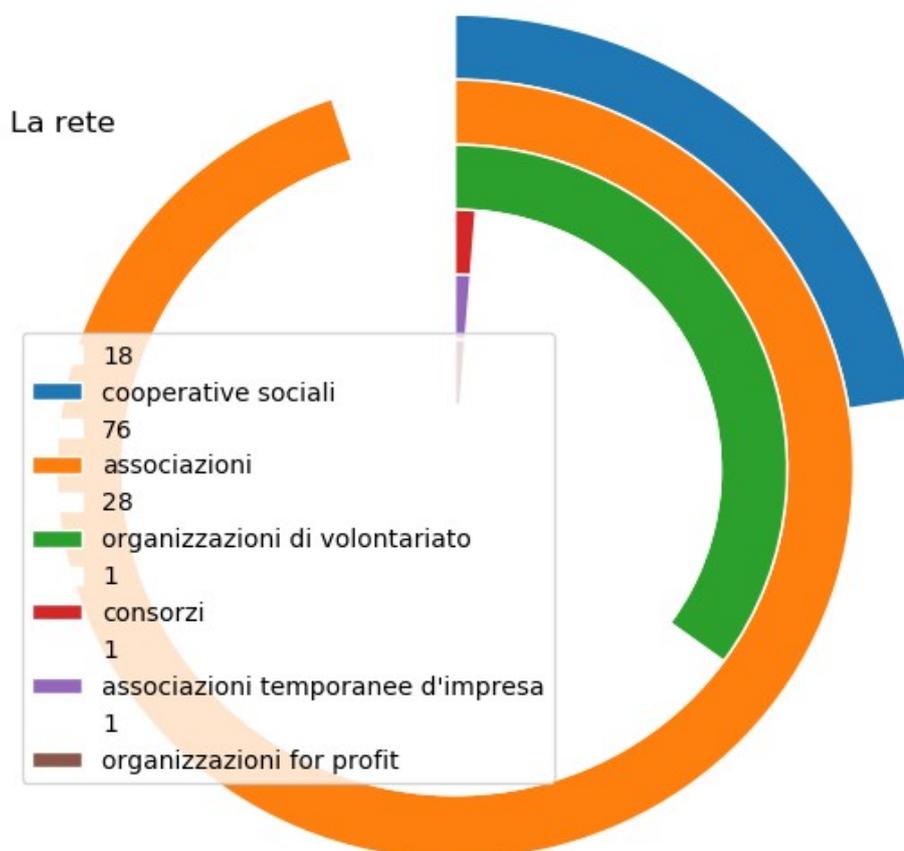


Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 95% degli acquisti di Kaleidoscopio, infatti, è realizzato presso imprese del territorio e attive nella stessa provincia, generando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale.

La nostra cooperativa sociale, inoltre, nel 2018 ha partecipato al capitale sociale di altre 12 imprese, per un totale di € 153.540 di partecipazioni. Sono organizzazioni socie della nostra cooperativa sociale (quindi partecipano al suo capitale sociale) 17 imprese, per un totale di € 412.933 di partecipazioni. Infine, 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, infatti, abbiamo collaborato con alcune imprese per la realizzazione condivisa di fasi di produzione del bene/servizio, per la formazione di soggetti svantaggiati e il loro successivo collocamento nell'impresa e per la realizzazione di attività di

interesse sociale per la comunità locale. Ciò ha importanti ricadute sia per la nostra cooperativa sociale in termini di opportunità, di economie di scala, di sviluppo di conoscenze che possono migliorare i suoi servizi qualitativamente e quantitativamente, ma ha anche impatti indiretti per il nostro territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e favorisce lo sviluppo locale. Riteniamo, quindi, che le imprese ordinarie possano rappresentare importanti occasioni di partnership per la nostra organizzazione, nell'ottica di realizzare attività di interesse sociale per il nostro territorio; per questo motivo, nel 2018 la nostra cooperativa ha avuto momenti di incontro e confronto anche con l'Associazione Artigiani, associazioni ed enti turistici e altri soggetti aderenti all'Economia Solidale Trentina.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e del Terzo settore, inoltre, sono stati al centro di interazioni e rapporti di rete strutturati grazie all'appartenenza a consorzi e organizzazioni di secondo livello. In particolare, Kaleidoscopio aderisce: a un'associazione di rappresentanza; un consorzio di cooperative sociali; un'associazione temporanea d'impresa. La cooperativa, infine, ha sviluppato 4 reti formali con organizzazioni anche di forma giuridica diversa, una partnership con un'organizzazione for-profit, Cooperfidi e Promocoop.



In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, ci sembra di poter affermare che la nostra cooperativa sociale sia certamente al centro di una fitta rete di organizzazioni di Terzo settore, poiché nel 2018 tra gli enti di Terzo settore con cui abbiamo interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 18 cooperative sociali, 76 associazioni, 28 organizzazioni di volontariato, 9 comitati e 7 fondazioni. 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. A questo proposito, nel corso dello scorso anno la nostra cooperativa sociale si è relazionata con altri enti di Terzo settore secondo diverse modalità:

- accogliendo utenti da altri servizi;
- condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio;
- per costituire ATI finalizzate alla partecipazione ad appalti pubblici;
- per offrire agli utenti servizi integrati di inserimento lavorativo e di assistenza;
- per la co-progettazione di servizi sul territorio;
- per la realizzazione di economie di scala su alcune attività;
- 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 – a seconda delle situazioni - sono stati congiuntamente coperti economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione, offerti gratuitamente ai cittadini con costi a carico delle organizzazioni in rete e/o finanziate da soggetti terzi privati (ad esempio fondazioni). 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:

- occupazione di lavoratori di altre cooperative sociali o nonprofit posti in mobilità o licenziati causa ridimensionamento;
- prestiti ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali;
- donazioni in denaro o beni o concessione di spazi ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali;
- consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali;

- collaborazioni con iscritti all'Economia solidale Trentina per iniziative diverse.

A conclusione di queste osservazioni sulla rete, vogliamo anche sottolineare come la cooperativa sociale Kaleidoscopio si continui ad impegnare per la costituzione di una rete forte ed aperta: nel 2018, essa ha intercettato imprese del territorio per possibili nuove partnership, è stata intercettata da imprese del territorio per possibili nuove partnership e è stata messa in rete con altre imprese del territorio grazie all'intermediazione di altri soggetti pubblici o privati con cui già si collaborava.



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 Kaleidoscopio ha per il suo territorio sia quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee come sin qui dimostrato.

E' vero tuttavia che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del nostro lavoro nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata in azioni che hanno previsto: il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione; attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale; attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...); 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; l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale. Tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro, perché non ancora sufficientemente promosse dalla cooperativa, possiamo identificare: 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; l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque veicolata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, carta dei servizi, sito internet e social network.

La nostra presenza nel territorio ha comunque due possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità della stessa e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la cooperativa sociale Kaleidoscopio 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. Al di là del contributo ricevuto in termini di donazioni, l'attivazione dei cittadini sul territorio e la presenza nella nostra organizzazione di volontari rappresentano il vero anello di congiunzione con la cittadinanza: grazie al quale la comunità partecipa alle nostre attività e dimostra interesse per il ruolo sociale dei nostri servizi.

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale Kaleidoscopio 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 2018 ben 372 volontari. Di essi 92 sono uomini mentre 280 sono donne. Guardando alle fasce d'età si contano 126 under 30 (fino ai 30 anni), 16 tra i 31 e i 40 anni, 23 tra i 41 ed i 50 anni, 44 tra 51 ed i 60 anni e 163 over 60 (dai 61 anni). La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la nostra cooperativa leggermente aumentata negli ultimi cinque anni.

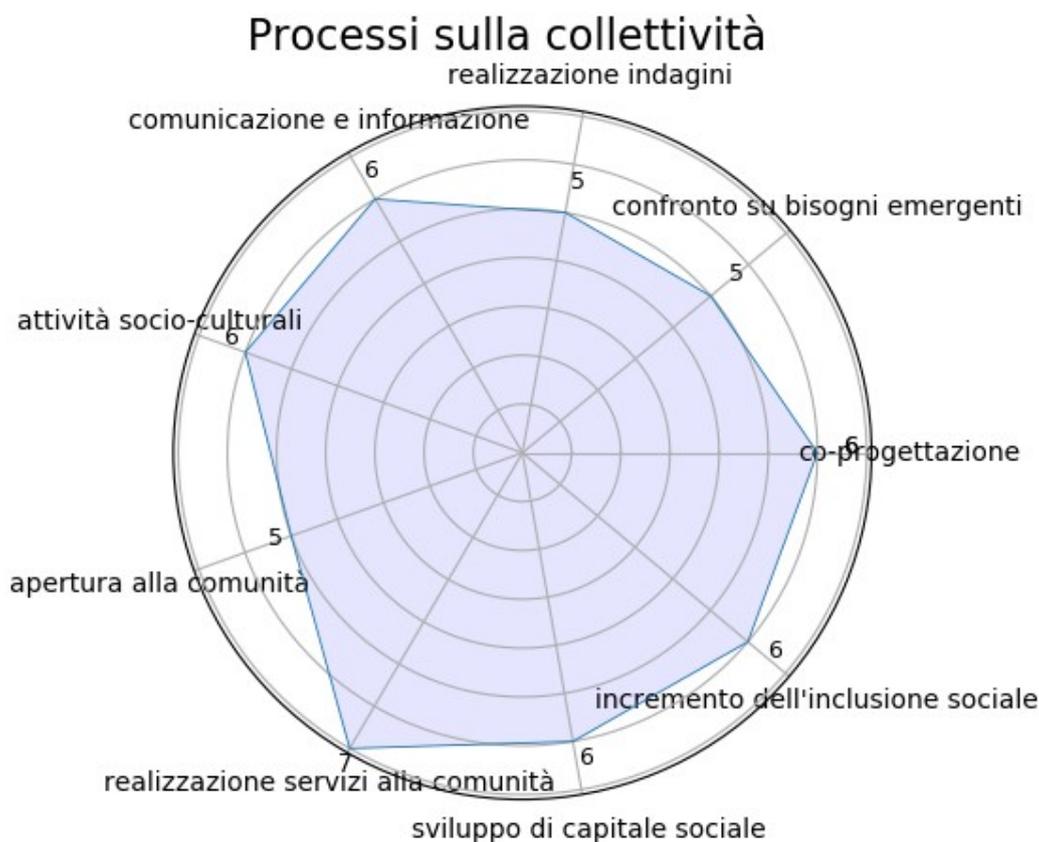
Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Così, innanzitutto, la nostra cooperativa ha beneficiato nel 2018 complessivamente di 11.593 ore di volontariato, equivalenti alla presenza per 1449,12 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 impiegato in percentuale maggiore (80.33% del totale ore donate) in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa; accanto a questo, la partecipazione alla gestione della cooperativa viene realizzata anche attraverso l'appartenenza al CdA o a organi istituzionali diversi dall'assemblea dei soci (0.7%), partecipazione alla realizzazione di servizi innovativi e aggiuntivi (18.57%) e fundraising e rapporti con la comunità (0.4%).

Se i dati fin qui descritti ci permettono di capire l'interazione della nostra cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per la nostra organizzazione, dall'altra anche la cooperativa sociale Kaleidoscopio ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. La nostra cooperativa, innanzitutto, monitora il benessere dei propri volontari occasionalmente e in modo non formalizzato. Inoltre, da un punto di vista pratico, si cerca di riconoscere l'attività svolta dai volontari, erogando loro – a seconda della tipologia e intensità del contributo offerto – alcuni supporti utili allo svolgimento della prestazione concordata. Secondo quanto stabilito anche legislativamente, gli enti di terzo settore possono prevedere anche rimborsi ai propri volontari per spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle attività di volontariato in cooperativa. La nostra cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi chilometrici per missioni e

spostamenti, rimborsi per vitto e alloggio per missioni fuori sede, rimborsi per vitto in sede, rimborsi a presentazione di fatture e ricevute per acquisti effettuati a favore dell'azienda, rimborsi con giustificativi che attestino che la spesa è relativa all'attività prestata e rimborsi con un massimale mensile o annuo come previsto dalla cooperativa. La somma di rimborsi complessivamente erogati ai propri volontari è stata pari nel 2018 a € 9104. L'importo massimo erogato in qualità di rimborsi ai nostri volontari è ammontato a € 3600.

Infine, guardando alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale Kaleidoscopio investe sulla crescita dei propri volontari, poiché prevede occasionali attività formative per i volontari. Inoltre, la nostra cooperativa sociale ritiene importante l'apprendimento on-the-job, con il supporto dei dipendenti e il coinvolgimento in equipe e il coinvolgimento dei volontari nel processo decisionale e nella pianificazione dell'attività della cooperativa.

A conclusione di queste riflessioni sul nostro volontariato, preme comunque dare spazio e voce anche alle altre modalità con cui la cittadinanza si è attivata a favore delle nostre iniziative e del nostro ruolo sociale. Nel 2018, i cittadini sono stati coinvolti nell'organizzazione di eventi e progetti ad hoc organizzati dalla cooperativa sociale. 79 sono stati i cittadini coinvolti in tali eventi. 1900 sono state le ore complessivamente prestate dagli stessi in tali attività di interesse sociale e comunitario. Professionisti e personale di altre imprese del territorio hanno offerto alla nostra cooperativa alcune prestazioni, consulenze e servizi a titolo gratuito, generando conoscenza ma anche un oggettivo risparmio di natura economica. Risparmio che possiamo stimare per il 2018 in almeno € 12022, considerabile contributo o donazione indiretta dei professionisti che ci hanno affiancato.



Ora, come riusciamo a declinare, in sintesi, la capacità della cooperativa sociale Kaleidoscopio di aver generato anche nel 2018 valore sociale per il territorio e per la comunità e di aver avuto quindi un certo impatto sociale? Oltre ai numeri sin qui presentati, il gruppo di stakeholder della cooperativa chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti (ricordiamo, composto da una parte dei membri del CdA e in particolare da lavoratori ordinari) ha anche riflettuto 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 Kaleidoscopio 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;
- 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. Sono in corso di realizzazione o verranno avviati progetti specifici con riferimento alla valorizzazione e/o rigenerazione delle nuove strutture oggi disponibili, in particolare in Alta Valsugana.

Siamo stati in grado di generare coesione sociale nei nostri territori? Riteniamo che la nostra cooperativa sociale abbia avuto discrete ricadute su elementi descrivibili in termini di coesione sociale, poiché:

- ha promosso lo sviluppo di nuove relazioni sociali ,rafforzando in particolare le relazioni sociali tra i propri utenti e tra questi ed i cittadini;
- ha generato legami di solidarietà e di affinità tra individui;
- ha inciso positivamente sui livelli di benessere economico di alcune categorie di cittadini;
- ha sostenuto al suo interno, nei confronti di lavoratori ed utenti, politiche volte alla parità di genere;
- ha promosso la partecipazione culturale dei cittadini;
- ha sviluppato azioni ed iniziative per promuovere la non discriminazione e ridurre la discriminazione;
- ha tenuto comportamenti volti alla tutela dell'ambiente;
- ha incrementato i livelli di fiducia tra i soggetti al suo interno;
- ha permesso alla comunità locale di aumentare la propria fiducia nei confronti delle persone e/o delle istituzioni;
- ha promosso tra i cittadini sentimenti di altruismo, reciprocità, conoscenza, elementi di capitale sociale;
- ha coinvolto la cittadinanza in obiettivi sociali, promuovendo un azione orientata al bene comune anziché in un'ottica individualista.

Come abbiamo promosso integrazione ed inclusione sociale? In Kaleidoscopio tali dimensioni sono state perseguite promuovendo, in modo riteniamo soddisfacente:

- 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;
- 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;
- la promozione di processi che garantiscono ai beneficiari dei servizi la partecipazione attiva alle decisioni interne;
- l'aumento dello standard di vita di persone precedentemente a rischio o marginalizzate nella società;
- 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 sembra aver generato a livello sociale un certo impatto rispetto a dimensioni quali:

- la prevenzione del disagio sociale, delle marginalità, della dispersione e dell'impoverimento;
- la lotta al declino socio-economico di aree urbane o rurali;
- il miglioramento delle percezioni di benessere (sicurezza, salute, felicità) dei cittadini del territorio;
- il miglioramento delle condizioni e dell'ambiente di vita per i cittadini;
- la riduzione di problemi sociali presenti nel territorio;
- la promozione di un modello inclusivo e partecipato di welfare;
- la risposta alle politiche sociali locali e il pieno allineamento alla pianificazione sociale territoriale;
- il 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...);
- la 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.



A conclusione del percorso sin qui compiuto di presentazione delle risorse attivate, dei risultati conseguiti, del benessere e degli impatti generati dalla cooperativa sociale Kaleidoscopio 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.

<ul style="list-style-type: none"> Buona possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti Buona capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento Buona capacità di finanziamento della gestione ordinaria Buona capacità di soddisfare la domanda locale Buona capacità di pianificazione pluriennale Buona capacità di ricerca e sviluppo Buona stabilità economica 	
<ul style="list-style-type: none"> 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 creandone uno start-up Promuovere la costituzione di nuove cooperative simili o supporto al loro sviluppo in altre aree territoriali 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 promuovano migliori risultati 	<p>S STRENGTHS</p> <p>W WEAKNESSES</p> <p>O Opportunities</p> <p>T Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> Crescente povertà delle famiglie Andamento economico locale ancora segnato dalla crisi Bassa sensibilità delle imprese private del territorio a creare una rete Emergere di nuove tecnologie e procedure che sostituiscano l'azione della cooperativa 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 Elevato individualismo dei cittadini e bassa propensione della comunità al coinvolgimento e all'auto-attivazione Cattiva reputazione che la cooperazione sociale e il Terzo settore stanno acquisendo a causa della stampa e della mancanza di propria capacità comunicativa

Allegato 1

Certificazione Family Audit in Trentino



Sintesi Del Piano Aziendale 2017-2019

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO



ORARI E PERMESSI



Attività avviate

Elaborazione di un sistema codice-colore e di linee guida interne per la gestione delle richieste di cambio turno presso il servizio di residenzialità temporanea "Casa Santa Maria" a Vigolo Vattaro (TN)

Esiti attesi

- Osservare in modo analitico l'organizzazione del lavoro interna
- Conciliare la flessibilità del lavoro a turni con una corretta distribuzione dei carichi di lavoro

PROCESSI DI LAVORO

Attività avviate

- Inserimento di una terza area di produzione ("Inclusione sociale") nella pianificazione generale
- Ampliamento degli strumenti a disposizione dei coordinatori per la gestione del personale
- Riorganizzazione di ruoli, responsabilità e processi di delega all'interno dell'area Educativo Promozionale

Esiti attesi

Ridefinire i processi di governance dei servizi erogati in un'ottica di sostenibilità, valorizzazione del dipendente ed efficienza dell'organizzazione

LUOGHI DI LAVORO

Attività avviate

Valutazione preliminare circa la possibilità di introdurre in cooperativa nuove formule di smart working

Esiti attesi

- Approfondimento teorico sull'introduzione della legge sul lavoro agile (L. 81/2017)
- Approfondimento giuslavoristico e contrattuale
- Mappatura delle posizioni lavorative a cui potrebbe essere proposto un contratto smart working

CULTURA AZIENDALE - DIVERSITY & INCLUSION MANAGEMENT



COMPETENZA DEL MANAGEMENT



Attività avviate

Diffusione e condivisione dei principi del Family Audit in cooperativa a partire dall'implementazione di una nuova governance interna

Esiti attesi

Nomina del Gruppo di Direzione e del Gruppo di Lavoro, con attribuzione delle relative deleghe

SVILUPPO DEL PERSONALE

Attività avviate

Analizzare i percorsi di vita per arrivare a una valutazione di sostenibilità e alla definizione di percorsi flessibili, personalizzati e integrabili nelle varie aree di appartenenza e nei differenti servizi

Esiti attesi

Raccolta di dati e progettazione di percorsi individuali con l'esperienza, l'anzianità, le competenze, le esigenze di cura di lavoratrici e lavoratori

COMUNICAZIONE



STRUMENTI PER L'INFORMAZIONE E LA COMUNICAZIONE



Attività avviate

Miglioramento dell'accessibilità delle informazioni relative al personale e al Family Audit attraverso l'implementazione di una bacheca online

Esiti attesi

Possibilità di accesso:

- ai propri documenti lavorativi e personali
- ai materiali informativi inerenti il Family Audit
- a documenti di interesse generale relativi al rapporto di

WELFARE AZIENDALE: PEOPLE CARING



CONTRIBUTI FINANZIARI E BENEFIT



Attività avviate

Riformulazione delle coperture assicurative e/o mutualistiche previste nei contratti in essere (CCNL e integrativo provinciale), prevedendo in particolare per i soci lavoratori nuove forme di sostegno per cure e prestazioni mediche

Esiti attesi

Redistribuzione delle risorse investite verso forme di sostegno economico per cure e prestazioni sanitarie valutate come più opportune alle attuali esigenze

SERVIZI AL LAVORATORE E AI FAMILIARI

Attività avviate

Collaborazione con FBK per la realizzazione di una mappatura del fabbisogno sul benessere aziendale

Esiti attesi

Nuova mappatura dei bisogni di cura, conciliazione

NUOVE TECNOLOGIE

ORIENTAMENTO AI SERVIZI ICT PER GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI/GESTIONALI E DI WELFARE AZIENDALE

Attività avviate

Modifica del contratto di gestione telefonica

Esiti attesi

- Offerta di connettività diffusa a tutto il personale
- Predisposizione e settaggio di strumenti per l'accesso diffuso ai sistemi informativi aziendali

WELFARE TERRITORIALE



RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA



Attività avviate

Adesione al progetto di sistema promosso da Con.Solida con la consulenza di EURICSE

Esiti attesi

Sofisticazione e ottimizzazione dello strumento Bilancio Sociale

ORIENTAMENTO DEI SERVIZI NELL'OTTICA DEL BENESSERE DEL TERRITORIO

Attività avviate

- Sottoscrizione del nuovo accordo del Distretto Family Audit di Trento
- Collaborazione con due distretti territoriali (Val di Non e Rotaliana-Konigsberg) e un Distretto tematico (educazione)

Esiti attesi

Supporto e ulteriore implementazione delle collaborazioni sui diversi territori, nell'ottica di sviluppare nuovi servizi, strumenti e reti per la conciliazione