



KALEIDOSCOPIO  
COOPERATIVA SOCIALE

## BILANCIO SOCIALE

Esercizio 2021

in collaborazione con



EURICSE



ImpACT





In continuità con le modalità di rendicontazione sociale adottate lo scorso anno, il bilancio sociale relativo all'esercizio 2021 di Kaleidoscopio società cooperativa sociale [di seguito s.c.s.] è stato realizzato avvalendosi del metodo **ImpACT**, realizzato dall'istituto di ricerca EURICSE di Trento e promosso in collaborazione con organismi di secondo livello della Provincia Autonoma di Trento, della regione Friuli Venezia Giulia e a livello nazionale. Si tratta, quindi, di uno strumento condiviso con molte altre cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile che permette di comunicare all'esterno in modo sintetico, scientifico ed efficace i principali esiti dell'attività realizzata nell'anno.

Dal punto di vista metodologico, il modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore (L. 106/2016, art.7, comma d) e relativi decreti attuativi, che non solo richiedono alle imprese sociali – e, quindi, anche alle cooperative sociali - di redigere in modo obbligatorio un proprio bilancio sociale, ma stabilisce anche generici obblighi di trasparenza e informazione verso terzi, nonché una valutazione dell'impatto sociale prodotto, laddove *“Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”* (art.7 comma 3). Il metodo ImpACT incentiva alla progressiva estensione della rendicontazione sociale a dimensioni di impatto sociale, includendo nel Bilancio sociale specifici indicatori quantitativi e qualitativi delle ricadute e dell'impatto generato sul tessuto sociale di riferimento. Un processo articolato, dunque, che si intende condividere nella convinzione che possa contribuire a far emergere le specificità della nostra cooperativa con dati ricchi e utili a identificare in vario modo le diverse dimensioni dell'azione - quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale, qualitativa - valutate sia come risultato a breve termine dei prodotti e servizi offerti, sia come esito di lungo periodo delle varie azioni sociali e politiche intraprese a favore del territorio e degli diversi portatori di interesse (stakeholder).

La presentazione che seguirà rispetta volontariamente struttura, contenuti, ordine di presentazione, modelli grafici proposti e standardizzati da ImpACT, condivisi da tutte le imprese che adottano tale modello. Ciò permetterà agli interlocutori della cooperativa di confrontare più agevolmente dimensioni e risultati raggiunti da Kaleidoscopio s.c.s. con eventuali benchmark di territorio. Il presente bilancio sociale, altresì, rispetta tutti i principi proposti nel capitolo 5 delle linee guida nazionali 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 prioritario tanto all'esercizio di riferimento, quanto ad alcune 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 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. In particolare, per

quanto attiene alla raccomandazione di “favorire processi partecipativi interni ed esterni all’ente”, la nostra cooperativa ha scelto organizzare un Gruppo di lavoro ad hoc (composto da una parte dei membri del CdA, nello specifico lavoratori ordinari e volontari) che, sulla base di indicatori precisi si interrogato sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi interni ed esterni attivati.

Infine, il presente documento articola la struttura di bilancio sociale di Kaleidoscopio inserendo alcuni approfondimenti di merito e utilizzando una certa flessibilità di impostazione, secondo quanto consentito dalle Linee guida nazionali. I contenuti proposti, pertanto, sono organizzati nelle seguenti sezioni:

metodologia adottata;
informazioni generali sull'ente [pag. 5];
struttura di governo e amministrazione [pag. 11];
persone che operano per l'ente [pag. 15];
obiettivi e attività [pag. 27];
situazione economico-finanziaria [pag. 39]
altre informazioni rilevanti [pag. 47]
azioni del Piano Aziendale della Certificazione “Family Audit” in Trentino [pag. 55]

Ogni sezione vuole portare la riflessione non solo sulle ricadute oggettive dell'anno, ma anche sugli elementi qualitativi che hanno caratterizzato l'operato della cooperativa, nonché sui risultati raggiunti, cercando di osservare anche impatti eterogenei e ricadute che non vanno intese solo con riferimento al 2020, ma anche nel loro valore di cambiamento e prospettiva nel lungo periodo.

La struttura e i contenuti riportati trovano raccordo anche con le Linee Guida in tema di bilancio sociale predisposte dalla Provincia Autonoma di Trento.

Alla luce di tali premesse, Kaleidoscopio vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.



Kaleidoscopio (codice fiscale 01522650223) nasce nel 1996, a seguito di una scissione societaria dalla cooperativa PovoCoop81, da cui mutua fin da subito la gestione di alcuni servizi alla persona: iniziative di care in favore di anziani; attività di prevenzione e promozione sociale con minori, giovani e famiglie; interventi per l'integrazione della popolazione sinta e accoglienza di persone immigrate. Oggi Kaleidoscopio ha la sua sede legale a Trento, in via Sommarive, 4.

In quanto cooperativa sociale di tipo A, Kaleidoscopio ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la produzione di diversi interventi e servizi alla persona: servizi educativi domiciliari, scolastici, semiresidenziali e di aggregazione territoriale rivolti a bambini, ragazzi e adolescenti, orientati al contrasto della povertà educativa; percorsi formativi curricolari ed extra-curricolari - all'interno degli istituti scolastici e sul territorio - volti al contrasto dell'insuccesso formativo precoce e della dispersione scolastica; servizi di animazione estiva rivolti alla fascia 3-14 anni, pensati per favorire la conciliazione famiglia-lavoro; servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro di persone svantaggiate; servizi di housing e co-housing sociale; servizi di accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti; prestazioni socio-sanitarie, servizi socio-educativi, assistenziali e di residenzialità temporanea rivolti alla popolazione anziana.

La cooperativa sociale organizza le proprie attività e servizi in tre aree di produzione, supportate dall'area servizi direzionali: l'area educativo-promozionale, l'area cura e benessere e l'area inclusione sociale.

**AREA EDUCATIVO PROMOZIONALE:** gli interventi dell'area si rivolgono a minori, giovani e famiglie – in condizioni di svantaggio sociale, relazionale, culturale e non – all'interno di contesti operativi di tipo scolastico, domiciliare, semi-residenziale e territoriale. Mutuando un approccio di tipo pedagogico-sociale, orientato all'animazione socioculturale, all'apprendimento esperienziale, all'interculturalità e allo sviluppo di comunità i servizi e i progetti dell'area mirano: a favorire l'incontro tra esperienze, culture e competenze diverse, valorizzando le potenzialità educative intrinseche a dinamiche di interazione, confronto e scambio reciproco; a creare capitale sociale e culturale sui territori e all'interno delle comunità, valorizzando in particolare l'ideazione, la co-progettazione e la genesi di beni collettivi e micro-imprese locali; a promuovere percorsi di formazione e orientamento volti alla prevenzione fenomeni di dispersione scolastica, nonché allo sviluppo di competenze chiave e prerequisiti di tipo lavorativo; a sviluppare opportunità di formazione (tirocini) presso imprese locali; a realizzare una funzione di segretariato sociale e di consulenza finalizzata all'osservazione partecipata dei contesti territoriali, dei bisogni emergenti e delle possibili opportunità presenti al loro interno. L'area educativo promozionale gestisce: servizi di educativa scolastica e domiciliare; laboratori del fare e dei

saperi scolastici e territoriali, curricolari ed extracurricolari; progetti di formazione a valere sul FSE, volti al contrasto dell'insuccesso formativo precoce e al contrasto alla dispersione scolastica; centri diurni-aperti e di aggregazione giovanile; percorsi di socializzazione al lavoro e sviluppo di prerequisiti lavorativi rivolti a giovani e adulti in situazione di vulnerabilità o fragilità sociale; progetti di sviluppo di comunità e welfare generativo.

**AREA CURA E BENESSERE:** la mission dell'area - a partire dalla valorizzazione, il sostegno e il rinforzo di aspetti di carattere sociale, relazionale e comunitario - è costruire percorsi in cui le persone possano sentirsi libere di invecchiare e serene nel chiedere aiuto, dove le fragilità divengono occasioni generative di legami e affetti in un contesto di sostenibilità familiare e cittadinanza attiva. Da questo punto di vista, l'organizzazione di servizi flessibili, in grado di promuovere l'autonomia, la realizzazione, la cura necessari a ciascuno, diventa uno strumento indispensabile per riconoscere valore e dignità alle fragilità umane presenti e possibili, ai bisogni, ai desideri e alle risorse delle persone. Gli interventi afferenti a quest'area si rivolgono ad anziani in condizione di piena o parziale autosufficienza e ai loro familiari, attraverso servizi di carattere animativo, socio-culturale, semi-residenziale, di supporto alla domiciliarità (residenzialità temporanea) e di cura della persona, orientati, in base alle necessità rilevate: alla cura della persona, al sollievo, al mantenimento delle abilità e delle autonomie, alla promozione sociale e culturale, all'animazione sociale e allo sviluppo di comunità. Sempre nell'ambito dell'area, la cooperativa gestisce un servizio di accompagnamento per soggetti disabili presso strutture semi-residenziali.

**AREA INCLUSIONE SOCIALE:** l'operatività dell'area, nata alla fine del 2018, è volta a favorire l'empowerment e l'emancipazione delle persone e dei nuclei familiari attraverso l'attivazione di supporti mirati di carattere socio-relazionale e formativo, nonché di sviluppo di comunità all'interno dei diversi contesti di riferimento. L'operatività dei servizi dell'area comprende: il servizio di mediazione e inquilinato, che si rivolge alle persone e ai nuclei residenti in contesti abitativi gestiti dall'edilizia pubblica; la gestione di progetti di promozione dell'autonomia abitativa (co-housing abilitante e social housing, anche in collaborazione con il Fondo Housing Sociale Trentino); le attività laboratoriali di socializzazione al lavoro e sviluppo prerequisiti lavorativi (anche a valere sul FSE) presso la Casa Circondariale di Trento; la gestione di servizi per la prima accoglienza e il supporto sociale dei migranti richiedenti asilo.

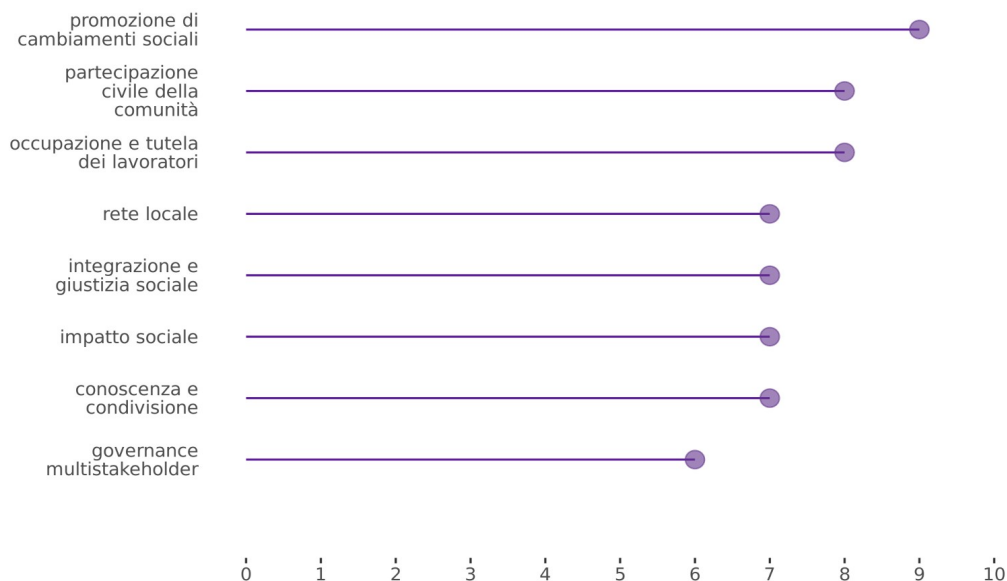
I servizi e i progetti afferenti alle tre aree di produzione ricomprendono gran parte delle attività previste dallo Statuto della cooperativa: ciò rende possibile anche l'ampliamento del raggio di azione della cooperativa in futuro, qualora lo si valuti necessario. Più nello specifico, lo Statuto di Kaleidoscopio prevede che la nostra cooperativa sociale si occupi della progettazione e della gestione di:

- servizi socio-sanitari e socio-assistenziali di carattere residenziale, semi-residenziale, diurno, ambulatoriale o svolti direttamente al domicilio e/o nella comunità di riferimento dell'utente;
- servizi educativi, promozionali e formativi di carattere residenziale, semi-residenziale e territoriale, anche svolti a domicilio, negli istituti scolastici o nelle comunità locali;

- iniziative di prevenzione, di sensibilizzazione, di segretariato sociale, formazione e informazione della comunità locale, nelle sue articolazioni (famiglia, gruppi giovanili informali, associazioni di anziani, gruppi di utenza, ecc.) al fine di renderla più sensibile, consapevole e competente sulle questioni legate alla cittadinanza e al welfare locale che la riguardano;
- servizi di housing e mediazione sociale e/o culturale finalizzati alla promozione della convivenza delle persone, anche immigrate, nei contesti abitativi e sociali;
- servizi di accompagnamento all'inserimento lavorativo di soggetti deboli attraverso l'organizzazione di percorsi formativi, laboratori e/o stage in azienda per la formazione ai prerequisiti lavorativi, l'orientamento al lavoro, la selezione, il tutoraggio in stage formativi presso aziende;
- laboratori protetti e attività ergoterapiche, finalizzate al recupero funzionale, cognitivo, psicologico e sociale;
- servizi per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, resi anche presso l'azienda medesima;
- attività di turismo sociale;
- azioni culturali tese a favorire percorsi di integrazione sociale e di convivenza civile, attraverso anche la valorizzazione di linguaggi di tipo artistico ed espressivo;
- attività di cooperazione tra comunità locali, nazionali e internazionali, orientate e finalizzate a migliorare le condizioni di vita dei soggetti deboli;
- attività formative degli operatori e dei cooperatori sociali al fine di migliorare le capacità di intervento e azione sociale in favore dei soggetti deboli e, più in generale, finalizzate all'acquisizione di adeguate competenze per l'esercizio dei diversi ruoli all'interno delle istituzioni cooperative;
- attività di formazione e addestramento, realizzate anche con l'ausilio di finanziamenti ad hoc reperiti a livello locale, nazionale ed internazionale, direttamente o indirettamente, avvalendosi di partnership locali e sovra locali, volto a sviluppare competenze individuali di sviluppo professionale, organizzativo e di promozione nell'ambito cooperativo e della solidarietà sociale.

Più in generale, le attività e i servizi promossi rispondono alla mission che la cooperativa si è data: da un lato, contribuire sia al miglioramento della qualità della vita degli individui e dei gruppi, principalmente i più deboli e gli esclusi; dall'altro, promuovere lo sviluppo di comunità competenti e responsabili, capaci di prendersi cura di sé attraverso la progettazione e realizzazione di servizi educativi, assistenziali, promozionali e inclusivi, tradizionali o innovativi. Kaleidoscopio 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 tale riguardo, rivestono l'organizzazione sociale e le comunità territoriali. Per questo motivo, orienta la sua azione anche verso il potenziamento dei saperi delle persone, delle loro competenze e delle loro capacità di umanizzazione. In sintesi, ci sembra di poter affermare che la mission della nostra cooperativa sociale ponga al centro dell'azione parole chiave come: integrazione e giustizia sociale, partecipazione civile della comunità e promozione di cambiamenti sociali.

## Mission



Necessaria ulteriore premessa, nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, è rappresentata da una breve analisi del contesto territoriale in cui la cooperativa sociale opera, così da comprenderne meglio le specificità e il ruolo che all'interno dello stesso oggi riveste. Come premesso, la cooperativa sociale Kaleidoscopio ha la sua sede legale all'indirizzo Via Sommarive 4, Trento. Tuttavia, è possibile osservare come la cooperativa operi attraverso numerose altre sedi operative:

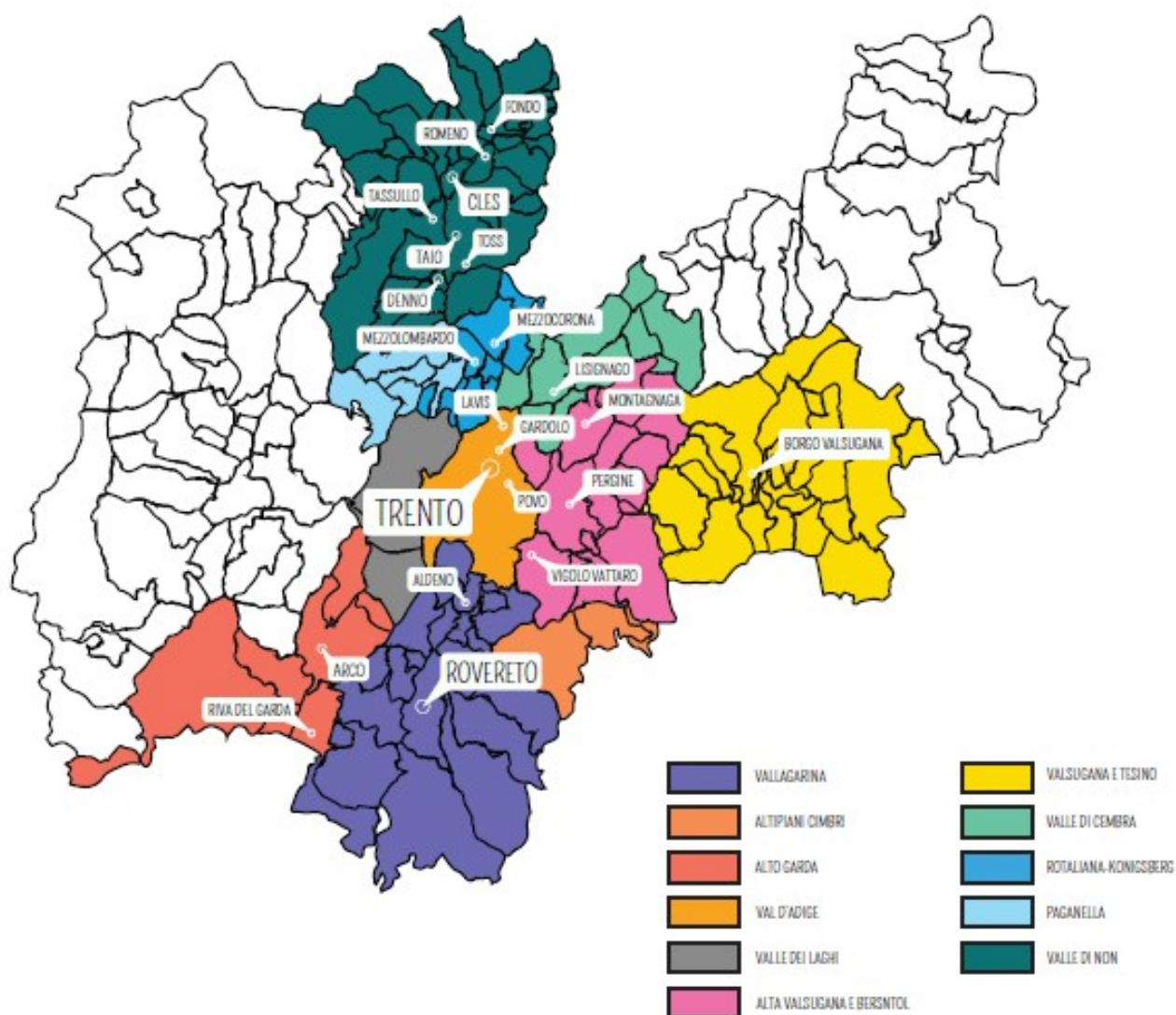
Indirizzo	Località
Via Dallafior, 2b	Trento
Via Belenzani, 49	Trento
Via S. Anna, 5	Gardolo
Via S. Croce	Trento
Via Beccaria, 13	Trento
via Damiano Chiesa	Mezzolombardo (TN)
via Filzi, 17	Mezzolombardo (TN)
via Dante, 1	Denno (TN)
via C. Battisti	Denno (TN)
via Maistrelli, 34	Tuenno (TN)
via Zucali, 29	Romeno (TN)
via al Mas Martin	Pergine Valsugana (TN)
loc. Assizzi	Pergine Valsugana (TN)
loc. S. Vito	Pergine Valsugana (TN)
via al Castello, 39	Altopiano della Vigolana (TN)
via C. Battisti, 110	Baselga di Piné (TN)
S. Romedio, 7	Marco di Rovereto (TN)

Il territorio di riferimento della cooperativa, quindi, risulta assai diffuso ed è identificabile con buona parte della Provincia Autonoma di Trento, in cui la cooperativa ha sede.



## KALEIDOSCOPIO s.c.s.

## DOVE SIAMO



Guardando alle caratteristiche di questo territorio dal punto di vista dell'offerta, possiamo affermare che Kaleidoscopio svolga la sua azione in aree caratterizzate dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività o rivolti allo stesso target di beneficiari/utenti, di natura giuridica sia privata, sia pubblica. La cooperativa, nei vari contesti di riferimento, riesce comunque a distinguersi per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche e operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.





Una seconda dimensione con cui Kaleidoscopio può essere raccontata e analizzata è quella della **governance**. In una cooperativa sociale, gli organi decisionali risultano peculiari e centrali per comprenderne la socialità dell'azione, i livelli di partecipazione e la rappresentanza di interesse, nonché la capacità di presentarsi come organizzazione di persone e non di capitali. In primo luogo, è utile quindi capire quali siano gli organi della cooperativa e le loro principali funzioni, descrivendo brevemente le politiche distintive dell'organizzazione rispetto agli organi di governo e decisionali.

Kaleidoscopio ha adottato un sistema di governance di tipo monistico che prevede un comitato di controllo sulla gestione nominato in seno al Consiglio d'Amministrazione. Nel maggio 2018 è stato istituito il comitato esecutivo, a cui sono state delegate competenze che la legge e lo statuto non riservano al Consiglio d'Amministrazione.

Entrando ora nel dettaglio della struttura di governo, la prima attenzione deve essere data alla base sociale della cooperativa: essa, infatti, è rappresentativa di aspetti chiave per un'impresa sociale, quali la democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione. Al 31 dicembre 2021, la cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente **188 soci, di cui 95 volontari, 69 lavoratori dipendenti, 21 sostenitori o sovventori e 3 organizzazioni private non-profit**. La presenza di soci lavoratori (che vede il coinvolgimento del **34,16% dei lavoratori ordinari** con posizione stabile) è espressione della centralità del lavoratore nelle scelte organizzative, anche considerando che lo stesso influenza e osserva la qualità del servizio erogato. 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. Va sottolineato, in ogni caso, che l'attenzione a coinvolgere i lavoratori va letta anche oltre al dato della loro diretta inclusione nella base sociale: da questo punto di vista, la cooperativa sente di poter affermare che le politiche organizzative della cooperativa puntano in modo elevato al coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale e nelle scelte strategiche, con particolare riferimento alle politiche di conciliazione vita-lavoro e alla valorizzazione di saperi qualificanti nella gestione e innovazione dei servizi.

Fin dalla sua costituzione, inoltre, Kaleidoscopio ha cercato l'integrazione e la condivisione anche formale con altre realtà organizzative del territorio, aprendo il governo dell'organizzazione ad altri soggetti giuridici e includendone le rappresentanze nella propria base sociale. Nello specifico, l'attuale Consiglio di Amministrazione vede la presenza di organizzazioni private non-profit socie. La base sociale della cooperativa, infine, comprende alcuni soci sovventori o generici sostenitori, che, pur non ricoprendo interessi specifici nella cooperativa, ne condividono e sostengono obiettivi sociali e attività.

In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che Kaleidoscopio s.c.s. si sia dotata di una base sociale multi-stakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e

l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interesse diversificati, nonché di esponenti della collettività e del territorio.

### Suddivisione soci per tipologia

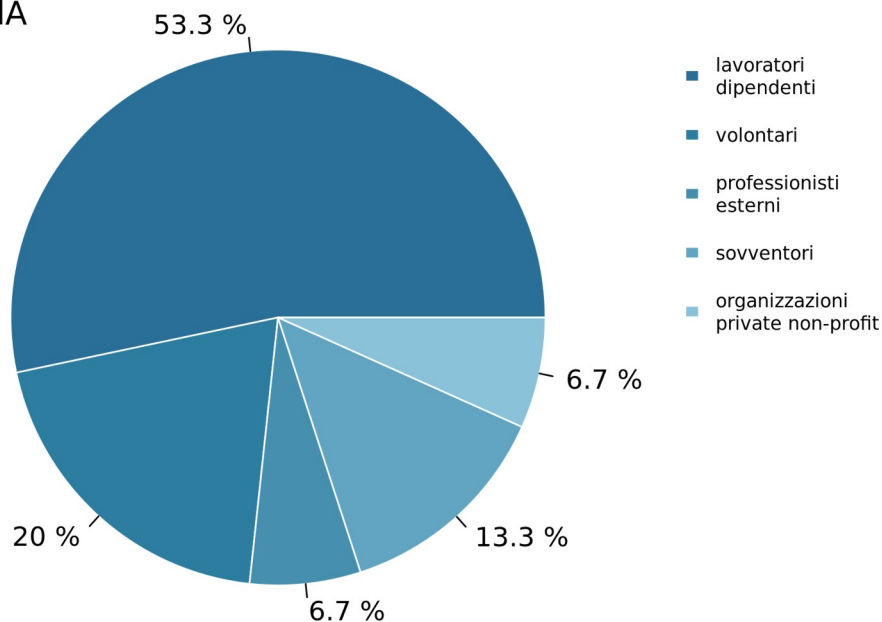


Uno sguardo alla composizione del Consiglio di Amministrazione può offrire ulteriori valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il **Consiglio di Amministrazione** della cooperativa risulta composto da **15 consiglieri**, di cui il 20% donne: Odorizzi Michele - presidente (data prima nomina 20/06/2003); Arnoldo Romeo (data prima nomina 01/08/2012); Costantini Leonardo (data prima nomina 05/08/2009); Cristofolini Alberto (data prima nomina 18/05/2018); Endrizzi Marco (29/04/2016); Facchinelli Manuel (data prima nomina 03/07/2021); Fuganti Alessandra (data prima nomina 01/08/2012); Libardi Giacomo (data prima nomina 03/07/2021); Luchi Paola (18/05/2018); Paissan Romina (data prima nomina 08/03/2011); Pedrini Franco (data prima nomina 27/05/2006); Petrolli Matteo (data prima nomina 29/04/2016); Reggio D'Acì Lucio (data prima nomina 17/04/2018); Tarolli Davide (data prima nomina 05/08/2009); Zanoni Danilo (data prima nomina 29/04/2016). Si tratta nello specifico di 8 lavoratori dipendenti, 3 volontari, 1 professionista esterno, 2 sovventori e 1 organizzazione privata non-profit. Nel corso del 2021, il Consiglio di Amministrazione si è riunito 7 volte e il tasso medio di partecipazione dell'81,93%.

La presenza nel CdA di volontari (che possono essere considerati come gli esponenti più diretti della comunità e i portatori di interessi e visioni anche esterne all'organizzazione), professionisti esterni (capaci di portare una visione specialistica e, talvolta, peculiare nel processo di governo) e rappresentanti di altre organizzazioni del territorio, sottolinea

l'attenzione riposta da Kaleidoscopio s.c.s. nel perseguire una reale multi-governance, capace alla promuovere un reale coinvolgimento dei vari portatori di interesse.

### Composizione del CdA

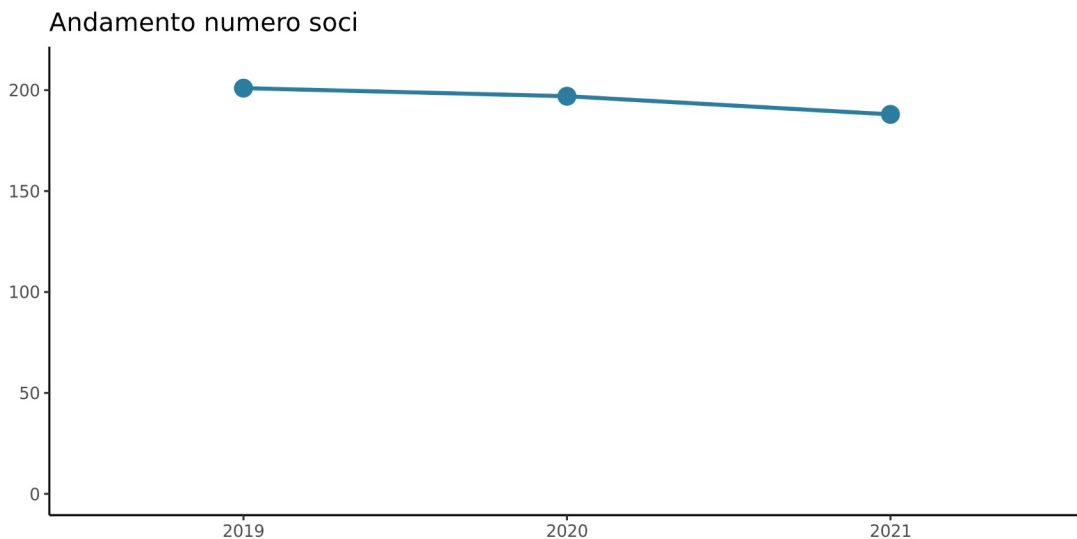


La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance della cooperativa. Ai soci lavoratori, infatti, è proposta la sottoscrizione di un numero multiplo di quote di capitale in ragione di uno scambio mutualistico significativamente declinato anche su dimensioni economiche. Tale fattispecie, tra l'altro, consente di perseguire l'obiettivo di una maggiore capitalizzazione della cooperativa, condizione che favorisce l'accesso al credito e lo sviluppo di nuove attività, enfatizzando, al tempo stesso, il legame "proprietario" del socio lavoratore con la cooperativa e la sua responsabilizzazione alle vicende societarie e imprenditoriali. Da ultimo, per cercare di rafforzare il senso di appartenenza e i legami tra e con i soci, vengono organizzate periodicamente occasioni quali incontri pre-assembleari e incontri tra i soci e gli altri stakeholder esterni della cooperativa (esponenti della comunità locale, enti pubblici, ecc.).

Le politiche attivate nei confronti dei soci hanno avuto alcuni esiti oggettivi. Il primo di questi riguarda il progressivo incremento della base sociale: dai 28 soci presenti all'atto della fondazione ai 188 attuali. Altro dato rilevante riguarda l'anzianità di appartenenza della base sociale: infatti, a fronte di un 21,81% di soci presenti da più di 15 anni, il 26,6% dei soci è presente in cooperativa da meno di 5 anni. Il 2021, tuttavia, ha anche registrato una lieve flessione nella base sociale rispetto al 2020, con l'uscita di 9 soci. Tale dato è motivato sia dalla conclusione del rapporto contrattuale, sia da una razionalizzazione operata nella base sociale acquisita tramite fusione con altra società cooperativa.

Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, nel 2021 Kaleidoscopio ha organizzato 1 assemblea ordinaria e 1 assemblea straordinaria, con un tasso di partecipazione pari del 16,84% per l'assemblea di approvazione del bilancio (di cui il 16% rappresentato per delega), a fronte di una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio pari al 17,15%. Si tratta di un dato che lascia senz'altro aperte delle riflessioni, in particolare

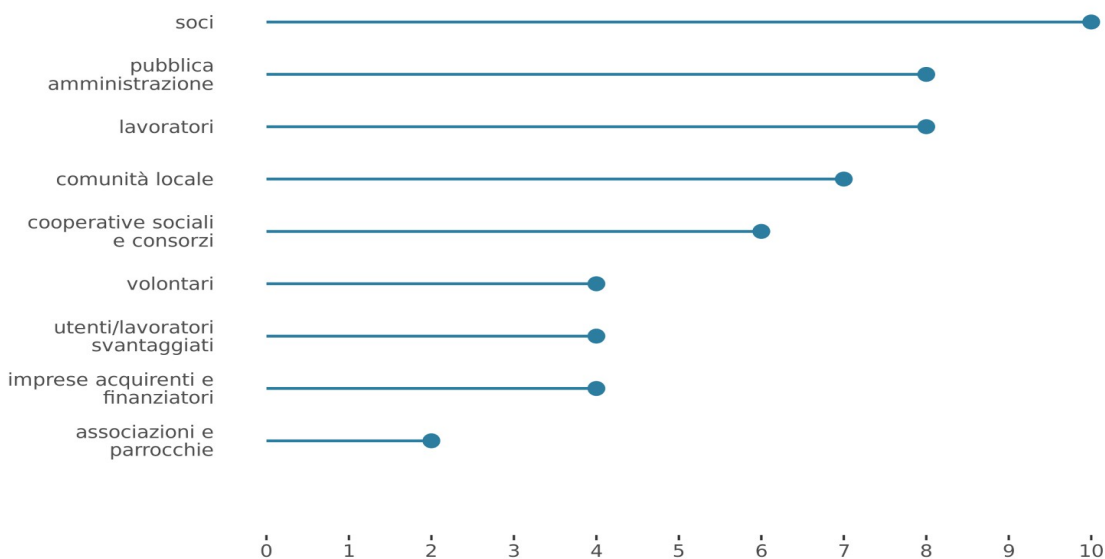
rispetto a possibili azioni di ri-motivazione e ri-significazione del rapporto associativo nei confronti della base sociale della cooperativa.



Un ulteriore valore economico che descrive le politiche di governance e di democraticità degli interessi della cooperativa riguarda **l'accantonamento a riserve degli utili conseguiti nel 2020** (ultimo anno disponibile rispetto all'assegnazione di utili da assemblea di bilancio), con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.

A conclusione della riflessione sulla democraticità e rappresentanza di interessi della cooperativa sociale, va sottolineato come la cooperativa agisca con una chiara identificazione degli interessi dei diversi soggetti con cui si relaziona, dei suoi stakeholder. Il grafico seguente vuole illustrare il peso relativo sulle scelte organizzative esercitato dai principali portatori di interesse.

Peso stakeholder





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 sua natura, una cooperativa sociale pone al centro dei suoi processi la persona nella sua complessità. Per questo motivo, i dati relativi ai lavoratori, presentati in questa sezione, vanno interpretati con una duplice valenza: da un lato, quella delle risorse umane che permettono la realizzazione dei nostri servizi e ne influenzano - grazie all'impegno e alla professionalità - la qualità; dall'altro, quella dell'impatto occupazionale che la nostra organizzazione genera, non solo in termini numerici, ma anche puntando sulla qualità dei rapporti di lavoro.

Per comprendere la strutturazione della cooperativa, è utile descrivere in termini sintetici l'organizzazione delle persone che vi operano. La dirigenza della cooperativa comprende un direttore generale e quattro responsabili di area, a cui fanno riferimento complessivamente 18 tra coordinatori di servizi semplici o complessi. L'operatività delle tre aree di produzione (descritte in precedenza) è supportata dall'**AREA DEI SERVIZI DIREZIONALI**, che cura tutti i servizi di segreteria, amministrazione, contabilità, gestione del personale, gestione del sistema informativo interno, nonché il monitoraggio di tutti gli adempimenti previsti dalle normative cogenti. A supporto dell'operatività delle aree, inoltre, la cooperativa prevede una serie di **SERVIZI IN STAFF ALLA DIREZIONE** a supporto della realizzazione del piano strategico, che si concretizzano nelle seguenti funzioni:

#### Servizi di Supporto allo Sviluppo Organizzativo e dei Sistemi Informativi,

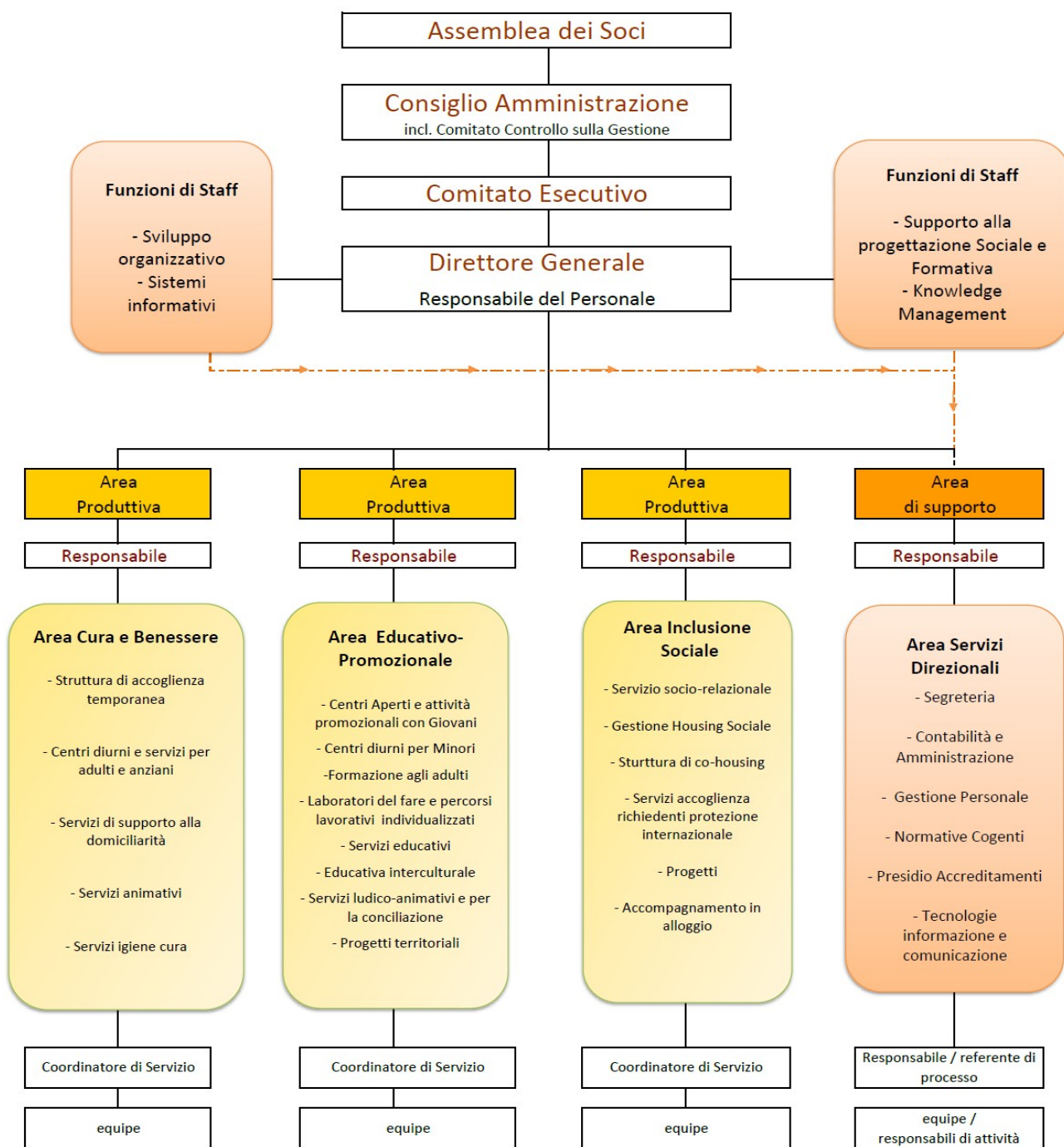
- analisi e monitoraggio delle esigenze informative dell'organizzazione;
- presidio e sviluppo della rete (dispositivi, connessioni, ...);
- disegno, implementazione e gestione delle basi di dati orientati all'analisi e degli strumenti di accesso ed elaborazione degli stessi;
- sviluppo di strumenti di analisi dei dati interni ed esterni;
- supporto ai servizi e alle aree nell'analisi dei dati;
- presidio dei processi di sviluppo dei sistemi informatici;
- ricognizione ed ingegnerizzazione di processi gestionali ed organizzativi;
- organizzazione e produzione - in collaborazione con il servizio di progettazione sociale e formativa - di attività e strumenti formativi in materia informatica;
- gestione dei rapporti con i fornitori informatici.

#### Supporto alla Progettazione Sociale e Formativa e Knowledge Management:

- elaborazione di oggetti progettuali coerenti con la domanda e le reti di partenariato individuate nell'ambito dei servizi e all'interno dei contesti locali;
- ricognizione e selezione delle opportunità e delle risorse offerte dal contesto;
- elaborazione di percorsi di progettazione partecipata;

- creazione di sinergie finalizzate al raccordo e alla reciproca contaminazione tra le diverse aree di produzione, nonché a ottimizzare il contributo offerto dalle progettazioni in essere;
- supporto alla progettazione formativa per competenze, coerente con le priorità di sviluppo dell'organizzazione;
- formalizzazione e valorizzazione del know-how diffuso interno alla cooperativa e alla sua rete di riferimento attraverso la modellizzazione e diffusione di buone pratiche;
- supporto all'individuazione, a partire dall'operatività, di orientamenti, priorità e ipotesi di sviluppo progettuale utili a implementare il Piano Strategico.

L'organigramma della cooperativa può essere sintetizzato nello schema seguente:





Fotografando dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari, al 31/12/2021 erano presenti **271 lavoratori, di cui il 74,54% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 25,46% a tempo determinato**. Kaleidoscopio è quindi una grande cooperativa sociale – facendo riferimento alle definizioni e allo scenario nazionale - e ciò influenza ovviamente l'impatto occupazionale generato sul territorio.

Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, Kaleidoscopio ha registrato nel corso del 2021 un flusso di lavoratori pari a 63 persone in entrata e 71 in uscita; **16 lavoratori**, inoltre, **sono passati da contratti flessibili a contratti a tempo indeterminato**.

Con riferimento alle posizioni di lavoro a tempo determinato, il 16,48% ha avuto nell'anno un rinnovo o proroga di contratto rispetto a situazione contrattuale preesistente e il 3,3% ha visto rinnovato il contratto di dipendenza a tempo determinato nel corso dell'anno in deroga alla situazione Covid, mentre nell'80,22% dei casi si è trattato di attivazione di contratti per persone senza precedenti esperienze di lavoro dipendente in cooperativa.

Il totale delle posizioni lavorative nel 2021 è stato pari a 341 (per un totale di 369.242,7 ore retribuite), con un **effettivo impatto occupazionale** per equivalenti posizioni a tempo pieno di lavoro quantificabile in **196.26 ULA (Unità Lavorative Anno)**.

Guardando alla distribuzione sul territorio del lavoro generato, si rileva come il 44,44 % dei lavoratori risieda nel Comune di Trento, ove la cooperativa ha sede; l'1,11% risiede nel territorio Val d'Adige, mentre il restante 54,44% dei lavoratori risiede nel territorio provinciale.

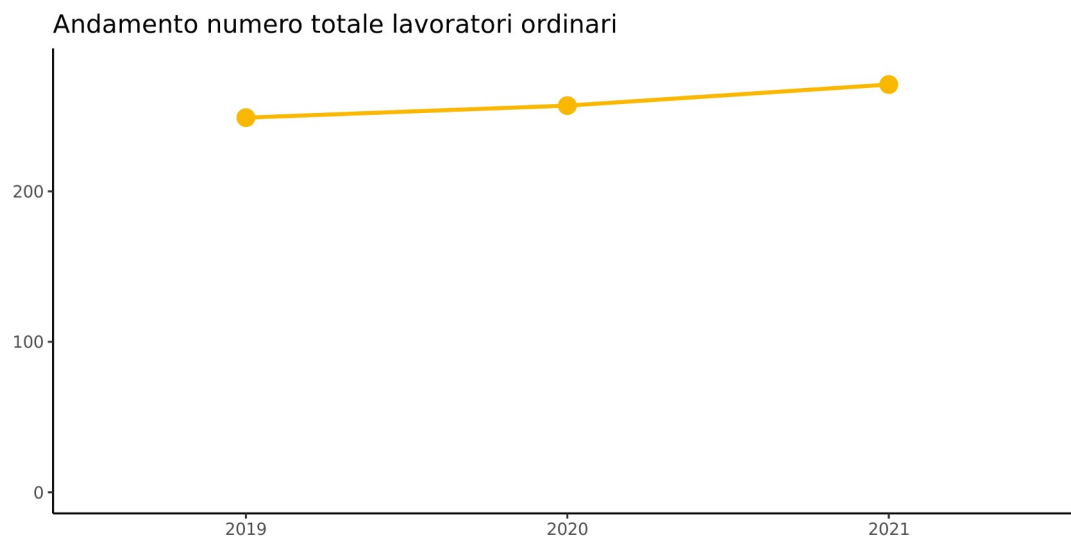
Considerando, poi, la distanza tra luogo di residenza e sede di lavoro, è importante rilevare come quasi la metà dei dipendenti (48%) risieda nel Comune in cui lavora abitualmente (22%) o, comunque, a meno di 25 chilometri dalla propria sede lavorativa; per contro, il 15% dei lavoratori della cooperativa deve percorrere giornalmente più di 25 chilometri per raggiungere il luogo di lavoro, mentre il 37% ha più sedi e luoghi di lavoro che richiedono spostamenti più impegnativi. Questi dati risultano significativi sia termini di impatto ambientale, sia in relazione alla loro possibile incidenza sul benessere dei lavoratori, in ragione della riduzione dello stress e dei costi monetari legati agli spostamenti.

Per quanto riguarda l'impatto occupazionale della cooperativa sul lavoro femminile e giovanile, nel 2021 la **presenza di dipendenti donne sul totale degli occupati è stata pari al 71,22%**, a fronte di una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77,7%. **La presenza di giovani fino ai 30 anni si attesta al 25,46%**, un dato che controbilancia in modo significativo la presenza di lavoratori over 50 (16,97%).

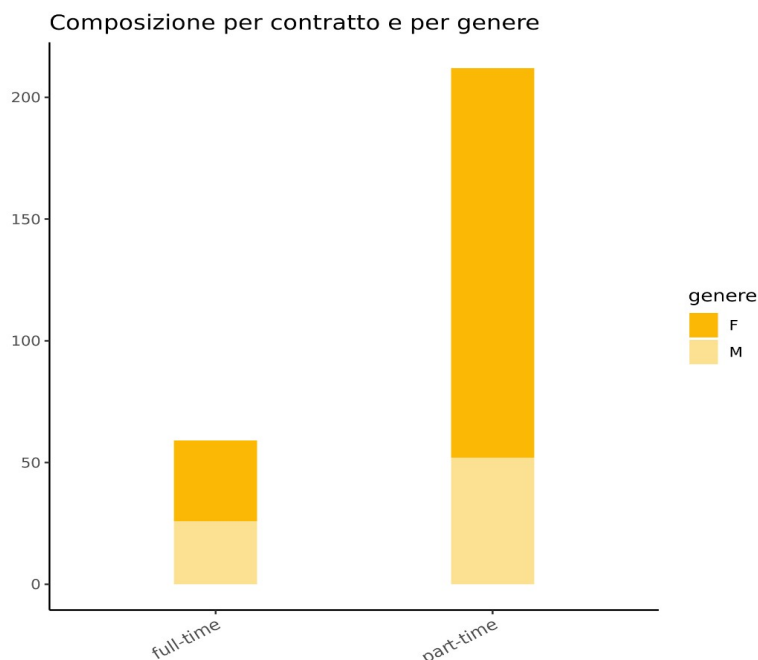
L'impatto occupazionale di Kaleidoscopio, infine, risulta distribuito su categorie piuttosto eterogenee dal punto di vista della formazione di base degli occupati: tra i dipendenti, infatti, si registra la presenza di 21 lavoratori con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 108 diplomati e 142 laureati.

Rilevante appare la complessiva stabilità del personale dipendente, con un **51,29% di lavoratori presenti in cooperativa da più di 5 anni** e ben 19 lavoratori addirittura da

oltre 20 anni. I flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, **59 dipendenti (pari al 21,77% del totale) sono assunti/e con contratto a full-time, mentre 212 (78,23%) risultano a tempo parziale**; le posizioni part-time scelte da lavoratori o lavoratrici sono pari allo 0,94% del totale, mentre 210 risultano essere i contratti part-time proposti dalla cooperativa per necessità organizzative. Per quanto attiene a specifiche esigenze di conciliazione vita-lavoro, **va rilevato come Kaleidoscopio anche nel 2021 sia riuscita a soddisfare il 100% delle richieste di part-time pervenute.**



La classificazione dei lavoratori in base al ruolo ricoperto all'interno della cooperativa può risultare indicativa sia dell'eterogeneità dei profili richiesti e offerti, della qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi resi. Sotto questo profilo, nel 2021 hanno operato in Kaleidoscopio: 1 direttore generale; 4 responsabili di area; 2 figure di staff alla direzione; 4 impiegati; 18 coordinatori di servizi (semplici o complessi); 29 o.s.s.; 40

assistenti alla persona; 44 educatori con titolo; 109 educatori; 18 tra fiduciari e mediatori; 1 professionista sanitario; 1 operaio semplice.

Alcuni dati ed indici permettono di rendere trasparenti **l'equità dei processi e delle politiche praticate**. Nella cooperativa sociale Kaleidoscopio il 48% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 10% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Per garantire la retribuzione del tempo lavoro, la cooperativa applica ai propri lavoratori il contratto collettivo delle cooperative sociali (CCNL), a cui viene applicato un ulteriore integrativo territoriale. La seguente tabella riassume le retribuzioni lorde annue medie per ogni gruppo inquadramento contrattuale presente in cooperativa.

<b>Inquadramento contrattuale</b>	<b>Media</b>
Direzione/Responsabile Area (CCNL coop sociali livelli E2, F1, F2)	36.800 Euro
Coordinatore/Responsabile Ambito (CCNL coop sociali livelli C3, D3, E1, E2)	28.200 Euro
Lavoratore qualificato o specializzato (CCNL coop sociali livelli B, C1, C2, D1, D2)	23.600 Euro
Lavoro generico (CCNL coop sociali livelli A1 e A2)	18.700 Euro

Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori possono essere riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali: fringe benefit (devices aziendali); servizi di supporto e aiuto domestico a prezzi agevolati; anticipi sullo stipendio e sul TFR.

Un ulteriore benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato dalla messa a sistema all'interno dell'organizzazione di specifiche **misure di flessibilità sul lavoro**, finalizzate a sostenere - compatibilmente con le diversificate esigenze di servizio - una maggiore **conciliabilità tra vita e lavoro**. Da questo punto di vista, Kaleidoscopio, prevede per i propri dipendenti la possibilità di poter usufruire di specifiche misure, quali: la flessibilità in entrata/uscita o all'ora di pranzo; il passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa; la banca delle ore; la messa a disposizione di ore ulteriori di back office nel caso di tempi lavoro frontali imposti dalla committenza; telelavoro e welfare sanitario aziendale integrativo<sup>1</sup>. Tutti i lavoratori della cooperativa possono beneficiare della banca del tempo (previo accordo con i propri responsabili) e delle misure di welfare sanitario aziendale integrativo. Un dipendente beneficia del telelavoro, mentre è allo studio la possibilità di introdurre in cooperativa contratti di smart working individuali per le figure apicali, caratterizzati da specifiche obbligazioni di risultato.

<sup>1</sup> Le misure di conciliazione vita-lavoro, flessibilità del lavoro e welfare sanitario aziendale sono ampiamente descritte nell'appendice al presente documento, dedicata all'impegno della cooperativa nel mantenimento della certificazione provinciale "Family Audit".

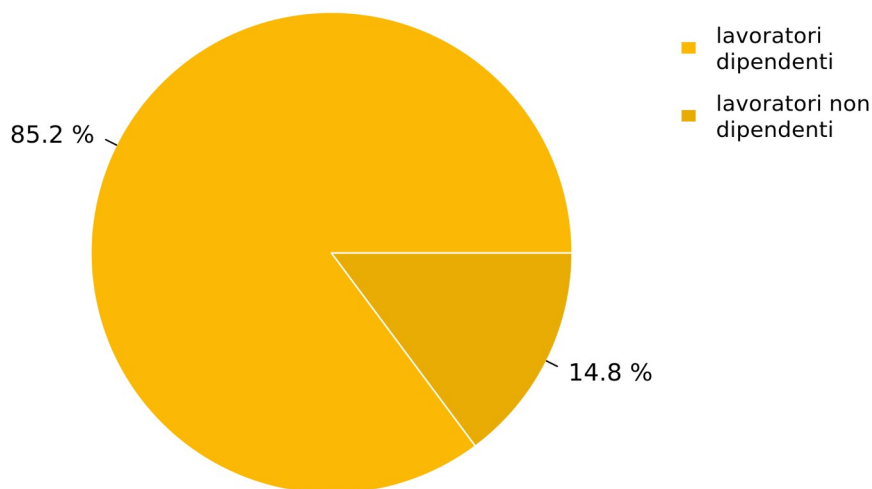
La cooperativa sociale Kaleidoscopio è attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene alla formazione. Nel corso del 2021, infatti, i dipendenti della cooperativa sono stati coinvolti in diverse proposte e iniziative specifiche: nella formazione obbligatoria prevista per il settore (il 50,18% del totale); in formazioni tecniche basate prevalentemente su corsi di aggiornamento professionale (25,83%); in percorsi di formazione orizzontale promossi attraverso la creazione di gruppi formalizzati di riflessione, ricerca-azione sui temi sociali e di formazione reciproca (18,46%); in percorsi volti a migliorare e riqualificare le competenze dei partecipanti (11,44%); in corsi/seminari/workshop occasionali (2,21%); in attività di formazione on-the-job caratterizzati dall'affiancamento sul lavoro da parte di soci e/o lavoratori con esperienze diverse (2,58%). Le **ore di formazione** complessivamente realizzate nel 2021 sono state complessivamente **4173,5**, con un costo prevalentemente a carico della cooperativa (pari a € 18.953) e in parte coperto da finanziamento (€ 9.510).

Per concludere l'approfondimento sul lavoro dipendente in cooperativa, nel 2021 si segnalano: il distacco di 1 lavoratore presso altro ente di terzo settore per complessive 88 ore di lavoro; la presenza, tra i dipendenti, di 1 adulto over 50 con difficoltà occupazionali esterne, rientrante nelle cosiddette fasce deboli (nuove categorie di soggetti svantaggiati) sul mercato del lavoro.

Accanto al lavoro ordinario sin qui descritto, si vuole infine osservare come la cooperativa sia anche coinvolta in azioni di offerta di occasioni di impiego per fasce deboli ovvero per le cosiddette, inserite attraverso la realizzazione di progetti ad hoc. Durante l'anno 2021 la cooperativa sociale Kaleidoscopio contava.

Oltre ai lavoratori dipendenti, nel corso del 2021 hanno operato in cooperativa anche 20 collaboratori, 38 professionisti titolari di partita IVA e 1 persona con lavoro intermittente. Ta Il **peso del lavoro dipendente** - calcolato a testa e non a orario - all'interno dell'organizzazione è stato pari all'**85,2%**: un dato che conferma ulteriormente l'impatto di Kaleidoscopio in termini di stabilità occupazionale e porta affermare che la nostra cooperativa abbia investito e continui a investire nella generazione di occupazione stabile, garantendo contratti di lavoro dipendente alla maggior parte del proprio personale.

Peso lavoro dipendente sul totale



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 giovani. Rispetto alle **azioni a favore di giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro** realizzate nel corso del 2021, la nostra cooperativa ha ospitato 11 tirocini (formativi, stage, ecc.), 19 persone in alternanza scuola lavoro e 2 giovani i progetti sostenuti dal Servizio Civile Universale Provinciale (SCUP). Inoltre, con riferimento alle politiche del lavoro territoriali, Kaleidoscopio si è resa disponibile anche ad inserire al suo interno persone oggetto di specifiche politiche occupazionali: 30 ospitate in tirocinio; 5 inserite in LPU (Lavori di Pubblica Utilità) e 102 in laboratori di formazione.

## COINVOLGIMENTO E BENESSERE ORGANIZZATIVO

La centralità delle risorse umane è espressa non soltanto dai numeri e dalle caratteristiche poc'anzi descritte, ma anche dalle politiche del personale, finalizzate sia a sostenere la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori, sia ad alimentare i processi che valorizzano la persone che operano nell'organizzazione. A tale proposito, ritenendo cruciale per Kaleidoscopio interrogarsi periodicamente sui punti di forza e di debolezza nel rapporto con il proprio personale, quest'anno alcuni membri del Consiglio di Amministrazione hanno effettuato una riflessione strategica sul tema, guidati scientificamente da alcuni spunti di riflessione proposti da EURICSE. Di seguito riportiamo gli esiti principali di tale processo, la cui interpretazione potrà contribuire a definire ulteriormente gli obiettivi futuri della cooperativa.

Partendo dai cosiddetti processi di flusso, lo sguardo alle fasi di selezione e ai processi di uscita ha permesso di osservare come la cooperativa abbia talvolta faticato a trovare personale qualificato secondo le richieste degli affidamenti e delle convenzioni da parte del pubblico; da questo punto di vista, si ritiene che Kaleidoscopio possa fare maggiore ricorso a processi di comunicazione pubblica estesi ed efficaci. Il flusso in ingresso, tuttavia, è supportato da un **elevato processo di affiancamento e sostegno motivazionale**: la cooperativa, infatti, prevede l'affiancamento del/la lavoratore/trice neo assunto/a da parte di personale esperto, trasmettendo ai nuovi ingressi la mission organizzativa con opportuni documenti e spazi di confronto/comunicazione.

Rispetto alle caratteristiche del lavoro e agli elementi di definizione dei ruoli, si è osservato che Kaleidoscopio presenta una generale attenzione alla **distribuzione dei carichi di lavoro**, alla coerenza dei ruoli ricoperti e alle possibilità di carriera, sia verticale, sia orizzontale. Tali riflessioni vanno inserite in processi di gestione delle risorse umane orientati comunque a favorire nel/la lavoratore/trice il riconoscimento del proprio ruolo e del funzionamento complessivo dell'organizzazione. A tale scopo: vengono identificati referenti e responsabili, disponibili al confronto e all'ascolto; viene promossa la presenza di leadership caratterizzate tanto dalla professionalità, quanto da empatia e relazionalità; vengono assegnate mansioni specifiche alla maggior parte dei lavoratori, con un sistema di monitoraggio dell'operato volto a fornire feedback puntuale sull'attività realizzata, sugli atteggiamenti adottati e sui risultati raggiunti.

Sempre nell'analisi della complessità del lavoro, dei cambiamenti di ruolo e quindi di dimensioni di flusso, è stato riconosciuto come cooperativa ponga particolare attenzione alla formazione. Al di là di quanto già esplicitato quantitativamente in termini di ore e

contenuti della formazione erogata, la valutazione degli elementi di qualità della formazione fornita dalla nostra cooperativa ai propri dipendenti sembrano essere riconoscibili innanzitutto nella volontà di garantire a livello aziendale le dimensioni di crescita e l'apprendimento, coniugando aspetti di operatività tecnico-specialistica con la processi di empowerment complessivi del personale; inoltre, la formazione erogata ha favorito non solo la crescita di ruolo di alcune persone all'interno dell'organizzazione, ma anche la ricerca di soluzioni concrete e risposte efficaci a dubbi e istanze rilevate nella quotidianità dei servizi. La cooperativa, altresì, ha saputo avvalersi anche di modalità formative innovative: dal coaching al confronto e interazione con professionisti; dalle comunità di pratica alla sperimentazione di percorsi formativi individualizzati sulle esigenze della persona, attivando, in questo senso, anche processi di apprendimento intelligente (smart learning). Tutti gli elementi fin qui descritti, in definitiva, delineano l'elevato livello di attenzione con cui oggi Kaleidoscopio guarda ai temi dell'up-skilling e del re-skilling del proprio personale.

Osservando, più nel dettaglio, le dinamiche relative al **benessere**, alla **sicurezza** e **prevenzione dello stress lavoro correlato**, Kaleidoscopio ha scelto da tempo di intervenire con specifiche misure a sostegno del personale, in parte già descritte (pag. 19) tra i benefit indiretti riservati ai lavoratori e lavoratrici, quali: la concessione di flessibilità (di orario, nella gestione turni, ecc.) per la **conciliazione famiglia-lavoro** e vita lavoro<sup>2</sup>; la disponibilità nel valutare l'attivazione di accordi individuali di smart-working per i ruoli che lo possano prevedere; l'investimento in strumentazioni, dispositivi e applicativi che possano favorire il benessere fisico dei lavoratori, anche attraverso il lavoro da remoto; lo sviluppo di processi di valorizzazione e coinvolgimento, che promuovano il più possibile le pari opportunità (di genere, credo religioso, provenienza, ecc.) all'interno della cooperativa. Il monitoraggio del benessere del personale viene realizzato in ciascuna area secondo modalità peculiari, periodiche od occasionali, sempre e comunque modo formalizzato.

Venendo ai dati indicativi del livello di stress aziendale, nel 2021 in cooperativa sono stati rilevati: 2 infortuni sul lavoro; 2.154 giorni complessivi di assenza per malattia, con un massimo di 180 giorni annui di assenza in capo a una singola persona. La percentuale di ferie complessivamente non godute dai lavoratori si attesta al 22%, con un massimo del 30% di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore; 2 sono state le richieste di visita straordinaria al medico competente. Nel corso dell'anno, inoltre, non sono state rilevate richieste di supporto psicologico aziendale, segnalazioni scritte del medico competente rispetto a condizioni di stress dei dipendenti o situazioni dichiarate di molestie o mobbing. La cooperativa, infine, non si è trovata ad affrontare contenziosi.

Oltre agli elementi più aziendalistici, un tema centrale per una cooperativa sociale è il coinvolgimento dei lavoratori. Il grafico seguente, che riproduce i giudizi espressi in sede di autovalutazione, permette di osservare come Kaleidoscopio investa soprattutto in azioni e dispositivi organizzativi volti a garantire la partecipazione a gruppi di lavoro in cui risultino centrali: il confronto e l'apprendimento reciproco; la partecipazione dei lavoratori a momenti di co-progettazione di azioni e di nuovi interventi all'interno dei servizi; il

---

<sup>2</sup> Le misure di conciliazione vita-lavoro, flessibilità del lavoro e welfare sanitario aziendale sono ampiamente descritte nell'appendice al presente documento, dedicata all'impegno della cooperativa nel mantenimento della certificazione provinciale "Family Audit".

coinvolgimento nei processi decisionali e nella pianificazione delle attività dell'organizzazione; la rappresentanza e la raccolta di idee attraverso gruppi di lavoro e momenti di incontro/confronto formali; la promozione dell'ascolto e della comunicazione anche in contesti informali o non programmati; il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori; misure che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

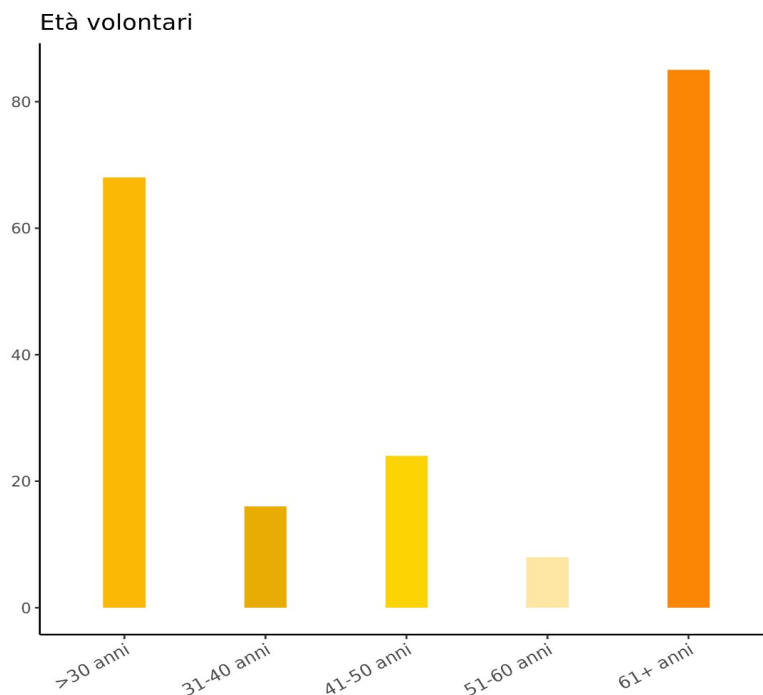
Queste dimensioni relative alla qualità del lavoro possono essere lette e interpretate anche alla luce dei precedenti dati sul coinvolgimento formale dei lavoratori nella base sociale. In Kaleidoscopio, infatti, **i soci lavoratori sono complessivamente 69, equivalenti al 34,16% dei dipendenti a tempo indeterminato.**

A ulteriore integrazione di questa analisi, va considerato il forte sostegno alla motivazione e al commitment dei lavoratori all'interno dell'organizzazione. A partire dal processo di selezione, nel quale grande importanza viene riservata all'osservare le attitudini pro-sociali e le motivazioni della persona. All'interno dei servizi, inoltre, costante attenzione viene investita nel far emergere e valorizzare le persone ritenute di talento; a tutto il personale, infine, viene spesso ricordata la mission organizzativa, al fine di facilitare in ciascun/a lavoratore/trice lavoratore la ricerca di propria identità professionale in cooperativa.

### **VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA**

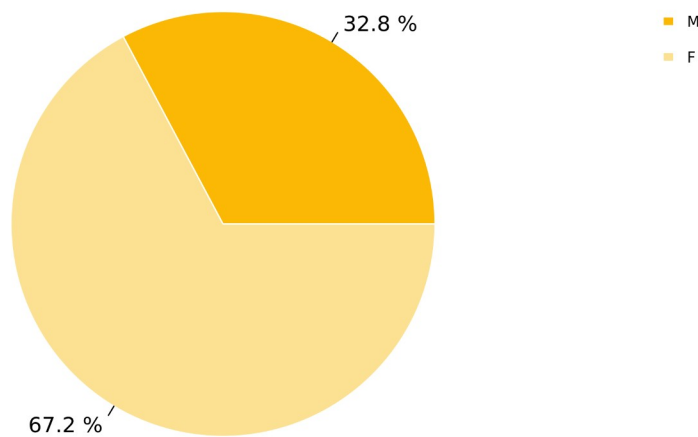
Altra importante risorsa per gli enti di Terzo settore è rappresentata dal volontariato o da quelle azioni strettamente correlate alla prestazione gratuita di tempo lavoro da parte dei cittadini. Il volontariato svolto all'interno della cooperativa costituisce per la nostra organizzazione un'importante risorsa a disposizione, che può essere interpretata anche come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità: di fatto, attraverso lo sviluppo di una rete di conoscenza reciproca, di relazioni e fiducia - con singole persone o altre organizzazioni del territorio - si riescono a diffondere valori e a motivare le persone a donare alla cooperativa, innanzitutto in termini di ore di lavoro volontario.

Kaleidoscopio ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2021 ben **201 volontari (66 uomini e 135 donne)**, di cui 99 afferenti ad associazioni e 102 volontari esterni. La leggera flessione rispetto ai numeri dell'anno precedente (224) è motivata essenzialmente dagli effetti di lungo periodo del periodo pandemico, che ha portato con sé tanto una consistente riduzione degli spazi di socialità, quanto una flessione nelle motivazioni e un incremento di incertezze a livello individuale. Guardando alle fasce d'età, tra i volontari si contano: **68 persone con meno di 30 anni**; 16 tra i 31 e i 40 anni; 24 tra i 41 ed i 50 anni; 8 tra 51 ed i 60 anni e **85 persone con più di 60 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. Da questo punto di vista, la cooperativa ha beneficiato nel 2021 complessivamente di **7.212 ore di volontariato** (corrispondenti alla presenza per 901,5 giorni lavorativi di un ipotetico lavoratore a full time), investite nel miglioramento tanto nella qualità dei servizi resi, quanto nella relazione con i beneficiari degli stessi.

Genere volontari



Il tempo donato dai volontari è stato impiegato per l'80,21% in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa; una quota significativa delle ore disponibili, tuttavia, è stata impiegata anche in attività nella realizzazione di servizi innovativi e aggiuntivi (13,39%), rapporti con la comunità e fundraising (4,3%) e altre attività (2,1%).

I dati fin qui descritti permettono di comprendere la rilevanza del volontariato per la cooperativa, strettamente connessa all'interazione della cooperativa con i propri territori di



riferimento. Altrettanto significativo, riteniamo, sia provare ad osservare i possibili impatti che Kaleidoscopio riesce a generare nei confronti dei propri volontari, in ragione delle politiche organizzative promosse in loro favore. La cooperativa, innanzitutto, si fa carico del monitoraggio del benessere dei volontari attivi presso i propri servizi, in modo prevalentemente occasionale e non formalizzato; parimenti, investe sulla loro crescita, promuovendo, laddove possibile, occasionali attività formative loro rivolte.

Secondo quanto stabilito dalla legislazione per gli enti di terzo settore, la cooperativa prevede la possibilità di rimborsare i propri volontari - secondo diverse forme e modalità - per le spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle proprie attività: 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 forfettari e rimborsi con giustificativi che attestino che la spesa è relativa all'attività prestata.

A conclusione di queste riflessioni sulle risorse libere, preme dare spazio e voce anche alle altre modalità con cui la cittadinanza è stata attivata in favore delle iniziative realizzate e, più in generale, della comunità. Nel 2021, **531 persone sono state coinvolte in processi di cittadinanza attiva**, finalizzati all'ideazione e organizzazione di eventi o progetti di interesse sociale e/o comunitario, **per un totale di 2.534 ore messe a disposizione**. Inoltre, professionisti e personale di altre imprese del territorio hanno offerto alla cooperativa prestazioni, consulenze e servizi a titolo gratuito, generando utili occasioni di conoscenza condivisa.





## OBIETTIVI E ATTIVITÀ

Gli obiettivi statutari e la mission organizzativa trovano il loro compimento nella realizzazione delle attività in favore dei beneficiari. Rendicontare i risultati raggiunti, pertanto, significa innanzitutto guardare in modo concreto ai servizi offerti e alle persone che ne hanno beneficiato. Nel presente bilancio sociale si è scelto, per finalità comunicative, di fornire brevi descrizioni di obiettivo e di risultato per ciascuna delle principali tipologie di servizio realizzate nel corso del 2021.

### SERVIZI PRESSO LA COMUNITÀ IN SENSO AMPIO

Kaleidoscopio da sempre interviene sul territorio e nell'ambito dei servizi di interesse generale con azioni e progetti in favore della comunità che nel 2021 si sono concretizzati in: attività occasionali/eventi organizzati dai servizi in rete con altri enti (es. feste, incontri, mostre, ecc.); servizi territoriali dedicati e attività per la comunità a carattere stagionale; servizi territoriali e attività per la comunità continuative, annuali o pluriennali.

I principali eventi e servizi di comunità proposti dalla cooperativa nell'anno sono stati:

- progetti di welfare generativo e sviluppo di comunità (i progetti VOL.A.RE a Rovereto e "La Città IN-Visibile" a Lavis; altri progetti sostenuti dai Piani Giovani di Zona territoriali);
- le attività estive "AltroKe" e altre iniziative stagionali a carattere ludico-ricreativo proposte a livello locale;
- l'avvio di un progetto di educativa di strada nella Comunità di Valle Alta Valsugana-Bernstol;
- incarichi di manager territoriale in due Distretti Territoriali Family e un Piano Giovani di Zona;
- altre iniziative realizzate dai diversi servizi con e per la comunità: micro eventi a carattere aggregativo; proposte informative e formative rivolti a giovani, genitori, adulti, anziani, volontari; iniziative di sensibilizzazione e formazione in ambito interculturale, ecc.

Complessivamente, nell'anno sono stati promossi **44 eventi**, che hanno registrato un totale di **4.024 partecipanti**; per quanto riguarda i servizi territoriali, l'impegno è quantificabile in **296 giornate di presenza sul territorio**, con **4.709 beneficiari** totali.

Le azioni intraprese hanno avuto un impatto sulla comunità locale di un certo rilievo, considerando che sono state realizzate in 6 quartieri, 10 Comuni con meno di 2.000 abitanti, 10 Comuni con un numero di abitanti tra 2.000 e 5.000 e 6 Comuni con più di 5.000 abitanti. La rilevanza delle azioni promosse con e per la comunità, tuttavia, non è insita solo nei numeri: tra i beneficiari delle azioni descritte, infatti, si contano il 71,82% di persone senza disabilità o disagio sociale, il 24,42% di beneficiari con disagio sociale e il 13,76% di persone con disabilità. Approfondendo le classi d'età, i beneficiari risultano essere stati in

prevalenza adulti 24-65 anni (39,43%) e e over 65 (24,68%); rilevante anche la presenza di minori (2,74% bambini 0-3 anni; 2,55% 4-6 anni; 22,06% bambini e preadolescenti 7-14 anni; 3,61% adolescenti 15-18 anni), mentre la partecipazione di giovani si attesta al 4,93%.

### **PROGETTI E SERVIZI CON E PER LA SCUOLA**

Questa tipologia di servizi, co-progettati nella partnership con 31 Istituti scolastici della Provincia di Trento<sup>3</sup>, si concretizza in: attività di educativa scolastica (attraverso percorsi individualizzati con specifiche focalizzazioni rispetto al gruppo classe); laboratori del Fare e dei Saperi scolastici e territoriali, differenziati nella proposta educativa (riparazione biciclette, lavorazione del legno, cartonaggio, coding e robotica, ecc.), orientati all'apprendimento esperienziale e finalizzati allo sviluppo di competenze curricolari e trasversali; percorsi formativi a valere sul FSE volti alla prevenzione dell'insuccesso formativo precoce e della dispersione scolastica. Parte delle azioni è stata realizzata a favore di beneficiari identificati e con precisi obiettivi mirati sugli stessi, mentre altre sono state realizzate senza una presa in carico e identificazione a nominativo dei beneficiari.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio **1.054 ragazzi**, di cui il 61,39% minori 6-14 anni, 38,48% adolescenti 15-19 anni e 18% giovani 19-24 anni. Tra i beneficiari, inoltre, si osservano caratteristiche differenziate: il 32,97% di persone con disabilità; il 37,97% con disagio sociale e il 29,36% senza disagio sociale o disabilità. Le attività senza presa in carico diretta sono quantificabili invece in un numero di prestazioni medie a settimane pari a 15.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 157 lavoratori dedicati con continuità al servizio che hanno assicurato più di 80.000 ore di lavoro complessivo nel corso dell'anno.

### **INTERVENTI EDUCATIVI DOMICILIARI RIVOLTI A MINORI, ADULTI E FAMIGLIE**

Altro fondamentale intervento promosso dalla cooperativa sociale Kaleidoscopio, riguarda l'ambito dell'educativa domiciliare. Questa tipologia di servizi, realizzati in stretta collaborazione con i servizi territoriali competenti, si sostanzia nella co-progettazione, gestione e valutazione di interventi domiciliari educativi (IDE) rivolti a minori, famiglie, disabili e adulti e nella gestione dei cosiddetti Spazi Neutri, ovvero luoghi fisici di incontro tra genitori e figli stabiliti dall'Autorità Giudiziaria per favorire il mantenimento della relazione o il riavvicinamento in caso di separazioni conflittuali o provvedimenti di allontanamento.

Nel 2021 hanno beneficiato di tali servizi **225 persone**, di cui il 36% persone con disabilità, 2,67% con problemi di salute mentale, 60,89% con disagio sociale e 0,44% immigrati. Tra i beneficiari delle attività si osservano bambini 0-3 anni (2,22%), bambini 4-6 anni (5,78%), minori 7-14 anni (60,44%), adolescenti 15-18 anni (22,67%), giovani 19-24 anni (4,89%) e adulti 25-65 anni (4%).

Questi servizi hanno impiegato con continuità 114 lavoratori, per un totale di circa 35.000 ore di lavoro retribuito nell'anno.

---

3 19 Istituti Comprensivi, 4 Formazioni Professionali e 8 Istituti di Istruzione Secondaria Superiore.

## SERVIZI SEMI-RESIDENZIALI E TERRITORIALI RIVOLTI A MINORI, GIOVANI E FAMIGLIE

Questa tipologia di servizi comprende i Centri Socio Educativi Territoriali e i Centri di Aggregazione Territoriale gestiti dalla cooperativa in favore di minori, giovani e famiglie. I primi prevedono interventi di accompagnamento educativo e animazione sociale territoriale finalizzati all'integrazione di minori in situazione di disagio e di svantaggio sociale con gruppi di coetanei, realtà associative locali e altre espressioni del tessuto comunitario; gli interventi di sostegno educativo rivolti a minori e famiglie e quelli animativi vengono modulati in base alle caratteristiche sia delle persone accolte, sia delle esigenze e delle opportunità espresse dal territorio di riferimento. I Centri di Aggregazione Territoriale si presentano come presidio educativo e socio-promozionale volto a sviluppare l'autonomia personale e le competenze di cittadinanza attiva di adolescenti e giovani, riducendo potenziali fattori di rischio. Tutte le attività proposte hanno come elemento imprescindibile la costruzione di una relazione significativa con gruppi di adolescenti e giovani basata: sull'ascolto; sull'emersione di idee, bisogni e desideri; sulla valorizzazione di risorse, capacità e attitudini; sull'attivazione di spazi di dialogo e confronto intergenerazionale con il territorio di riferimento; l'organizzazione di iniziative co-progettate, anche con valenza comunitaria. Tale tipologia di servizi si caratterizza per il fatto di essersi rivolta in parte a favore di beneficiari identificati e con precisi obiettivi mirati sugli stessi e in parte realizzando l'attività in modo più aperto, senza una presa in carico e senza l'identificazione a nominativo dei beneficiari.

Nel 2021 questi servizi hanno accolto complessivamente **274 beneficiari**, con una media di **178 persone a settimana**. Le attività hanno risposto a categorie di bisogni e di beneficiari diversificati: un 3,3% di persone con disabilità; il 39,78% con disagio sociale e il 56,92% di persone senza disabilità o disagio sociale. I beneficiari sono stati in maggioranza minori di età compresa tra 7 e 14 anni (85,43%).

La rilevanza di tali servizi e la loro capacità di copertura dei bisogni è identificabile anche negli orari di presenza sul territorio: nel 2021, infatti, le strutture sono state attive per 52 settimane all'anno ed una media di **168 ore di apertura a settimana** garantite dall'operato di 75 lavoratori.

## LABORATORI DI FORMAZIONE AL LAVORO

Questa tipologia di servizi offre attività di socializzazione al lavoro e formazione ai prerequisiti lavorativi a persone che si trovano in diverse situazione di svantaggio sociale: detenuti e detenute; minori per cui l'USSM (Ufficio di Servizio Sociale per i Minorenni) ha disposto un periodo di messa alla prova come misura alternativa alla detenzione; giovani inoccupati fuoriusciti dai circuiti formativi; adulti in situazione di vulnerabilità che faticano a rientrare nel mondo del lavoro. I laboratori (finanziati anche a valere sul FSE) vengono realizzati sia sul territorio, sia all'interno della Casa Circondariale di Trento. **Le persone** che hanno beneficiato delle attività dei laboratori durante l'anno sono state in totale **229**, con una media di **62 prestazioni settimanali**.

Le attività di questa tipologia di servizi sono state rivolte nell'88,26% dei casi a utenti di strutture pubbliche e nel 3,76% in favore di utenti di enti privati. L'offerta dei laboratori di formazione al lavoro nel 2021 è quantificabile in **115 settimane e 111 ore di attività a**

**settimana.** I servizi sono rimasti aperti per 52 settimane nell'anno, con una media di 27 ore di attività a settimana, svolte da 11 operatori.

Hanno beneficiato di questa tipologia di servizi per la maggior parte persone con specifiche difficoltà (disagio sociale 96,07%; problemi di salute mentale 0,44%) e in età adulta (72,49%); significativa, tra i beneficiari, anche la presenza di giovani (10,04%) e adolescenti (10,92%).

### **SERVIZI DI MEDIAZIONE E INQUILINATO**

Tra le attività promosse dalla cooperativa sociale Kaleidoscopio rientrano i servizi di mediazione e inquilinato, che si concretizzano in due peculiari ambiti di attività: da un lato, il supporto socio-relazionale e la mediazione dei conflitti all'interno di numerosi compendi abitativi di edilizia pubblica gestiti da ITEA s.p.a.; dall'altro, la gestione condominiale sociale all'interno di immobili gestiti dal Fondo Housing Sociale Trentino. Tali servizi mirano ad accrescere il benessere abitativo dei residenti attraverso il rinforzo di dinamiche resilienti, di partecipazione responsabile e cittadinanza attiva nella cura tanto degli immobili e delle loro pertinenze, quanto delle relazioni con i quartieri e le comunità di riferimento.

Gli accessi complessivi ai servizi sono stati in media di **30 persone a settimana.** Nel corso del 2021, l'attività di sportello è stata assicurata dagli 11 operatori lungo tutte le 52 settimane dell'anno, con una media di **48 ore di attività a settimana.**

### **SERVIZI DI ACCOGLIENZA RESIDENZIALE E CO-HOUSING ABILITANTE**

I servizi di accoglienza abitativa e co-housing abilitante - gestiti in collaborazione con i servizi territoriali competenti e supportati dalla collaborazione in rete con le associazioni del territorio - mirano a promuovere l'inclusione sociale e abitativa delle persone ospitate offrendo loro non solo uno spazio in cui temporaneamente vivere, ma un'esperienza di residenzialità fortemente accogliente, emancipante e aperta alla comunità, capace di sviluppare o rinsaldare nel quotidiano le autonomie di vita e progettuali di ciascun ospite a partire dall'attivazione di dinamiche di reciprocità e corresponsabilità nei confronti sia degli altri ospiti presenti nella struttura, sia del più ampio contesto di riferimento locale. Nel 2021, inoltre, i servizi di accoglienza abitativa hanno incluso un servizio di residenzialità temporanea aperto in convenzione con l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS), rivolto a singoli e famiglie costretti all'isolamento a causa dell'infezione da Covid-19 ed impossibilitati a trascorrere la quarantena al proprio domicilio.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio **321 persone**, di cui il 4,98% con disabilità, 0,32% con problemi di salute mentale, 8,41% con disagio sociale e 86,29% senza disabilità o disagio sociale. Questi servizi hanno impiegato con continuità 12 lavoratori. con 12 volontari a supporto della realizzazione delle diverse attività nel corso del 2021.

### **SERVIZI DI ASSISTENZA SOCIALE, LEGALE E SUPPORTO PSICOLOGICO RIVOLTI A MIGRANTI**

Si tratta di servizi erogati in convenzione con CINFORMI, un'unità operativa del Dipartimento Salute e Politiche sociali della Provincia Autonoma di Trento. Il servizio di supporto sociale, offerto a tutti i migranti appartenenti al progetto di accoglienza straordinaria in Trentino, si rivolge in particolare a nuclei familiari con minori e/o persone

fragili a causa di condizioni di salute fisica e/o psichica. Il servizio di supporto legale offre ai migranti accompagnamento giuridico-sociale nel loro iter di richiesta di protezione internazionale e, più in generale, nelle vicissitudini del loro percorso migratorio. Il servizio di supporto psicologico, infine, si inserisce nel sistema dei servizi territoriali. Il servizio opera su due versanti: quello individuale, in particolare nella fase di primo contatto e screening, a cui seguono eventualmente gli invii ai servizi territoriali; quello comunitario, con l'obiettivo di sviluppare condizioni ambientali di maggior benessere, in particolare nelle residenze collettive.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio **225 migranti**. I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 7 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 5.000 ore di lavoro retribuito nell'anno.

### **SERVIZI DI RESIDENZIALITÀ TEMPORANEA IN FAVORE DELLA POPOLAZIONE ANZIANA**

Sono servizi specializzati nella progettazione e gestione di percorsi di accoglienza temporanea a favore delle persone anziane che hanno bisogno di un periodo di convalescenza o semplicemente di vacanza e riposo. Tali strutture residenziali garantiscono a tutto il nucleo familiare un reale sollievo dalle fatiche quotidiane e un accompagnamento verso una sempre maggiore competenza, serenità e capacità di affrontare l'arrivo all'età anziana e di gestire la relazione con il proprio congiunto.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio **155 persone** con disabilità, **di cui il 96,77% over 65 e il 3,23% adulti**. Per la realizzazione delle attività sono stati impiegati 47 lavoratori e 15 volontari.

### **SERVIZI SEMI-RESIDENZIALI E TERRITORIALI A SUPPORTO DELLA DOMICILIARITÀ DELLA PERSONA ANZIANA**

Questa tipologia di servizi comprende innanzitutto i centri servizi anziani e i centri diurni anziani gestiti dalla cooperativa. Luoghi attenti alla valorizzazione del ruolo sociale della persona anziana, nei quali si facilitano le relazioni creando occasioni di incontro, si favorisce l'espressione della personalità stimolando la creatività e rafforzando le competenze, si promuove la salute psico-fisica quale fondamento del benessere. Attenzione prioritaria, in tali servizi, viene riservata all'attivazione delle molte risorse presenti, per costruire un punto di riferimento in grado di dare informazioni e consulenza alle persone e alle famiglie. Sempre nell'ottica di rappresentare le attività a supporto della domiciliarità, tale tipologia di servizi ricomprende anche l'accompagnamento di persone disabili da e verso i centri diurni e i servizi residenziali gestiti da ANFFAS.

Le azioni sono state realizzate sia a favore di beneficiari identificati, precisi obiettivi individualizzati, sia senza presa in carico e identificazione a nominativo dei beneficiari. Nel corso dell'anno, le **persone fisiche che hanno beneficiato del servizio** sono state complessivamente **522**, mentre gli **accessi settimanali** ai servizi sono stati in media **535**. La ricaduta di questa tipologia di servizi sui territori di riferimento nel corso del 2021 è stata pari a 52 settimane all'anno, con una media di 125 ore di apertura a settimana.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego nei servizi di 46 lavoratori remunerati e 85 volontari.

## SERVIZI PRESSO RSA E ALTRE STRUTTURE SOCIO-SANITARIE

Questa tipologia comprende i servizi di parrucchiera ed estetista (meglio conosciuti come servizio "Prisma") offerti dalla cooperativa in svariate RSA e strutture sanitarie del territorio trentino e i servizi di animazione presso la RSA "Beato De Tschiderer" di Trento.

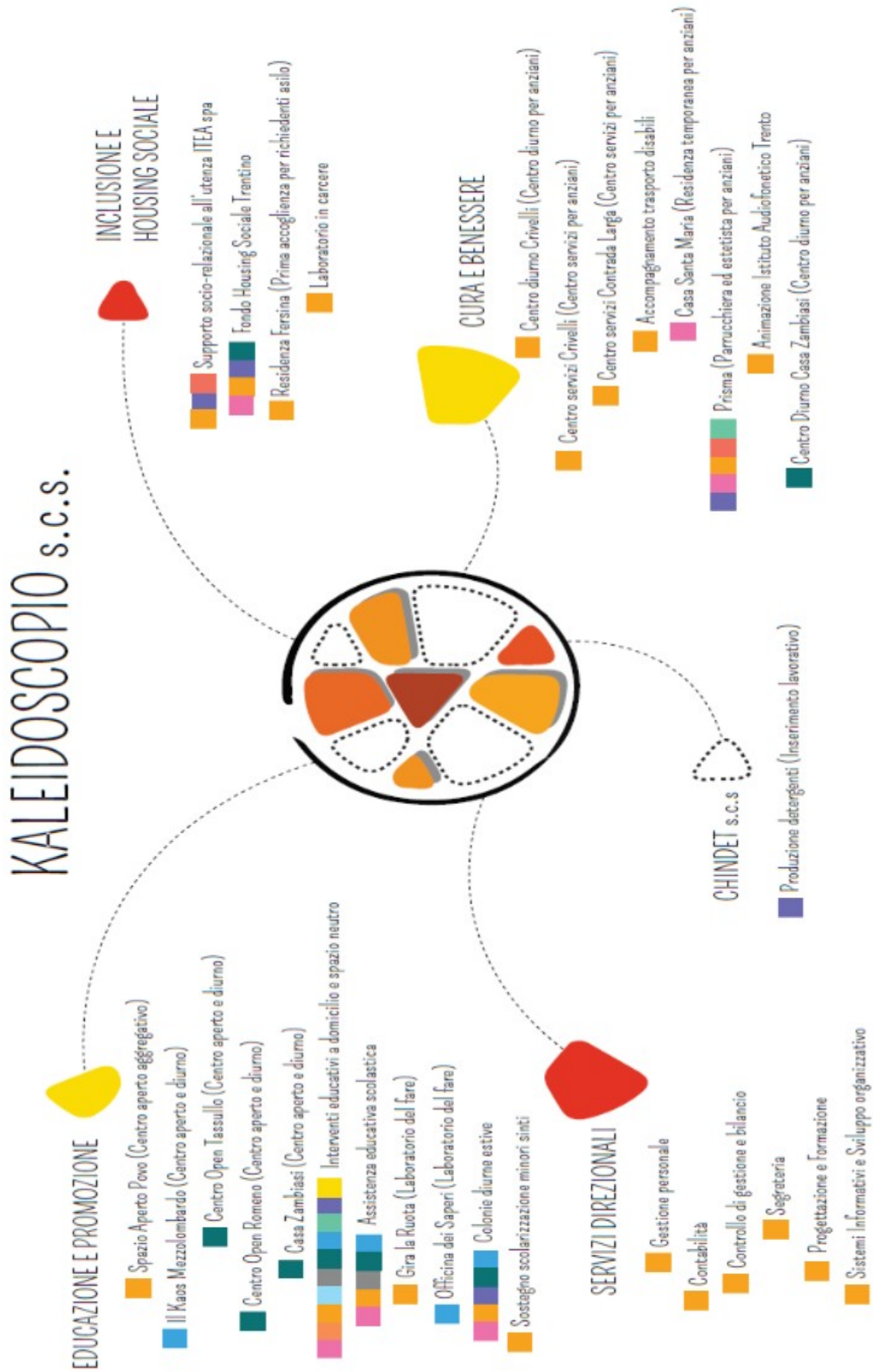
I servizi includono sia azioni realizzate a favore di beneficiari stabili, per i quali vi è una presa in carico e un rapporto individuale, che azioni realizzate a favore di platee più ampie di soggetti e senza una presa in carico o identificazione a nominativo dei beneficiari.

Gli **utenti presi in carico** sono stati nell'anno **3.302**, mentre le prestazioni realizzate sono state in media 190 a settimana. La cooperativa ha seguito il 65,41% dei beneficiari presso strutture pubbliche e il 10,84% degli stessi presso enti privati. Tra gli utenti beneficiari delle azioni si annoverano in prevalenza persone con disabilità (86,37%). Le risorse impiegate in questi servizi sono pari a 35 lavoratori retribuiti e 1 volontario.

Di seguito riportiamo uno schema sintetico dei progetti e dei servizi gestiti, suddivisi per area di produzione e una tabella riassuntiva delle diverse tipologie di servizio erogate.

Tipologia di servizio	Categoria	Utenti totali
Progetti e servizi con e per la scuola	Servizi di contesto o integrativi	1.054
Interventi educativi domiciliari rivolti a minori, adulti e famiglie	Servizi educativi domiciliari	225
Servizi semi-residenziali e territoriali rivolti a minori, giovani e famiglie	Servizi semi-residenziali diurni continuativi	274
Laboratori di formazione al lavoro	Laboratori di socializzazione al lavoro e sviluppo prerequisiti lavorativi	229
Servizi di mediazione e inquilinato	Sportelli sociali (di contatto, informativi, di orientamento o consulenza)	-
Servizi di accoglienza residenziale e co-housing abilitante	Servizi residenziali	321
Servizi di assistenza sociale, legale e supporto psicologico rivolti a migranti	Servizi di supporto non legati a un luogo fisico o a domicilio	225
Servizi di residenzialità temporanea in favore della popolazione anziana	Servizi residenziali	155
Servizi semi-residenziali e territoriali a supporto della domiciliarità della persona anziana	Servizi semi-residenziali diurni continuativi	522
Servizi presso RSA e altre strutture socio-sanitarie	Servizi di contesto o integrativi	3.302

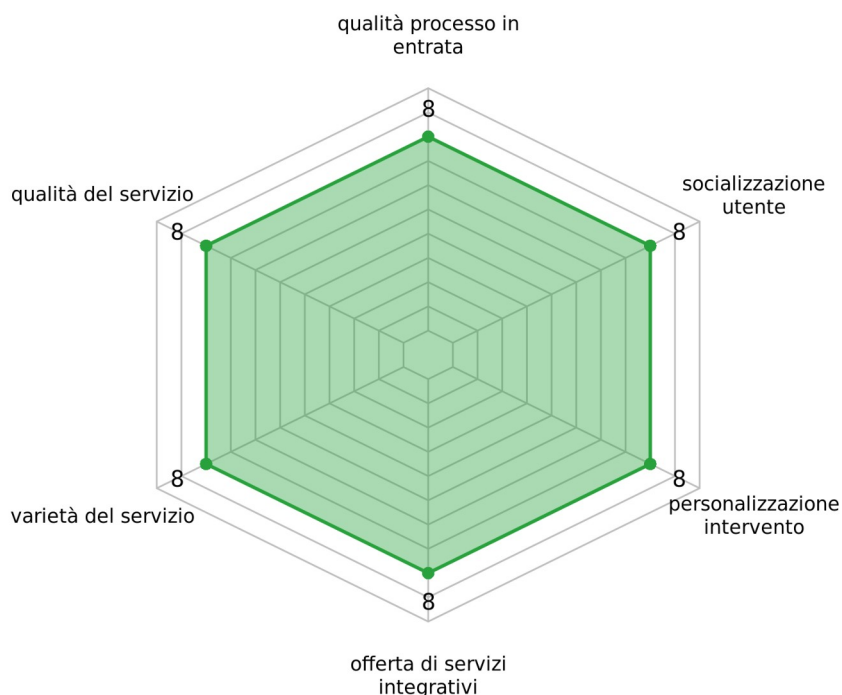




Osservando l'impatto dei servizi sopra descritti sul territorio, preme sottolineare la dimensione prettamente locale delle attività rese: infatti, **il 54,1% dei beneficiari risiede nell'ambito territoriale ove la cooperativa ha sede (49,5% nel comune di Trento e il 4,6% nel territorio Val d'Adige), mentre il 45.8% risiede in altre zone del territorio provinciale**, ove la cooperativa può disporre di sedi operative. La prossimità dei servizi offerti alle persone beneficiarie, a nostro avviso, genera una significativa ricaduta sia dal punto di vista ambientale (poiché gli spostamenti delle famiglie sono minimi), sia in termini di basso stress e elevata risposta alle esigenze delle famiglie del territorio.

Una ricaduta indotta delle attività è quella di natura economica e legata ai cosiddetti effetti distributivi, ovvero alla capacità di offrire servizi a prezzi differenziati a seconda delle caratteristiche (economiche e personali) dei beneficiari. Nello specifico, Kaleidoscopio eroga i propri servizi secondo due modalità: alcuni sono completamente gratuiti per tutti; altri vengono offerti a un prezzo simile per tutti e comunque a piena copertura dei costi.

## Impatto sugli utenti



Vogliamo ora soffermarci sulla descrizione di alcuni elementi qualitativi che esplicitano l'impegno della cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze degli utenti e della collettività.

Innanzitutto, anche nel 2021 Kaleidoscopio ha confermato il proprio impegno nell'ambito della **certificazione provinciale "Family Audit"** - ampiamente descritto nell'appendice al presente documento - ottenendo l'avvio del quarto ciclo di

consolidamento. In secondo luogo, la cooperativa cerca costantemente di promuovere filiere di servizi (interne o esterne) nei confronti dei propri utenti, affiancando, laddove possibile, iniziative di carattere formativo e/o di inclusione sociale, lavorativa e abitativa alle attività socio-educative, socio-assistenziali e socio-promozionali. A tale scopo: ha sostenuto e promosso la nascita di un'impresa sociale esterna (Chindet s.c.s); gestisce in prima persona laboratori per lo sviluppo/potenziamento di prerequisiti e abilità lavorative; collabora con altri enti per lo sviluppo/potenziamento di abilità lavorative, o laboratori esterni di formazione ai prerequisiti lavorativi; collabora con numerose cooperative sociali di tipo B per l'inserimento al lavoro di propri utenti; promuove l'inserimento lavorativo di questi ultimi, curando contatti personali con possibili datori di lavoro o collaborando con i centri per l'impiego; cura, in ragione delle esigenze rilevate, proposte formative ed educative con valenza di mantenimento e socializzazione.

Appare significativo, da questo punto di vista, osservare che, nel corso del 2021, ben **214** sono state gli/le **utenti coinvolti/e in attività formazione**, con una media di 5 mesi di attività occupazionale ciascuno e per un **impegno mensile medio di 72 ore a testa**. Rilevante anche osservare come, tra gli utenti formati dalla cooperativa negli ultimi anni, 16 abbiano poi trovato un lavoro dipendente retribuito dipendente di almeno 6 mesi, mentre ad altre 14 persone è stato successivamente offerto un inserimento in borsa lavoro, generando ulteriore ricaduta occupazionale.

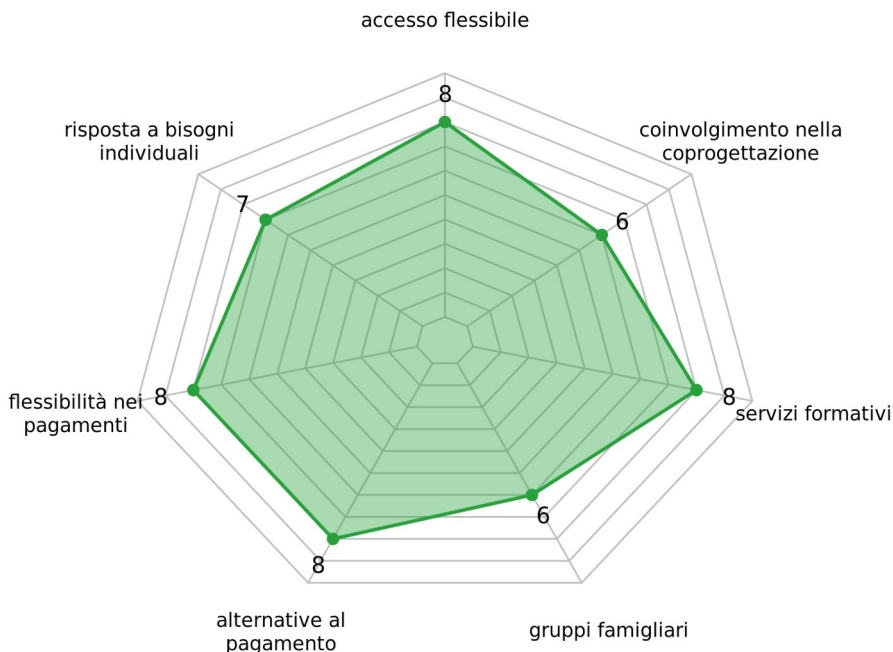
Per quanto riguarda, più in generale, la relazione con gli utenti, Kaleidoscopio promuove: la qualità del processo in entrata (attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, attenzione alla presa in carico, ecc.); la qualità del servizio reso (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.); la personalizzazione e individualizzazione dei percorsi all'interno dei servizi in base alle caratteristiche dei beneficiari; l'investimento nella varietà e articolazione delle attività offerte; la proposta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio; l'incremento delle opportunità di socializzazione dei beneficiari, attraverso iniziative che facilitino la relazione con la comunità locale e/o con gruppi eterogenei presenti al suo interno.

Sempre con lo scopo di realizzare servizi il più possibili rispondenti ai reali bisogni di utenti e familiari, la cooperativa realizza attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo formalizzato e periodico, individuando specifici obiettivi educativi e/o formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e monitorandone il relativo grado di raggiungimento, nel rispetto delle norme di legge previste dall'accreditamento. A Tale proposito, la percentuale di utenti che hanno raggiunto pienamente gli obiettivi previsti nell'anno 2021 è di circa il 75%.

Come si può evincere dal grafico di seguito riportato, Kaleidoscopio continua a mantenere alta l'attenzione anche ai bisogni dei familiari degli utenti, offrendo loro a tal fine interessanti soluzioni, come ad esempio: l'accesso ai servizi o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei famigliari; la personalizzazione degli interventi in risposta a specifiche necessità; la flessibilità nei pagamenti; la concessione, in caso di necessità, di metodi alternativi al pagamento della eventuale retta (ad esempio

tramite rateizzazioni o attività volontariato); iniziative formative ed educative su tematiche al centro della mission della cooperativa.

## Impatto sui famigliari



Infine, con l'intento di sostenere una politica territoriale più condivisa, orientata alla co-progettazione e alla risposta condivisa ai bisogni locali, nel 2021 la cooperativa si è costantemente impegnata nell'attivare collaborazioni con altre organizzazioni del territorio, al fine di: offrire servizi integrativi e/o alternativi ai propri utenti (o potenziali tali); pianificare attività con altre organizzazioni del territorio per renderle tra loro complementari; pianificare azioni condivise in grado di agire su fasce di utenti o in zone altrimenti non coperte da specifici servizi. Parimenti, costante è stata l'interlocuzione con gli enti pubblici rispetto alle azioni intraprese dai servizi offerta, al fine di valutare le migliori modalità per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni rilevati.

Proprio grazie a tali strategie - coerenti con la propria mission - la cooperativa ha potuto realizzare nuovi progetti e attività in favore degli utenti, diversificando ulteriormente l'offerta dei propri servizi.

### VALUTAZIONE SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

A conclusione di questa riflessione sulle attività e i servizi prodotti, è necessario valutare la capacità di Kaleidoscopio s.c.s. di perseguire effettivamente gli obiettivi posti per l'anno, identificando anche gli eventuali problemi e limiti rilevati e riflettendo in modo prospettico sulle opportunità future.

In questi ultimi anni, la cooperativa, nell'ambito della propria pianificazione pluriennale, si è posta una serie obiettivi strategici, a cui hanno fatto seguito precise azioni organizzative:

Obiettivi	Azioni realizzate
Implementazione del nuovo modello organizzativo;	Creazione della terza area di produzione
Valorizzazione delle nuove strutture disponibili per allestimento di ulteriori attività	Sviluppo di servizi di accoglienza residenziale e co-housing abilitante
Miglioramento della comunicazione e della rendicontazione sociale	Implementazione del modello Impact Avvio del percorso di elaborazione di un rendering sintetico per la comunicazione e la diffusione dei contenuti del documento

Inoltre, con riferimento all'emergenza pandemica, le priorità rilevate sono state le seguenti:

Obiettivi	Azioni realizzate
Riconfigurare le modalità di erogazione dei servizi, anche valorizzando l'utilizzo di tecnologie, garantendone il più possibile la continuità	Implementazione di modalità di lavoro da remoto nella relazione con utenti e familiari, integrative e non sostitutive del lavoro in presenza nei servizi
Valorizzare l'expertise diffusa maturata nell'utilizzo di tecnologie con finalità educative, al fine di promuoverne la diffusione all'interno dell'organizzazione	Completamento delle azioni previste dal progetto "Verso una digitalizzazione dei servizi educativi", finanziato a valere sul bando nazionale "Impatto Sociale Reloaded"
Rispondere ai bisogni di residenzialità temporanea di pazienti affetti da Covid-19, in sinergia con l'APSS	Apertura della residenza Covid presso la struttura di San Vito a Pergine Valsugana

Tra gli elementi esterni e di contesto che hanno influenzato l'esercizio e - in prospettiva - potrebbero influenzare l'efficienza e la continuità di operato della cooperativa, vengono individuati: la concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore provenienti da altri territori; la difficoltà da parte delle politiche locali nel sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative sociali; la riduzione drastica della quota di spesa pubblica destinata all'esternalizzazione dei servizi; i vincoli imposti dalla pubblica amministrazione rispetto ai flussi in entrata degli utenti e alle prese in carico; la rigidità dei vincoli posti dalla pubblica amministrazione rispetto alla possibilità di innovazione dei servizi, pur mantenendone invariate le caratteristiche qualitative; la bassa sensibilità delle imprese private del territorio rispetto all'attivazione di collaborazioni in rete; il crescente livello di individualismo tra i cittadini; la bassa propensione della comunità al coinvolgimento e all'auto-attivazione; la crescente povertà delle famiglie.

D'altro canto, la situazione di Kaleidoscopio sembra oggi caratterizzata da alcuni punti di forza solidi, identificati in particolare nella diversificazione delle fonti di finanziamento nella capacità di soddisfare la domanda locale.

Alla luce di tali caratteristiche di contesto e gestionali, è possibile intercettare alcuni temi che possono porsi come elementi di crescita e sfide future per la cooperativa:

- analisi e monitoraggio delle esigenze informative dell'organizzazione;
- presidio e sviluppo della rete (dispositivi, connessioni, ...);
- coinvolgere maggiormente la società nella mission e nel finanziamento delle attività;
- intercettare i nuovi problemi sociali;
- promuovere network e reti territoriali diversificando ulteriormente le partnership con soggetti e istituzioni locali;
- realizzare investimenti e innovazioni che promuovano ulteriori risultati e sviluppino capacità aggiuntive;
- incrementare la capacità di influenzare e orientare le modalità di risposta ai bisogni delle comunità locali.

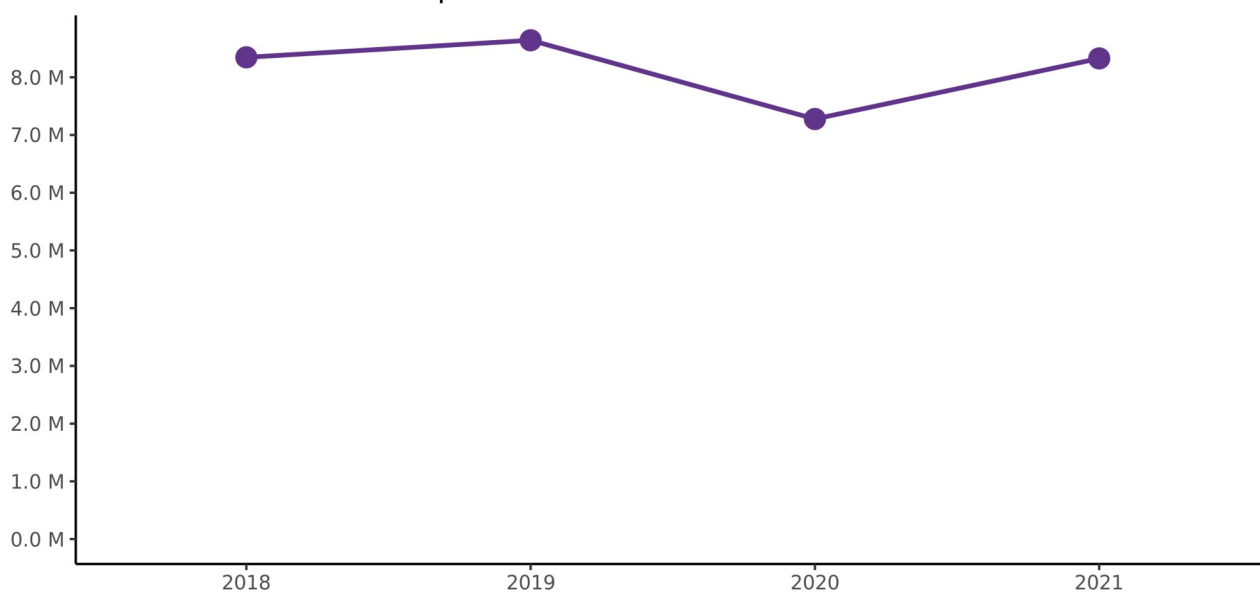


## DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

In questa sezione presentiamo alcuni dati di bilancio relativi all'esercizio 2021, utili per riflettere sia sulla situazione ed evoluzione economico-patrimoniale della cooperativa, sia su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

Il **valore della produzione** della cooperativa nel 2021 è stato **pari a € 8.326.411**, un dato che posiziona Kaleidoscopio tra le grandi cooperative sociali. Il confronto del valore prodotto con i dati medi nazionali<sup>4</sup>, infatti, evidenzia come solo il 18,9% delle cooperative sociali italiane abbia un valore della produzione superiore al milione di Euro: Kaleidoscopio, dunque, rientra nel novero delle poche grandi cooperative sociali a livello nazionale. Rispetto al 2020 – anno caratterizzato da una flessione interamente riconducibile all'impatto dell'emergenza pandemica sulla produzione di servizi - registra una variazione pari a +14,42%.

Andamento valore della produzione



**I costi della produzione** sull'anno - contropartita alle entrate dal punto di vista economico-finanziario - ammontano a complessivi **€ 8.104.548**, di cui il 72,77% riconducibili a costi per il personale dipendente. Rispetto al costo del personale complessivo, inoltre, € 1.853.494 sono imputabili alle retribuzioni e relativi costi del personale per lavoratori soci della cooperativa. La situazione economica della cooperativa ha generato per l'anno 2021 un **utile pari ad € 175.649**. Tale dato, pur non essendo cruciale - data la natura di ente senza scopo di lucro della nostra cooperativa - va

4 Ultima indagine nazionale disponibile: EURICSE, 2017

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.

Il **patrimonio** netto di Kaleidoscopio nel 2020 ammonta a € 4.335.300. Tale dato posiziona la cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Il patrimonio è composto per il 21,75% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni. Più nello specifico, la riserva legale della cooperativa ammonta ad € 767.772, mentre la riserva statutaria è pari a € 1.946.652. Sempre a livello patrimoniale, con riferimento al 2021, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano € 2.948.678.

Le **strutture** ove vengono realizzati i servizi rappresentano una fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività, oltre che un elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sul territorio. Da questo punto di vista, Kaleidoscopio dispone di 4 immobili di proprietà; inoltre le attività vengono realizzate anche in strutture di proprietà di soggetti terzi, a dimostrazione di un legame strutturato con partner del territorio: tra queste, in particolare, si contano: 11 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione; 3 strutture di proprietà di altre organizzazioni del Terzo settore legate alla cooperativa da collaborazioni di rete; 6 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri soggetti privati.

L'impegno della cooperativa nel processo di riqualificazione edilizia e di generazione di impatto per il territorio si concretizza anche nel recupero e riutilizzo di immobili precedentemente sottoutilizzati o abbandonati: Kaleidoscopio, infatti, realizza infatti alcuni dei suoi servizi: in strutture pubbliche precedentemente sottoutilizzate, rivalorizzate dalla cooperativa almeno parzialmente; in strutture che non erano aperte al pubblico e che sono state destinate dalla cooperativa ad attività di carattere socio-educativo e promozionale, in strutture private precedentemente dismesse o abbandonate. Da ultimo, è importante sottolineare la presenza a bilancio, tra gli immobili a disposizione della cooperativa, anche di strutture donate da terzi ad uso.

## DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

A conclusione di questa illustrazione di principali voci del bilancio per l'esercizio 2021, si desidera presentare il valore aggiunto generato dalla cooperativa e la sua distribuzione ai principali portatori di interesse. Tale riclassificazione dei dati permette, da un lato, di comprendere la ricchezza generata nell'esercizio in base alle aree di gestione che l'hanno generata e, dall'altro, di verificare su quali stakeholder essa sia stata redistribuita.

### VALORE DELLA PRODUZIONE - ANNO 2021

A1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni (al netto di ristorni/omaggi ai soci)	€ 7.932.588
A2	Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	€ 0
A3	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	€ 0



A4	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	€ 0
A5_1	Contributi (al netto di ristorni coop. riferiti ai soci)	€ 166.688
A5_2	Ricavi e proventi diversi (tranne proventi straordinari, plusvalenze cespiti accessori; plusvalenze, sopravv/insuss attive; rimborsi assicurativi)	€ 164.938
	<b>Totale Valore della produzione</b>	<b>€ 8.264.214</b>

## COSTI DELLA PRODUZIONE

B6	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	€ 172.319
B7	Costi per servizi (tranne Prestazioni di lavoro non dipendente)	€ 1.543.921
B8	Costi per godimento di beni di terzi	€ 95.983
B11	Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	€ 0
B12	Accantonamenti per rischi	€ 0
B13	Altri accantonamenti	€ 115.224
B14	Oneri diversi di gestione (tranne oneri straordinari; oneri tributari; minusvalenze cespiti accessori; minusvalenze, sopravv/ insuss passive, erogazioni liberali)	€ 8.228
	<b>Totale Costi della produzione</b>	<b>€ 1.935.674</b>

<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO</b>	<b>€ 6.328.540</b>
---------------------------------------	--------------------

## GESTIONE ACCESSORIA e/o STRAORDINARIA

A5_2	Ricavi e proventi diversi (solo parte esclusa sopra)	€ 62.196
B10d	Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	€ 40.656
B14	Oneri diversi di gestione (solo parte esclusa sopra)	€ 2.570
C15	Proventi da partecipazioni	€ 660
C16	Altri proventi finanziari	€ 4.732
D18	Rivalutazioni attività finanziarie	€ 7.329
D19	Svalutazioni attività finanziarie	€ 0
	<b>Totale Gestione accessoria</b>	<b>€ 31.691</b>

<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE<sup>5</sup></b>	<b>€ 6.360.232</b>
--	--------------------

## REMUNERAZIONE AI SOCI

Ristorni/omaggi/altro	€ 0
Interessi passivi su finanziam. di soci	€ 6.306
Compensi personale dipendente -socio-	€ 1.834.097
Compensi personale non dipendente -socio-	€ 17.598
<b>Totale Remunerazione ai Soci</b>	<b>€ 1.858.001</b>

## REMUNERAZIONE DEL PERSONALE

Personale dipendente	€ 4.063.785
Personale non dipendente	€ 21.583
<b>Totale Remunerazione del Personale</b>	<b>€ 4.085.368</b>

## REMUNERAZIONE ALLA COMUNITÀ

Comunità	€ 20.295
Pubblica Amministrazione	€ 71.696
3% mutualità - Promocoop	€ 5.269
<b>Totale Remunerazione alla Comunità</b>	<b>€ 97.260</b>

## REMUNERAZIONE AL SISTEMA IMPRESA

Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	€ 146.612
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	€ 0
Utile (o perdita) d'esercizio (meno 3% Promocoop)	€ 170.380
<b>Totale Remunerazione al Sistema Impresa</b>	<b>€ 316.991</b>

## REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO

Interessi e altri oneri finanziari (al netto di Interessi passivi su finanziam. di soci)	€ 2.612
<b>Totale Remunerazione del Capitale di Credito</b>	<b>€ 2.612</b>

<b>TOTALE RICCHEZZA DISTRIBUITA NEL 2021</b>	<b>€ 6.360.232</b>
--	--------------------

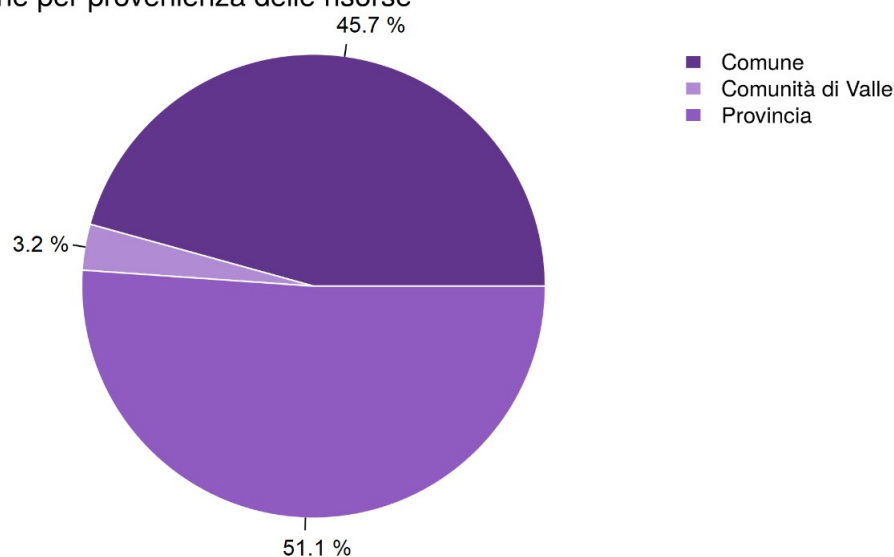
5 Valore aggiunto caratteristico lordo +/- gestione accessoria e/o straordinaria

## PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE

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.

L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare che le attività produttive di Kaleidoscopio sono realizzate esclusivamente sul territorio della provincia di Trento, con le seguenti specifiche ricadute: per il 45,14% nell'ambito territoriale ove la cooperativa ha sede (41,62% sul Comune di Trento; 3,52% sul Territorio Val d'Adige) e per il 54,86% sugli altri territori della Provincia ove la cooperativa opera.

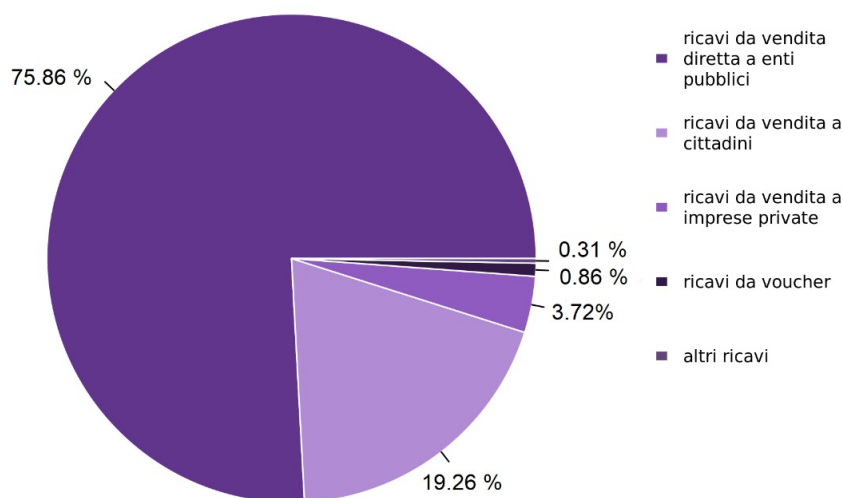
Valore della produzione per provenienza delle risorse



Il valore della produzione, inoltre, è rappresentato al 95,27% da ricavi di vendita di beni e servizi. I contributi in conto esercizio ammontano invece rispettivamente a € 136.611,78 di contributi pubblici ed € 17.794,22 di contributi da privati, per un totale complessivo di € 163.514 inoltre si rileva la presenza di altri ricavi e proventi di origine pubblica pari a € 9.108. Nel corso del 2021, infine, Kaleidoscopio ha ricevuto donazioni per un importo totale di € 7.076, dato che – pur nella sua residualità – indica una certa sensibilità del territorio alla mission e all'operato della cooperativa.

L'analisi delle **fonti delle entrate pubbliche e private** permette di comprendere la relazione con i committenti e le forme con cui essa si struttura. Come rappresentato nel grafico seguente, la cooperativa registra si osserva una composizione molto eterogenea delle proprie entrate. In particolare: € 5.871.771 da ricavi da vendita diretta a enti pubblici; € 1.490.609 da ricavi da vendita a cittadini; € 287.616 da ricavi da vendita a imprese private; € 66.774 da ricavi da voucher; € 23.987 da altri ricavi.

## Composizione dei ricavi



Un'ulteriore analisi dei committenti privati – del loro numero e del loro peso sui ricavi – può essere illustrativa della capacità della cooperativa di rispondere al mercato e di essere conosciuta sullo stesso.

Da questo punto di vista, nel 2021 Kaleidoscopio ha registrato tra i propri committenti: 16 imprese; 13 enti di terzo settore; 984 persone fisiche acquirenti di servizi. L'incidenza del primo e principale committente è pari all'11,53% sul totale del valore della produzione, un valore che evidenzia complessivamente una bassa esposizione al rischio della cooperativa.

Esplorando i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva come i ricavi di fonte pubblica (pari al 76,04% del totale) provengono in prevalenza da enti pubblici e enti privati di diritto pubblico (come Istituzioni scolastiche, APSP, camere di commercio ecc.). Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono: per l'8,49% dei casi da convenzioni a seguito di gara aperta senza clausola sociale (per un valore di € 1.439.058); nello 0,94% dei casi da convenzioni a seguito di gara con clausola sociale (per un valore di € 8.649); nel 10,38% dei casi da convenzioni a seguito di gara ad invito (€ 469.581), nel 27,36% dei casi da affidamenti diretti (€ 1.164.036); nello 0,94% dei casi da attivazione automatica della convenzione a seguito di leggi o regolamenti pubblici (con un valore pari a € 428.723) e per il 51,89% dei casi (con un controvalore pari a € 2.626.751) a seguito di affido di incarichi o invio utenti nell'ambito di accreditamenti su specifiche tipologie di servizio (interventi educativi domiciliari e/o scolastici; posti letto in convenzione con APSS, ecc.) . Kaleidoscopio, altresì, **si è aggiudicata nel 2021 complessivamente 8 appalti pubblici** di cui 6 con propria partecipazione diretta ed esclusiva al bando e 2 in rete con altri enti.

Tali dati posizionano Kaleidoscopio tra le cooperative sociali che ancora presentano forti legami con le pubbliche amministrazioni, con un livello di **apertura al mercato privato** - tramite la vendita diretta di servizi a cittadini, anche intermediata da voucher, o ad altre imprese - **pari al 23,94% del fatturato** complessivo.

Per concludere, guardando alla progressiva apertura della cooperativa anche ad altre forme di finanziamento, nell'ottica di integrare e differenziare ulteriormente le proprie

entrate, riteniamo importante sottolineare come **Kaleidoscopio, nel corso del 2021, abbia partecipato e vinto complessivamente 15 bandi indetti da fondazioni o promossi a valere su finanziamenti indiretti da parte dell'Unione Europea**. Tra le risorse di cui la cooperativa ha beneficiato a bilancio nell'anno si sono registrati € 18.545 da finanziamenti erogati nell'ambito di bandi europei vinti in anni precedenti e € 19.291 da bandi indetti da fondazioni o enti privati nazionali.





## **IMPATTO SOCIALE**

### **IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE**

Nella mappatura dei rapporti con gli stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese, in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili, che rappresentano quindi le partnership atte a definire la 'rete' di riferimento della cooperativa. Le relazioni di rete possono rappresentare per tutte le organizzazioni che vi appartengono un fattore di generazione di valore aggiunto e di impatti diretti ed indiretti, poiché richiedono l'impiego congiunto di risorse economiche, conoscenze e elementi sociali, oltre a consentire la realizzazione di economie di scala che possono rendere più stabile la produzione, grazie all'identificazione di partners stabili.

Il valore aggiunto offerto dalla rete è garantito in particolare quando la relazione con la controparte si trasforma da scambio puramente di mercato a rapporto caratterizzato anche da risvolti qualitativi e relazionali: in questo caso, le relazioni caratterizzate da socialità, solidarietà e fiducia reciproca possono incrementare il capitale sociale dell'organizzazione, generando maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione. Di qui la rilevanza di comprendere come Kaleidoscopio agisca nei rapporti con altri attori pubblici e privati del territorio (in particolare imprese ordinarie e altri enti di terzo settore), quali siano i suoi investimenti nella creazione di una rete e quali i risultati e gli impatti che tale investimento genera per la cooperativa stessa, per i soggetti coinvolti e per la comunità in senso ampio.

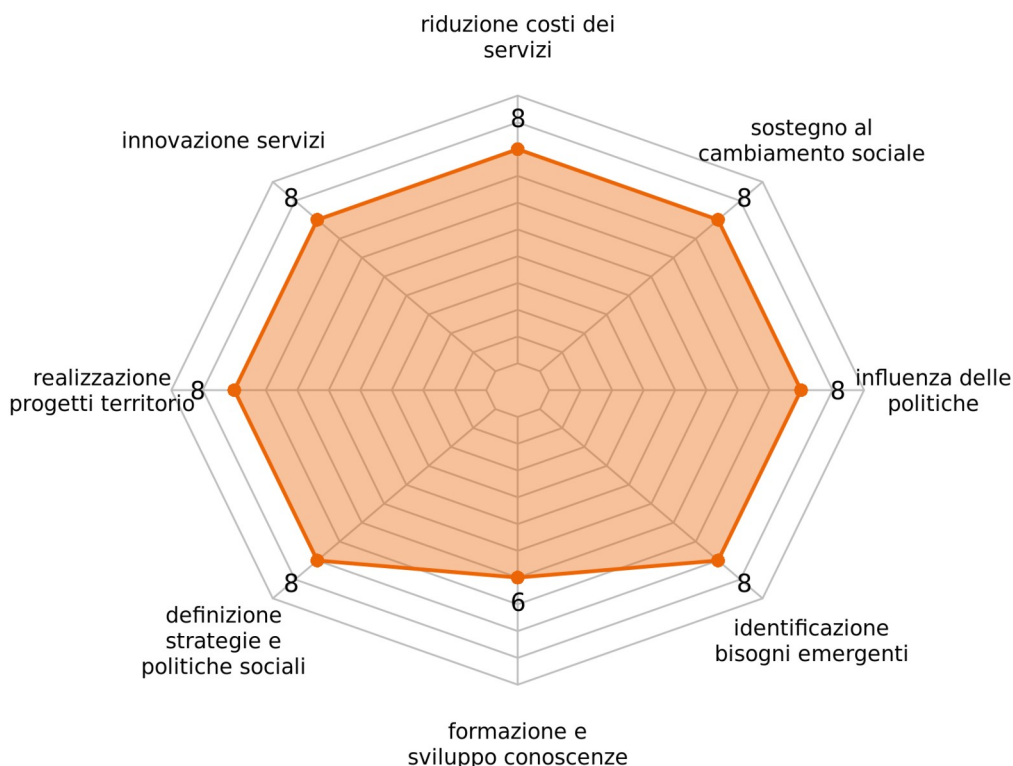
Osservando i rapporti con gli enti pubblici - oltre alle descritte relazioni di scambio economico - nel corso del 2021 la cooperativa ha partecipato: ad attività di co-programmazione e definizione di politiche territoriali; alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento; a riunioni 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; alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali del territorio.

Tali collaborazioni con l'ente pubblico sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché hanno promosso: cambiamenti nelle modalità di appalto o accreditamento dei servizi; un nuovo sistema di co-progettazione dei servizi e di realizzazione dei piani di zona; nuovi servizi per la comunità; nuovi investimenti pubblici finalizzati alla riduzione delle marginalità e all'incremento della coesione sociale.

Le attività condotte sul territorio, altresì, sono state anche fonte di impatto economico e sociale per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la presenza della cooperativa 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 attività di interesse sociale; la definizione di strategie e politiche sociali; la

formazione e lo sviluppo di conoscenze reciproche, grazie anche al coinvolgimento di dipendenti pubblici in attività condivise; l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti; l'influenza sulle politiche pubbliche territoriali; il sostegno a processi territoriali capaci sia di promuovere cambiamento culturale, politico e sociale, sia di influenzare l'opinione pubblica.

## Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Indagando i rapporti con le imprese private in generale, sembra in primo luogo rilevante sottolineare che il 95% degli acquisti della cooperativa sono stati effettuati presso imprese attive in provincia di Trento, determinando un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Inoltre, la politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà: 18,71% degli acquisti, infatti, è stato realizzato presso organizzazioni di Terzo settore, mentre l'1,15% della spesa è riconducibile ad acquisti presso cooperative non di tipo sociale; l'80,14% della spesa è stata effettuata presso organizzazioni profit.

Un ulteriore elemento peculiare dei rapporti di interscambio economico tra imprese è rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale: Kaleidoscopio, da questo punto di vista, ha partecipato attivamente nel 2021 al capitale sociale di 13 imprese, per un totale di € 152.158. 9 imprese, partecipano al capitale sociale di Kaleidoscopio, per un totale di partecipazioni pari a € 812.758,6.

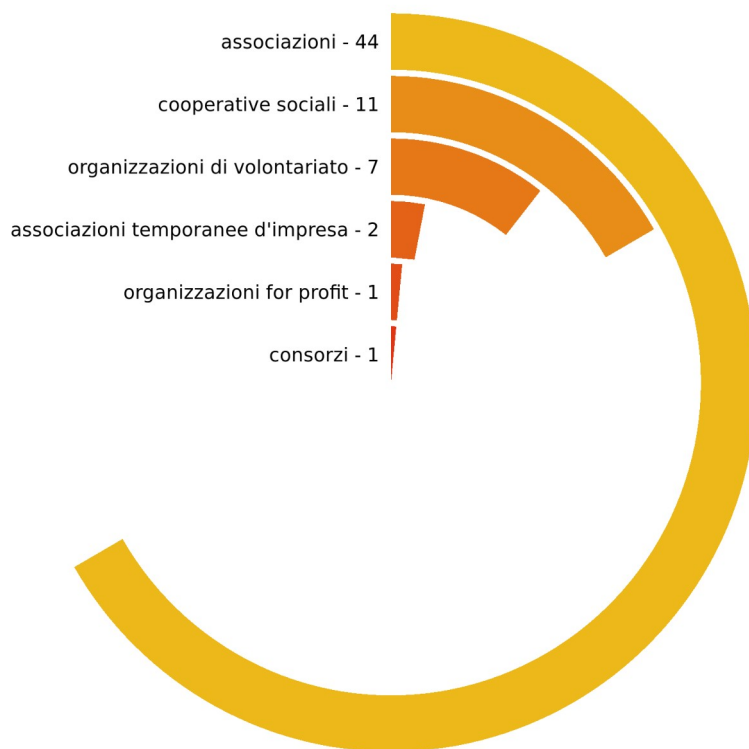


Per quanto attiene alla relazione con le imprese profit del territorio, va sottolineato come la stessa non rivesta per Kaleidoscopio un valore meramente commerciale: nel 2021, infatti, la cooperativa ha collaborato con alcune imprese in modo assai diversificato: per la realizzazione condivisa di fasi di produzione del bene/servizio; partecipando ad ATI e ad appalti pubblici; ottenendo donazioni e supporto economico a progetti sociali e nuovi servizi.

Tali collaborazioni hanno avuto importanti ricadute sia per la cooperativa - in termini di opportunità, sviluppo di economie di scala e conoscenze che possono migliorare i nostri servizi qualitativamente e quantitativamente -, sia (indirettamente) per il nostro territorio, rafforzando concetti chiave quali collaborazione e sviluppo: di fatto, le imprese ordinarie possano essere partners importanti nell'organizzazione e realizzazione di attività di interesse sociale, come è emerso anche nei momenti di incontro e confronto intercorsi con l'associazione artigiani e altre associazioni ed enti turistici.

I rapporti e le interazioni stabili e strutturate con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore (2 associazioni temporanee d'impresa; 7 reti formali con organizzazioni anche di forma giuridica diversa; 1 partnership con organizzazioni for-profit) sono stati supportati anche dall'appartenenza della cooperativa a organizzazioni di secondo livello, nello specifico: 1 associazione di rappresentanza; 1 consorzio di cooperative sociali e 2 enti a garanzia di finanziamenti o a finanziamento di imprese di interesse sociali.

### La rete



In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione dell'obiettivo sociale. Identificando tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, ovvero la numerosità delle relazioni, ci sembra di poter affermare che Kaleidoscopio sia al centro di una fitta rete di organizzazioni di Terzo settore: nel 2021, infatti, abbiamo interagito in modo attivo e pro-attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) con 11 cooperative sociali, 44 associazioni, 7 organizzazioni di volontariato, 4 comitati e 7 fondazioni.

Al di là dei numeri, tuttavia, tale rete 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 divenendo in tal modo un moltiplicatore di benefici per il territorio. Da questo punto di vista, la nostra cooperativa nel 2021 si è relazionata con altri enti di Terzo settore: condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio; realizzando ATI e partecipando ad appalti pubblici; per offrire agli utenti servizi integrati di inserimento lavorativo e di assistenza; per la co-progettazione di servizi sul territorio; per la realizzazione di economie di scala su alcune attività, la condivisione di conoscenze e 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, offerte ai cittadini con differenti modalità: a pagamento; con copertura economica da entrate dalla pubblica amministrazione (buoni di servizio); gratuitamente, con costi a carico delle organizzazioni in rete o finanziate da soggetti terzi privati (ad esempio fondazioni). Ulteriori impatti positivi delle relazioni sviluppate con altri enti di Terzo settore - di natura ancora una volta sociale ed economica - sono infine rilevabili nelle azioni solidali in favore di altre organizzazioni no profit o cooperative sociali cui Kaleidoscopio è stata coinvolta, quali consulenze o prestazioni di supporto senza diretto compenso economico.

### **RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE**

Valutare l'impatto sociale della cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui vogliamo partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di sicuro interesse, anche se non caratteristico delle azioni di un ente di Terzo settore. Sotto questo profilo, la nostra cooperativa ha ribadito la propria attenzione all'ambiente e alle politiche ambientali, disponendo di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili, utilizzando tecnologie e accorgimenti avanzati per il risparmio energetico e sistemi per il green procurement.

Per le stesse attività svolte dalla cooperativa, inoltre, vengono preferite soluzioni a basso impatto ambientale, ad esempio: la scelta di utilizzare energie provenienti da fonti rinnovabili; l'installazione, ove possibile, di impianti a basso impatto ambientale; l'acquisto di prodotti e materiali derivanti da materie riciclate o rigenerate. Kaleidoscopio, inoltre, favorisce il riuso e il riciclo promuovendo progetti socio-educativi e socio-promozionali che coniugano, a un tempo, la creazione di opportunità per le persone con bisogni specifici e il recupero e il riutilizzo di materiali. Nella selezione dei fornitori e partner, la cooperativa

tiene conto della natura non-profit degli stessi, fattore che costituisce un elemento di valutazione importante per orientarne la scelta. Un'ulteriore ricaduta significativa per il territorio di appartenenza, a nostro avviso, è l'adesione di Kaleidoscopio al sistema dell'Economia Solidale Trentino attraverso l'iscrizione al disciplinare delle attività dell'Economia Solidale previsto dall'art. 9 della L.P. 17 giugno 2010 n. 13, in particolare nel settore "Welfare di Comunità". La prima iscrizione è avvenuta nel 2016; l'ultima è stata rinnovata nel mese di marzo 2021.

Per quanto attiene all'impatto sociale più propriamente legato alla natura e alla mission della cooperativa in quanto ente di Terzo settore, quanto sinora descritto ci consente di affermare che Kaleidoscopio abbia un certo ruolo sul territorio e produca impatti verificabili sulle comunità locali in cui opera, con specifico riferimento alle esternalità prodotte dai servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti o a problemi di marginalità. In definitiva, crediamo che il valore aggiunto più significativo prodotto da Kaleidoscopio per il territorio trentino sia quello di aver investito in un progetto di ampia rilevanza sociale, generando ricadute economiche e sociali eterogenee sin qui ampiamente descritte.

È 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 lavoro della cooperativa nei confronti del contesto locale, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con le comunità in cui opera. In particolare, Kaleidoscopio si è impegnata in azioni volte: allo sviluppo di relazioni di conoscenza e fiducia nelle comunità locali - pur nelle difficoltà legate al periodo pandemico - con il coinvolgimento di attori-chiave del territorio in tavoli di lavoro e di co-progettazione; all'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità; alla realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio, all'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini, alla realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa; all'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale, spesso duramente provati dall'esperienza pandemica.

La comunicazione verso la comunità locale è stata comunque intermediata e integrata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti quali: il bilancio sociale; le carte dei servizi; il codice etico; la certificazione Family Audit; il sito internet e i social network connessi ai servizi.

Un'ulteriore ricaduta dell'operato della cooperativa sulla comunità locale è rappresentata dall'azione sociale in territori marginali, in aree interne a rischio spopolamento o con bassa qualità della vita. In questi territori, la nostra presenza ha cercato garantire comunque una risposta a bisogni che altrimenti sarebbero rimasti molto probabilmente insoddisfatti. In particolare, nel 2020 la cooperativa ha operato in 7 Comuni che possono essere definiti marginalizzati, offrendo servizi a 60 utenti in queste zone. La stima della capacità di copertura della domanda locale di servizi è del 30%, dato che può essere assunto come tasso di capacità di soddisfazione delle esigenze della popolazione potenzialmente interessata ai servizi offerti.

## Processi sulla collettività



L'impatto di Kaleidoscopio sul territorio trentino ha comunque due ulteriori possibili elementi di riscontro: la visibilità dei servizi offerti e la capacità di coinvolgere i cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la cooperativa è di certo sufficientemente nota per i servizi offerti e per il suo ruolo sociale, nonché per l'impatto economico e la capacità di generare lavoro. Per quanto concerne l'attivazione dei cittadini, nelle parti relative alla governance e alle persone che operano per l'ente sono già fornite ampie indicazioni in merito sia all'attrattività nei confronti dei volontari, sia all'incidenza delle donazioni sulle entrate.

Come si può ora in sintesi declinare la capacità di Kaleidoscopio di aver avuto un certo impatto sociale, generando anche nel 2020 valore sociale per il territorio e per la comunità? Oltre ai numeri sin qui presentati, il gruppo di stakeholder della cooperativa chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti (composto da una parte dei membri del CdA, nello specifico lavoratori ordinari) ha anche riflettuto sulla capacità della nostra cooperativa di perseguire e raggiungere alcuni obiettivi di interesse sociale. A tale proposito, 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.

**INNOVAZIONE SOCIALE** 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 e lo sviluppo di nuove forme di partecipazione della cittadinanza alla generazione dei servizi. In particolare, i servizi e i progetti più significativi - in termini di valore aggiunto - avviati nel corso dell'anno hanno riguardato molteplici ambiti di intervento:

- l'elaborazione bottom-up di un toolkit tecnologico volto a favorire l'integrazione di una componente digitale (anche da remoto) nei servizi educativi e scolastici;
- la ri-attivazione - in uscita dal periodo pandemico - di reti di prossimità a supporto di persone anziane in situazione di vulnerabilità e/o fragilità;
- la collaborazione con l'Università di Trento per l'implementazione sperimentale di tecnologie abilitanti a supporto della domiciliarità di anziani fragili;
- la creazione di nuove opportunità di formazione al lavoro in favore di donne in situazione di svantaggio sociale; lo sviluppo di un'offerta formativa nel verde in favore delle detenute della Casa Circondariale di Trento.

Dal punto di vista organizzativo, inoltre, rilevante è stata la riorganizzazione dell'area educativo - promozionale, con l'individuazione di quattro nuovi responsabili di ambito all'interno del gruppo dei coordinatori di servizi.

**COESIONE SOCIALE** Kaleidoscopio, grazie alla sua attività, ha sicuramente avuto nell'anno elevate ricadute in termini di coesione sociale:

- ha sostenuto, nei confronti di lavoratori ed utenti, politiche volte alla parità di genere e, con minori ma pur sempre significativi risultati, ha promosso lo sviluppo di nuove relazioni sociali, sia tra i propri utenti, sia tra questi ultimi e 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 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 orientati al bene comune.

**INTEGRAZIONE E INCLUSIONE SOCIALE** la cooperativa ha perseguito tali dimensioni promuovendo, in modo riteniamo soddisfacente:

- l'accesso ai propri servizi da parte di persone che altrimenti (per reddito, situazione sociale, etnia, situazione del territorio) avrebbero faticato nell'accedere a servizi simili;
- l'aumento dello standard di vita e della partecipazione alla vita sociale, economica e culturale di persone precedentemente a rischio o marginalizzate;
- la promozione di processi che garantiscono ai beneficiari dei servizi la partecipazione attiva alle decisioni interne;
- l'ideazione e la realizzazione di iniziative volte al coinvolgimento e alla partecipazione di soggetti caratterizzati da differenti provenienze etniche, culturali e sociali, favorendo in tal modo l'apprendimento del valore aggiunto delle diversità.

**IMPATTO SOCIALE** Kaleidoscopio ha avuto ricadute crediamo rilevanti per il proprio territorio dal punto di vista sociale, in particolare rispetto: alla sua capacità di risposta alle politiche sociali locali, in pieno allineamento alla pianificazione sociale territoriale; nella prevenzione del disagio sociale, delle marginalità, della dispersione e dell'impoverimento; nel sostegno alla nascita di nuove azioni con obiettivo sociale; nel sostegno indiretto allo sviluppo o alla crescita economica di altre organizzazioni ed attività anche profit e commerciali del territorio (con ricadute su aspetti turistici, logistici, culturali, ricreativi...); nel miglioramento delle percezioni di benessere (sicurezza, salute, felicità) dei cittadini del territorio; nel miglioramento delle condizioni e dell'ambiente di vita per i cittadini; nella riduzione di problemi sociali presenti nel territorio; nella promozione di un modello inclusivo e partecipato di welfare. In particolare, la cooperativa:

- l'ideazione e la realizzazione di iniziative volte al coinvolgimento e alla partecipazione di soggetti caratterizzati da differenti provenienze etniche, culturali e sociali, favorendo in tal modo l'apprendimento del valore aggiunto delle diversità.
- ha investito sulla digitalizzazione dei propri servizi educativi, sostenendo la continuità degli interventi scolastici e domiciliari anche a fronte delle restrizioni imposte dal recente periodo pandemico;
- ha promosso la ri-attivazione di reti di prossimità territoriali a supporto della domiciliarità di anziani soli, fragili e vulnerabili;
- ha sostenuto lo sviluppo di reti territoriali a supporto di percorsi di co-housing volti all'empowerment di persone in situazione di vulnerabilità;
- ha progettato per incrementare le opportunità di formazione al lavoro di detenuti e detenute.

# Certificazione Family Audit in Trentino



Sintesi del nuovo Piano Aziendale 2021-2023

Valutazioni relative all'implementazione del  
Piano Aziendale 2019-2021

Dati relativi all'impatto delle misure di  
conciliazione vita-lavoro attivate





Dal 2009 Kaleidoscopio s.c.s. ha ottenuto e mantenuto la certificazione "Family Audit", rilasciata dalla Provincia Autonoma di Trento, a testimonianza dell'impegno profuso nella definizione e attuazione di politiche aziendali volte a favorire il più possibile la conciliazione tra famiglia e lavoro.

Per il biennio 2021-2023 la cooperativa ha attivato il terzo consolidamento della cosiddetta fase "executive", la più evoluta tra le tipologie di certificazione Family Audit oggi ottenibili. Questa fase di ulteriore consolidamento prevede 11 azioni, di cui 4 nuove e 7 che si pongono in sostanziale continuità con quelle promosse nel biennio precedente, allo scopo di portarle a completamento.

Nello schema riportato nelle pagine seguenti alleghiamo un documento che riporta sinteticamente:

- gli obiettivi e le azioni del Piano Aziendale 2021-2023, nell'intento di informare tutti portatori di interesse della cooperativa rispetto alle linee di indirizzo aziendali attuate da Kaleidoscopio s.c.s. nell'ambito del sostegno alle politiche di conciliazione;
- alcune valutazioni relative all'implementazione del Piano Aziendale 2019-2021;
- alcuni dati relativi alle ricadute delle misure di conciliazione vita-lavoro all'interno della cooperativa - rilevate grazie alla base dati fornita annualmente a competenti uffici della Provincia Autonoma di Trento – raffrontate con alcuni benchmark di contesto, riferiti sia ad altre aziende certificate, sia a organizzazioni assimilabili alla cooperativa.

Per informazioni e ulteriori approfondimenti sull'impegno della cooperativa nell'ambito della conciliazione vita-lavoro:

Cristiano Conte (referente aziendale)

3296067666 – cristiano.conte@kaleidoscopio.coop

NOTA ALLA LETTURA: per la stesura del Piano Aziendale, la certificazione Family Audit prevede il riferimento obbligatorio a sei macro-ambiti e undici campi di indagine. Per le medie e grandi organizzazioni, è previsto che il Piano Aziendale contenga almeno un'attività per ogni campo d'indagine.

# Macro – Ambito

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

<b>CAMPO DI INDAGINE</b>	<b>AZIONE PREVISTA</b>	<b>RISULTATI ATTESI</b>
Orari di lavoro	Monitoraggio e valutazione del modello cambi turno a Casa Santa Maria	Valutazione modello (indicatore: n. cambi turno; grado di valutazione del personale)
Processi di lavoro	Introduzione, con specifici contenuti contrattuali, di figure Jolly nei servizi, con funzione conciliativa	Modello contrattuale elaborato Attivazione figure jolly (indicatori: n. figure a beneficio di n. dipendenti)
Luoghi di lavoro	Introduzione di forme contrattuali di lavoro agile (coerenti con le nuove linee guida FTC) per figure di coordinamento e direzione	Modello contrattuale elaborato

# Macro – Ambito

## DIVERSITY EQUALITY INCLUSION MANAGEMENT

<b>CAMPO DI INDAGINE</b>	<b>AZIONE PREVISTA</b>	<b>RISULTATI ATTESI</b>
Competenze del management	Percorso formativo rivolto ai/alle responsabili delle aree di produzione, ai coordinatori di servizi complessi e a parte del personale amministrativo sulla selezione e accompagnamento del personale nel primo anno di lavoro	Sviluppo di procedure condivise tra le aree di produzione, i servizi e l'ufficio amministrativo
Competenze del personale	Percorso formativo sull'utilizzo degli applicativi di Microsoft Office 365 rivolto ai coordinatori di servizio	Realizzazione tutorial su Office 365 Utilizzo diffuso degli applicativi

# Macro – Ambito

## WELFARE AZIENDALE – PEOPLE CARING

CAMPO DI INDAGINE	AZIONE PREVISTA	RISULTATI ATTESI
Contributi finanziari e benefit	Confermare l'investimento sulle coperture sanitarie integrative, provvedendo alla redazione di un'informativa rivolta a tutti i dipendenti sulle misure di welfare sanitario aziendale attivate	Continuità nell'investimento della cooperativa sul welfare sanitario aziendale  Maggiore informazione dei dipendenti
Servizi ai lavoratori e ai familiari	Approfondire l'ipotesi di istituire un fondo di solidarietà interno e il coinvolgimento di attori cooperativi in consulenze ai dipendenti (educazione finanziaria; abitare agevolato)	Accordo intercooperativo raggiunto con Chindet, Coste e Venature

# Macro – Ambito COMUNICAZIONE

<b>CAMPO DI INDAGINE</b>	<b>AZIONE PREVISTA</b>	<b>RISULTATI ATTESI</b>
Comunicazione	Presentazione del nuovo vademecum sulla misure di conciliazione vita-lavoro e welfare sanitario aziendale attivate in cooperativa attraverso incontri territoriali	Maggiore informazione e consapevolezza dei dipendenti partecipanti (rilevata attraverso questionario)

# Macro – Ambito

## RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

<b>CAMPO DI INDAGINE</b>	<b>AZIONE PREVISTA</b>	<b>RISULTATI ATTESI</b>
Innovare la responsabilità sociale	Dare maggiore appeal al rendering del Bilancio Sociale, a partire dall'analisi dei prodotti di altre realtà simili	Rendering realizzato

# Macro – Ambito

## WELFARE TERRITORIALE

<b>CAMPO DI INDAGINE</b>	<b>AZIONE PREVISTA</b>	<b>RISULTATI ATTESI</b>
Orari di lavoro	Mantenimento del coordinamento interno tra referenti dei Distretti	Valorizzare il posizionamento della cooperativa e il riverbero interno all'organizzazione delle azioni promosse dai Distretti

# Macro – Ambito

## NUOVE TECNOLOGIE

<b>CAMPO DI INDAGINE</b>	<b>AZIONE PREVISTA</b>	<b>RISULTATI ATTESI</b>
ICT a sostegno della connettività	Monitoraggio e valutazione di impatto (in termini di soddisfazione ed efficacia nell'utilizzo) dell'applicativo e della piattaforma per la creazione e lo scambio di contenuti formativi sviluppata nell'ambito del progetto finanziato dal bando "Impatto Sociale Reloaded"	Consentire agli educatori dell'area educativo promozionale la gestione efficace del proprio lavoro con l'utenza sia in presenza, sia da remoto. (soddisfazione ed efficacia rispetto all'utilizzo della piattaforma rilevato attraverso questionario)



# L'EVOLUZIONE DEL PIANO NEL NUOVO BIENNIO - 1

**Dieci attività sono state tolte dal piano in quanto afferenti a tematiche ormai entrate a regime nella cultura organizzativa:**

- gestione del personale in termini conciliativi (rientri accompagnati da maternità o congedi parentali; aspettative non retribuite; modalità di sostituzione; aggiornamento normativo);**
- Cultura del Family Audit all'interno della Direzione;**
- Comunicazione Istituzionale del marchio Family Audit;**
- Presenza di servizi dotati del marchio "Family in Trentino";**
- Gestione online della documentazione personale di lavoro.**

## **L'EVOLUZIONE DEL PIANO NEL NUOVO BIENNIO - 2**

**Quattro attività sono state concluse in novembre e nel prossimo biennio verranno monitorate in termini di efficacia e impatto:**

- processi di delega nella gestione del personale e riorganizzazione dell'area educativo-promozionale;**
- misure di age management atte a favorire la permanenza al lavoro delle OSS nei servizi residenziali;**
- strumenti informativi per i dipendenti (vademecum);**
- Governance interna del FA (Gruppo di Direzione e Gruppo di Lavoro).**

# **ALCUNE CONSIDERAZIONI EMERSE IN SEDE DI VALUTAZIONE**

## **Un Piano Aziendale:**

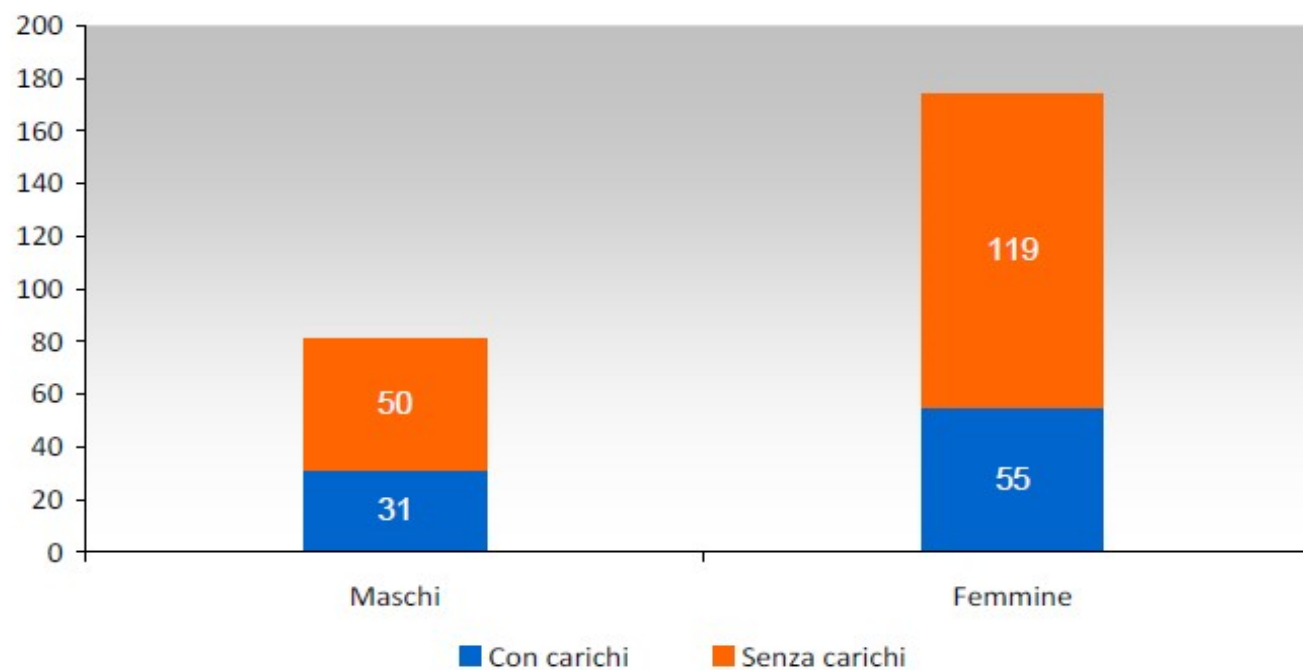
- coerente con le esigenze dell'organizzazione e la sua evoluzione all'interno del Family Audit;**
- co-definito all'interno dei processi di governance interna;**
- attento alla dimensione comunicativa e valutativa;**
- opportunamente semplificato e, dunque, attento alla dimensione di sostenibilità.**

# ALCUNI DATI - 1

## Distribuzione dipendenti per genere/carichi di cura

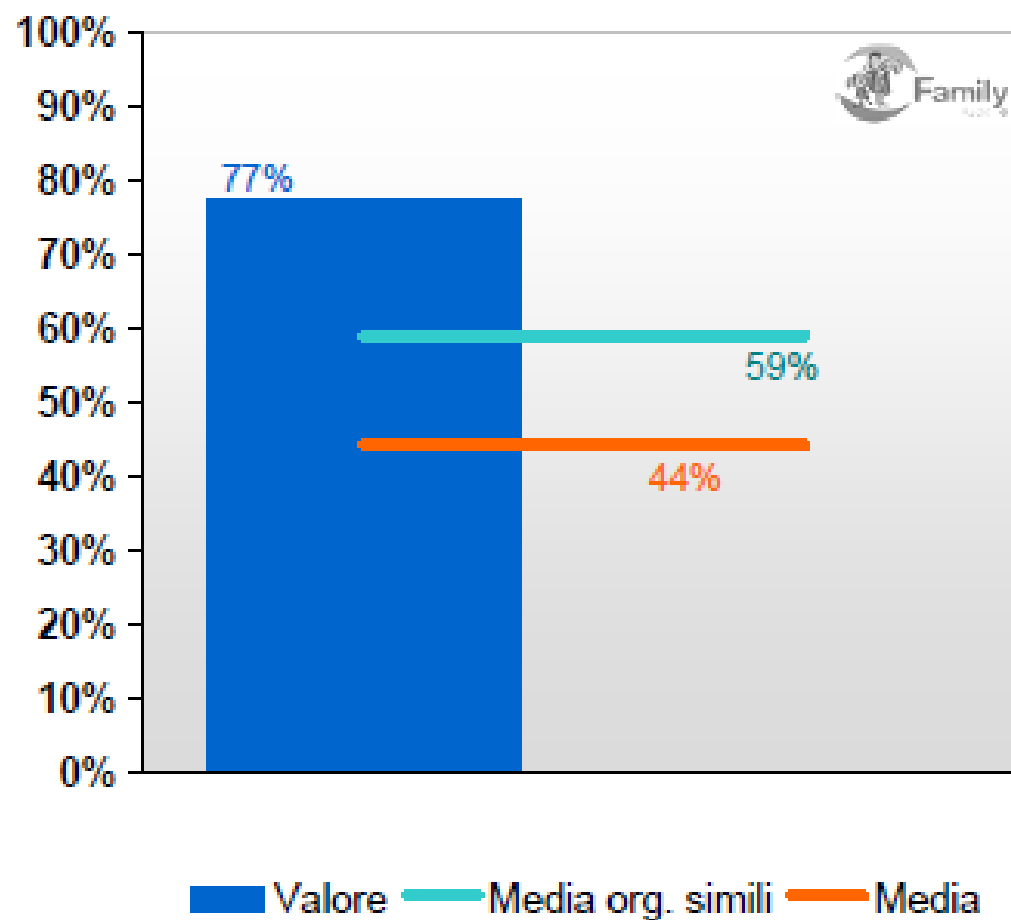
Dipendenti totali: 255

Distribuzione dipendenti per genere e presenza di carichi di cura



# ALCUNI DATI - 2

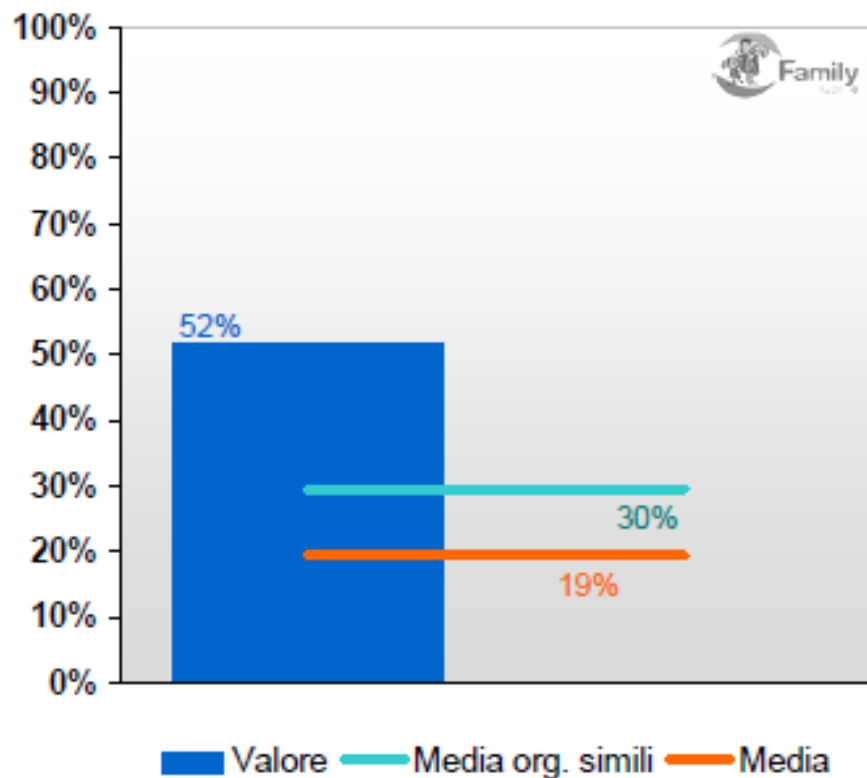
## Totale personale part-time



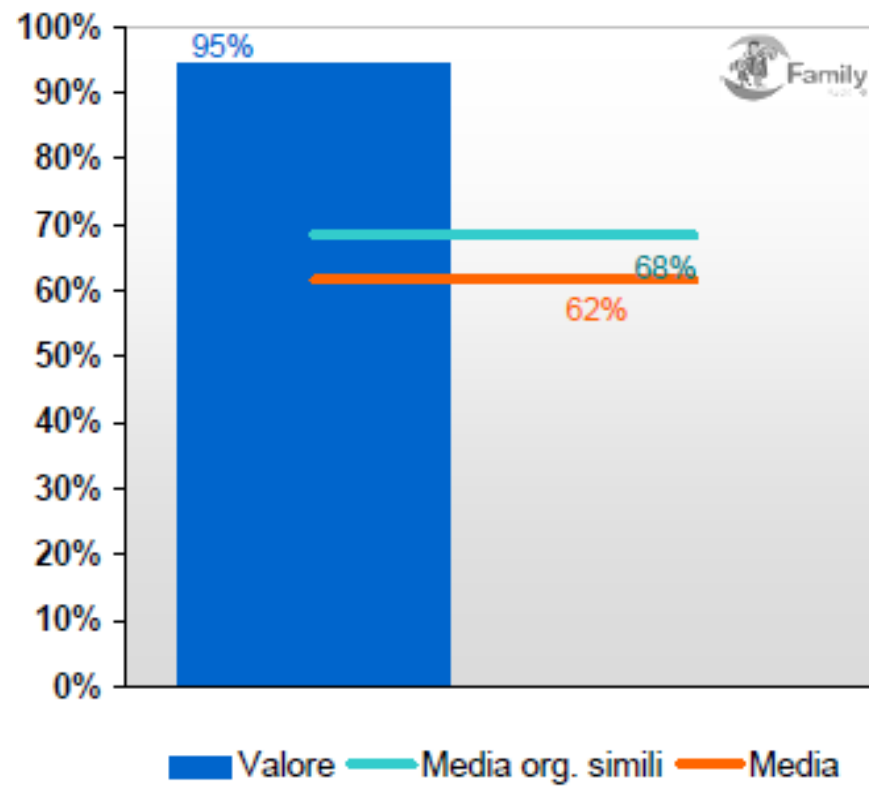
# ALCUNI DATI - 3

## Personale M/F part-time con carichi di cura

### MASCHI

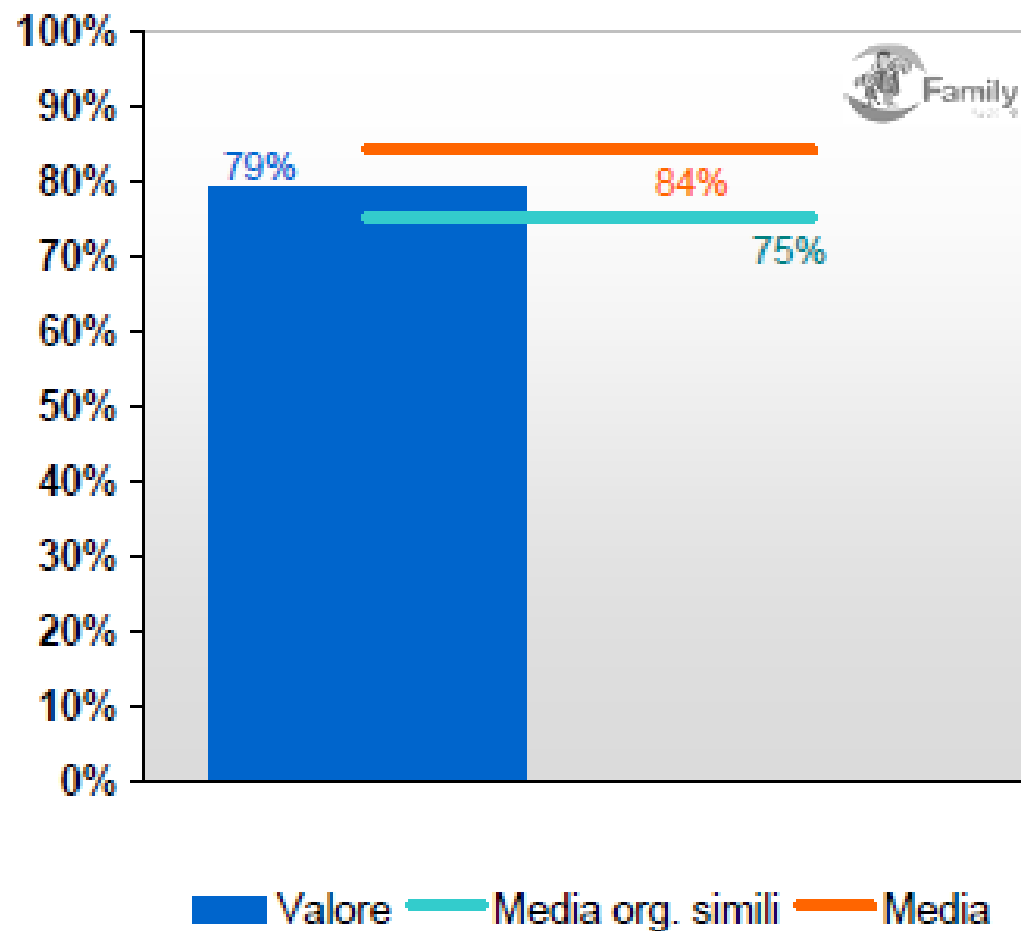


### FEMMINE



# ALCUNI DATI - 4

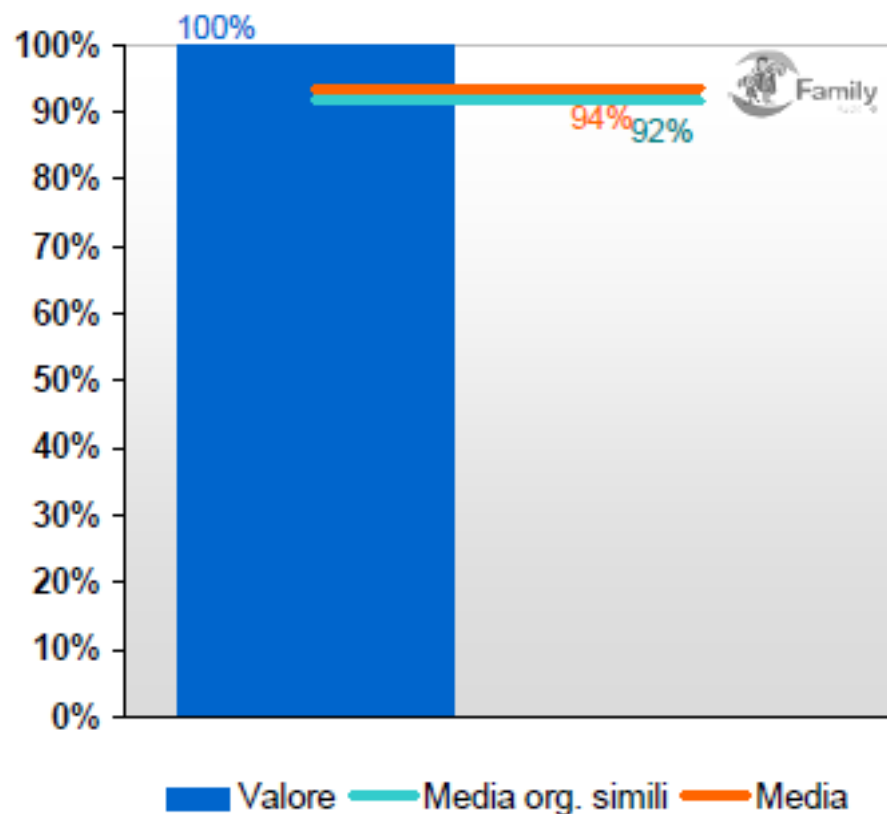
## Personale a tempo indeterminato



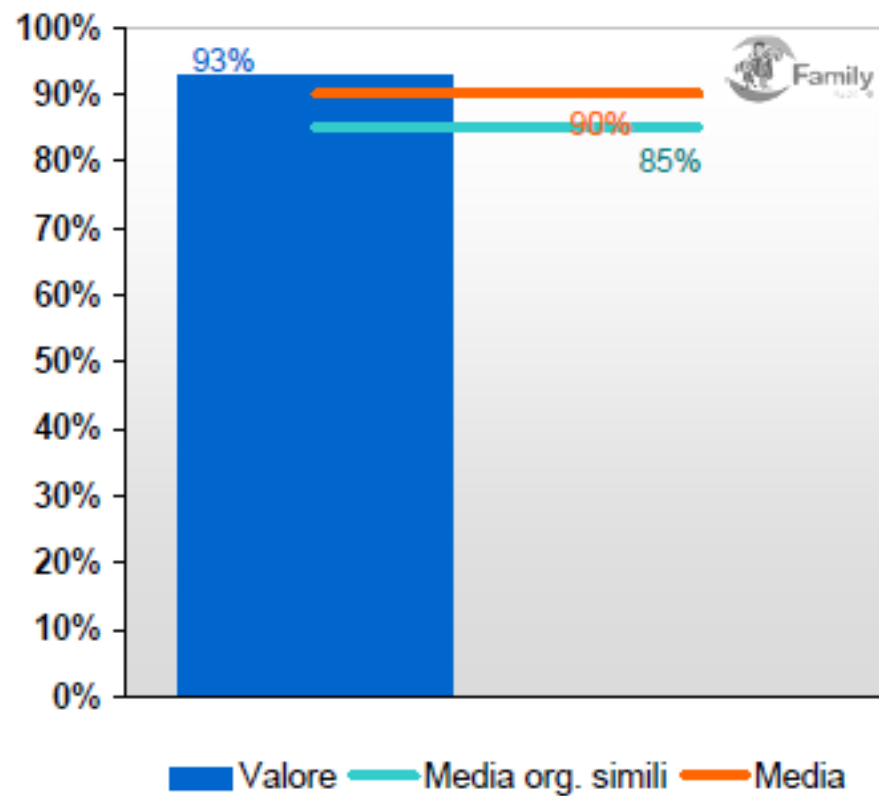
# ALCUNI DATI - 5

## Personale a tempo indet. M/F con carichi di cura

### MASCHI



### FEMMINE

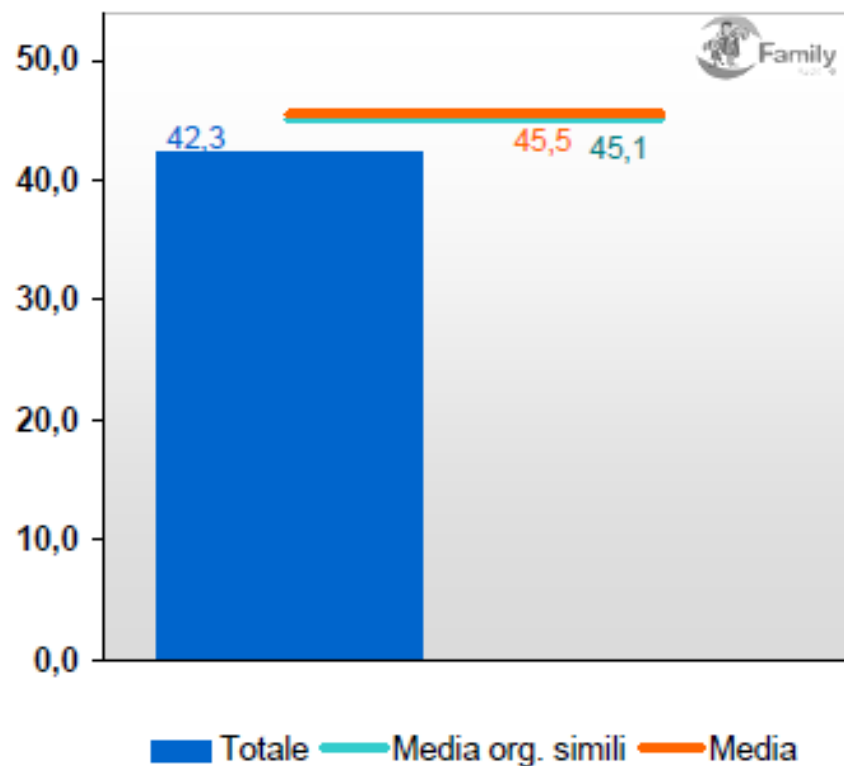




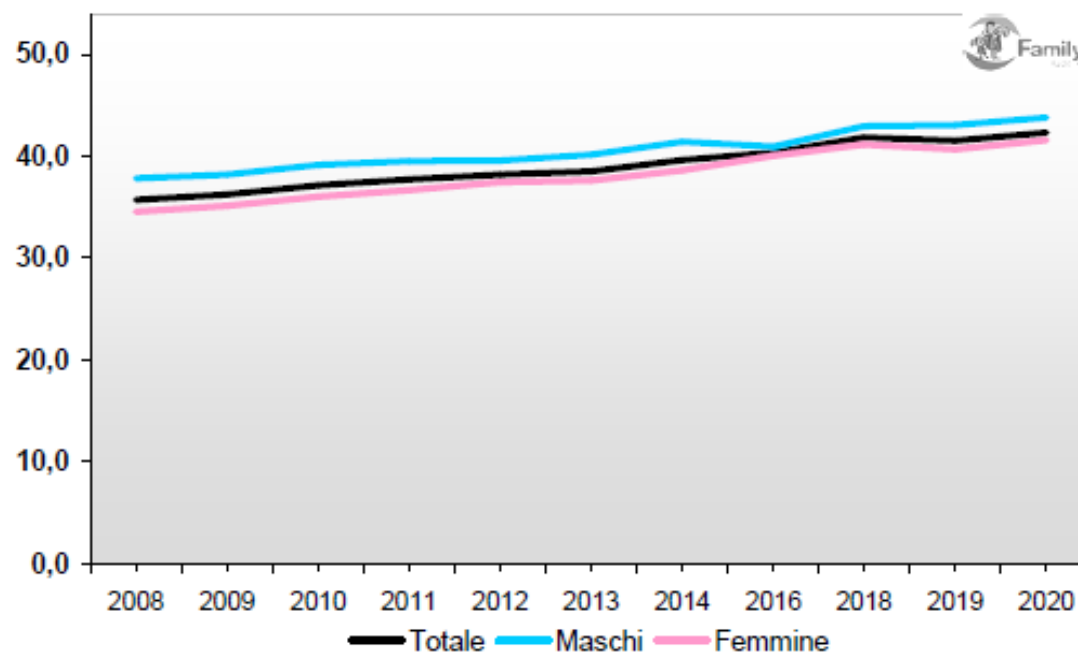
# ALCUNI DATI - 6

## Età media del personale a tempo indeterminato

2020



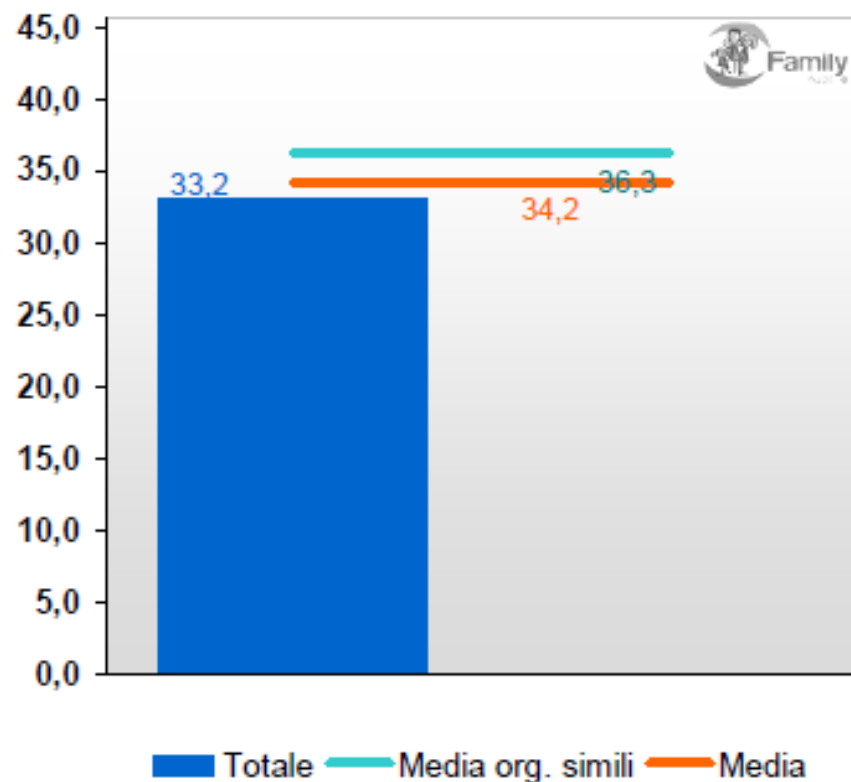
TREND 2008-2020



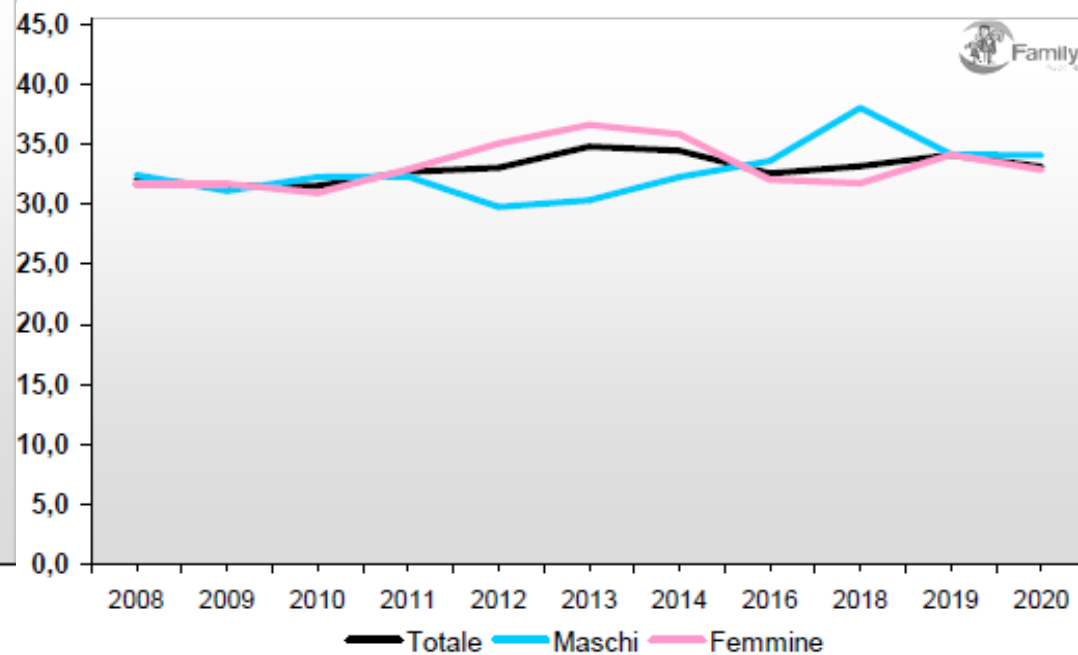
# ALCUNI DATI - 7

## Età media del personale a tempo determinato

2020



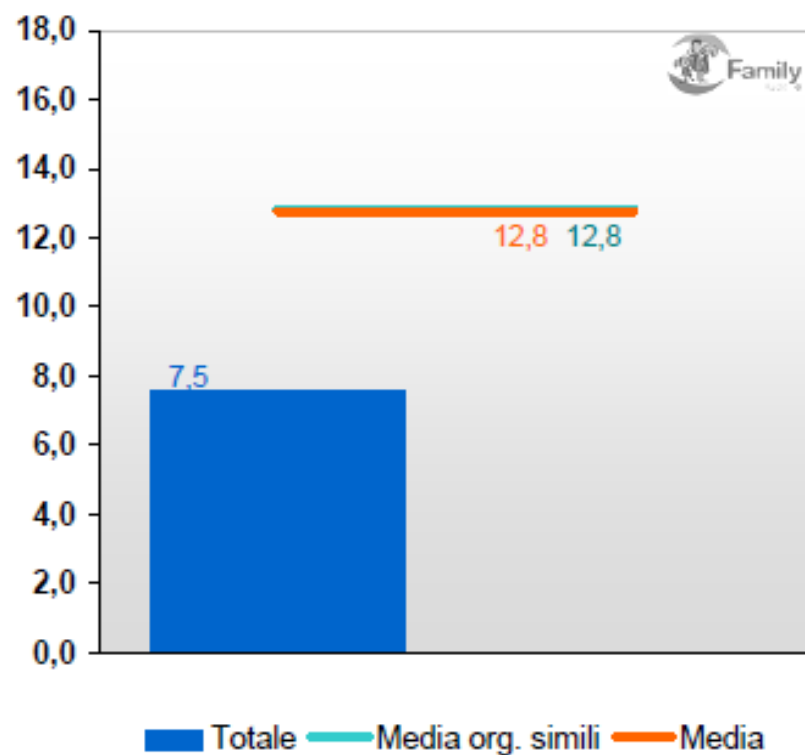
TREND 2008-2020



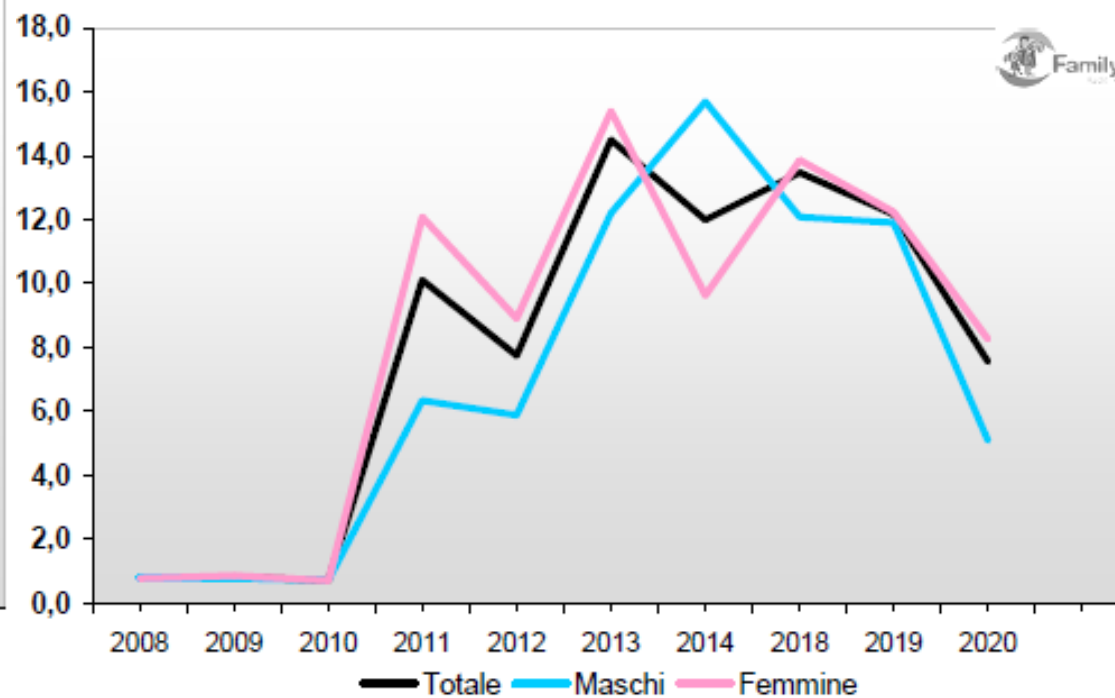
# ALCUNI DATI - 8

## Anzianita media degli occupati a termine

2020



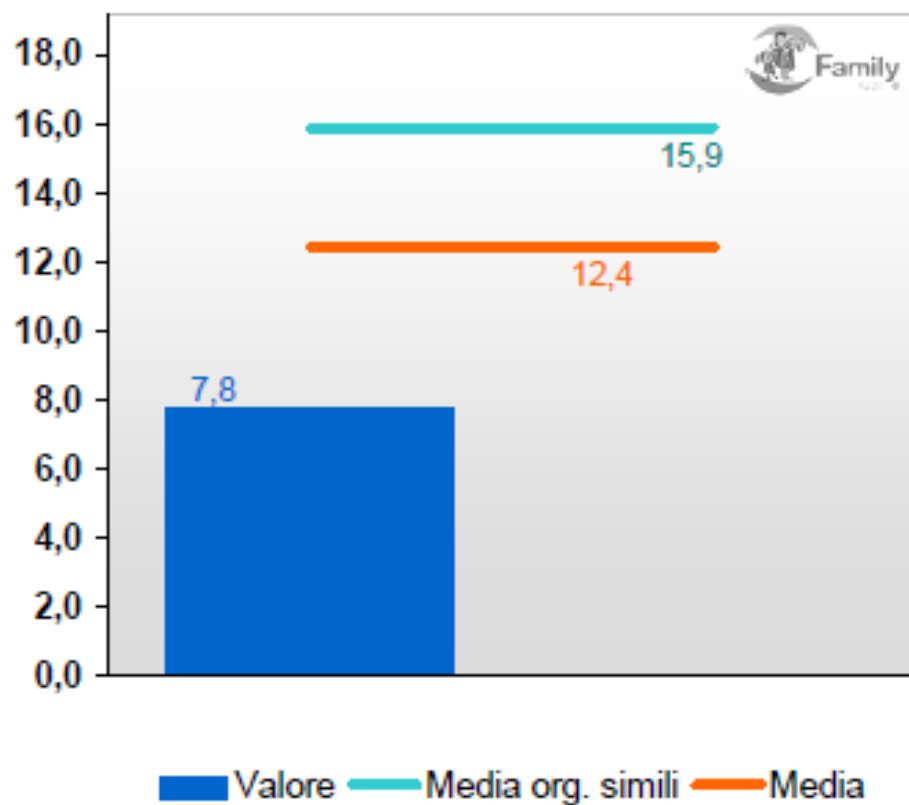
TREND 2008-2020



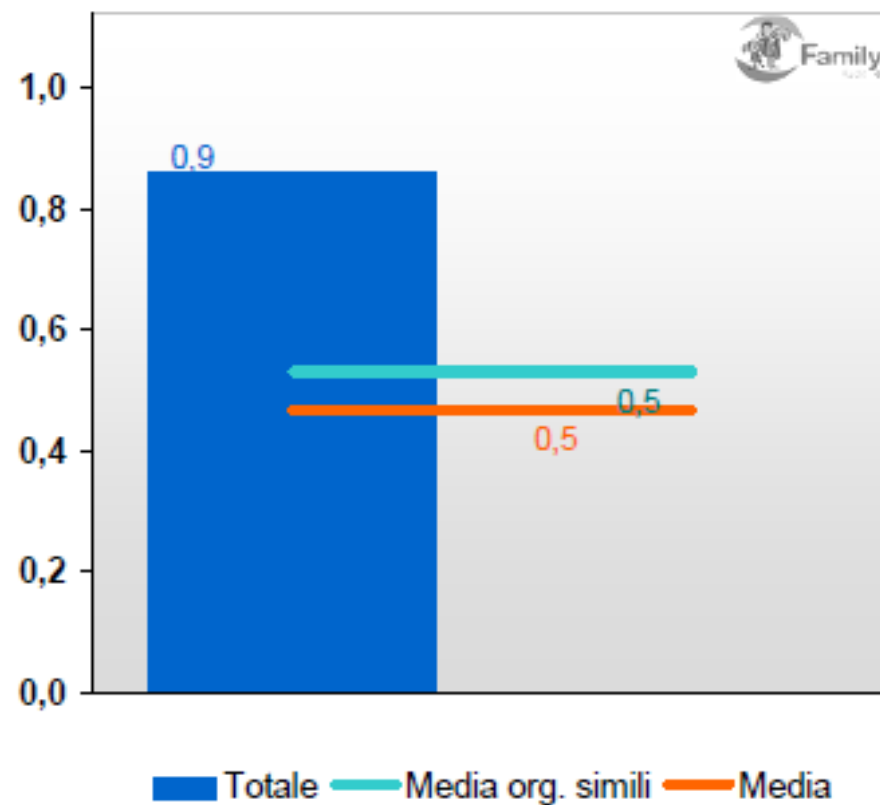
# ALCUNI DATI - 9

## Giorni di permesso per malattia

### DEI DIPENDENTI

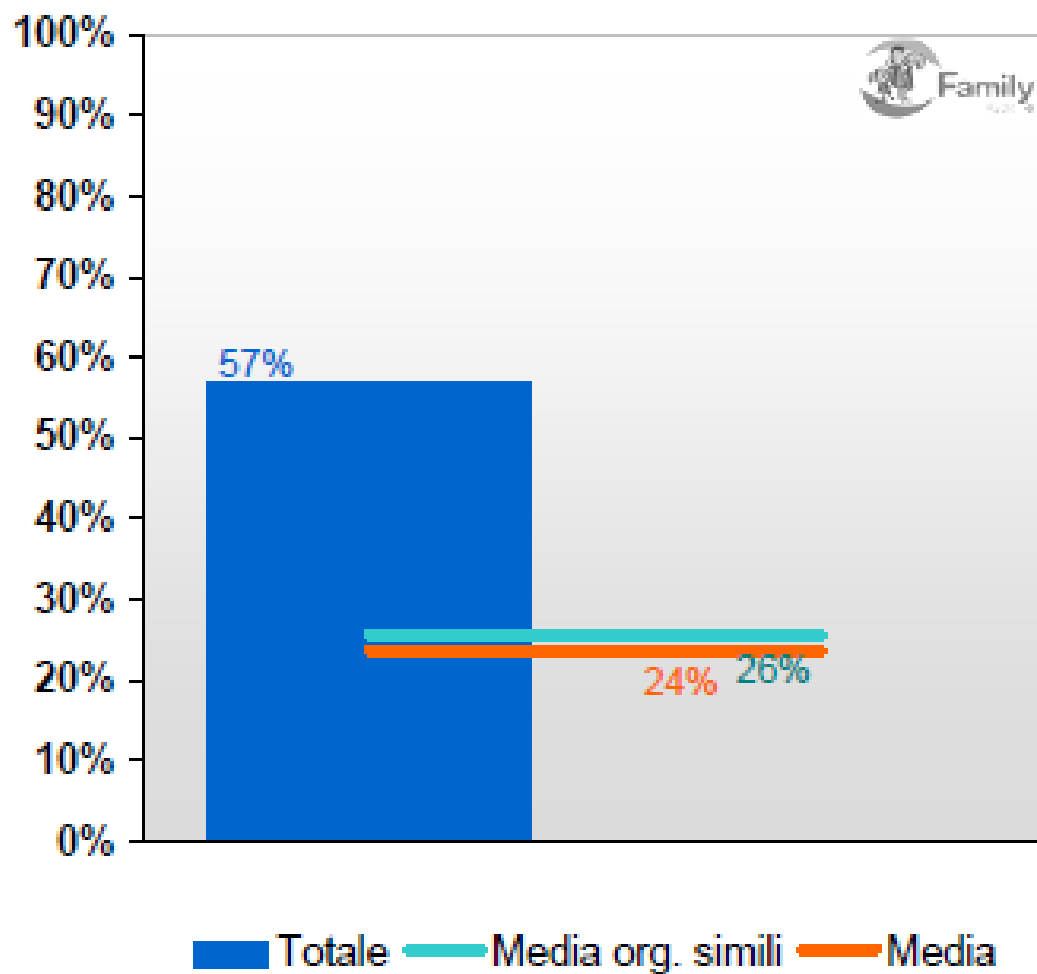


### DEI FIGLI



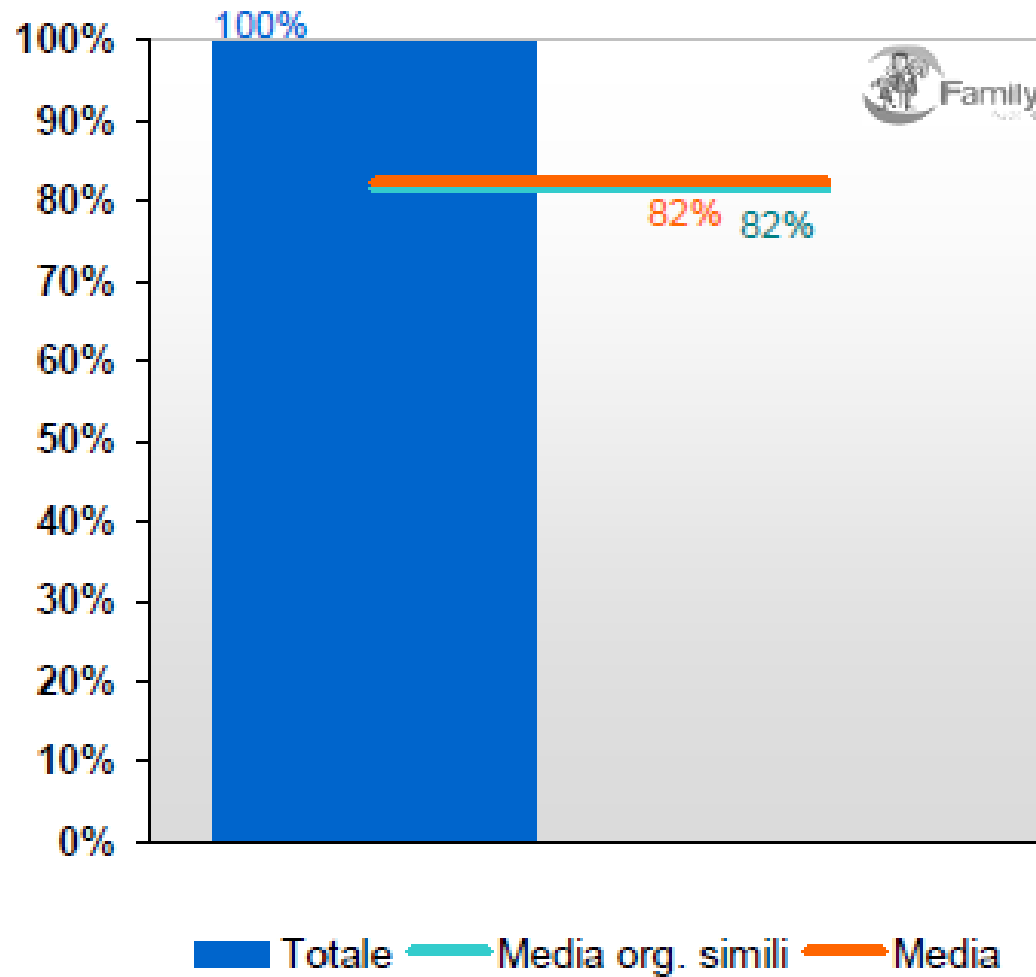
# ALCUNI DATI - 10

## Beneficiari di congedo parentale



# ALCUNI DATI - 11

## Beneficiari di almeno una forma di flessibilità



# ALCUNI DATI - 12

## Indice di flessibilità della cooperativa

