

Bilancio Sociale 2013

La cooperativa nel perseguimento della **MISSIONE** per il proprio **AGIRE** si ispira e si sforza di dare concretezza ai seguenti **VALORI**, soprattutto attraverso lo svolgimento dei vari progetti e servizi come si vuole evidenziare:

- il confronto, la cooperazione e la collaborazione tra livelli organizzativi, aree d'intervento e servizi; il mutualismo; la partecipazione; la responsabilità sociale ed ambientale dell'organizzazione (DIREZIONE, AMMINISTRAZIONE, COMUNICAZIONE, COMUNITA', CDD, AD PERSONAM);
- la crescita dell'autonomia e della socialità delle persone (ABILITANDO, COMUNITA', SOLLIEVO, AD PERSONAM);
- la qualità del lavoro (COOPERATIVA);
- l'essere attore propositivo all'interno della comunità di riferimento (CALAMAIO e AREA PROGETTAZIONE-GRUPPO BANDI);
- la ricerca e l'innovazione (COOPERATIVA, AREA PROGETTAZIONE-GRUPPO BANDI, FUND RAISING);
- la promozione della cultura del lavoro, inteso come momento di affermazione dell'identità, sperimentazione, realizzazione professionale ed umana.

I **SOCI** della Cooperativa



INDICE

Argomento	Pagina
1. Premessa	3
2. Identità dell'organizzazione	6
3. Governo e strategie	15
4. Portatori di interessi	26
5. Relazione sociale	28
6. Dimensione economica	43
7. Prospettive future	48
ALLEGATI al Bilancio Sociale da pagina 55 Mission e Politica della Qualità Storia della Cooperativa Database contatti FR	

1. PREMESSA

Lettera a tutti i portatori di interesse (stakeholders)

Carissimi,

come condiviso in diversi incontri con i soci, il termine che vogliamo associare al 2013 è: **conferma!**

L'anno è infatti stato caratterizzato dalla voglia di tutti i componenti della Cooperativa di continuare nello sforzo di "cambiare rotta" ed uscire da un periodo di difficoltà intensa che aveva caratterizzato il biennio 2010-2011; abbiamo quindi dimostrato concretamente quello che siamo... una Cooperativa Sociale! Non solo perché abbiamo proceduto **uniti** "nonostante la burrasca", ma anche per il fatto che abbiamo continuato a svolgere quello che da **vent'anni** (cioè da sempre) è la nostra attività principale ossia **servire il territorio**.

Siamo riusciti nel compimento della nostra **mission**, che tradotto in italiano significa **missione** (termine che ci appartiene di più!), grazie alle sinergie create con tutti gli **stakeholders** ovvero la rete cooperativa e soprattutto le associazioni di **volontariato** che da diverso tempo ormai ci supportano aggiungendo ulteriore qualità alle attività da noi svolte e creando un conseguente **valore aggiunto** realmente incalcolabile.

Il 2013 è stato anche l'anno della **riorganizzazione** interna, con una importante ridefinizione dei ruoli direzionali, tutto ciò al fine di raggiungere una maggiore efficienza e **rispondere in modo sempre più strutturato ai (nuovi) bisogni** che il territorio esprime.

Vogliamo dunque essere testimoni attivi di un **valore importante** che è quello dell'essere gruppo, dello stare uniti, del **lavorare insieme** (*cum-operare*) seguendo il principio di una "mutualità allargata" in opposizione a chi vuole la società sempre più superficiale, materialistica e concentrata su un individualismo edonistico disorientante.

Perdonate i paroloni (!) del periodo precedente, ma crediamo davvero in quello che facciamo anche se siamo altrettanto consapevoli che, seppur animati da buona volontà, esistano nel nostro operare delle criticità che, proprio grazie al **confronto** che nasce dalla consultazione di documenti come quello del bilancio sociale, possiamo individuare tracciando dei percorsi risolutivi insieme a tutti i portatori di interesse... cioè con tutti Voi!

Lo sguardo che vogliamo rivolgere al futuro è quindi positivo, anche se il periodo di "crisi generale" che stiamo vivendo non è ancora terminato, perché siamo certi che i valori in cui crediamo contengano un'energia vitale indispensabile ad **affrontare le sfide del domani con serenità**.

Buona lettura!

Il Presidente
LUCA PERNA

Metodologia

La Cooperativa ha approvato una bozza di base nei contenuti del Bilancio Sociale 2013 in concomitanza con il Bilancio d'Esercizio 2013, durante l'AdS dell'08.05.2013, da poter ampliare in tale sede e nei giorni a seguire prima dell'invio del BS alla Camera di Commercio, per il mantenimento dell'Iscrizione all'Albo delle Cooperative Sociali.

Ha inoltre attivato riflessioni ed un impegno su due fronti:

- Da un lato il maggiore coinvolgimento nella redazione del BS anche dei lavoratori e non solo dei soci, per avere diversi e preziosi punti di vista da esporre;
- Iniziare a raccogliere ulteriori dati sulla base sociale ed i lavoratori, per scoprire la Cooperativa da molteplici punti di vista e cercare di rendere il BS strumento più appetibile ed interessante per l'esterno;

Questo è stato possibile attraverso un iter così dispiegato:

- ✓ 14.03.14, in CdA la decisione di affidare ancora al Consigliere che riveste ruolo di Resp Qualità, la stesura materiale del BS e di condividere anche con i lavoratori ed i soci-lavoratori il BS e proporre modalità di collaborazione per la stesura;
- ✓ 04.04 e 07.04.14, incontri di condivisione e raccolta suggerimenti sul BS da parte della RQ con équipe Ad Personam e CDD di Villanuova;
- ✓ 08.04 e 09.04.14, invio comunicazione via mail da parte della RQ a tutti gli operatori dell'équipe della CSS e del CDD di Idro (in quanto sono saltati incontri in équipe);
- ✓ 23.04.14, incontro di raccolta dati sul personale e sulla formazione con la Responsabile Risorse Umane;
- ✓ Entro il 06.05.14, incontri di raccolta dati, informazioni e fotografie con la Direzione, l'Amministrazione, soci e/o lavoratori interessati alla collaborazione nella stesura del BS informazioni e fotografie in merito a:
 - governo e strategie reali dentro la Mission stessa della cooperativa;
 - composizione e caratteristiche principali della base sociale e dei lavoratori della Cooperativa;
 - elementi caratterizzanti i diversi servizi e progetti svolti durante il 2013;
 - desideri di e per Co.Ge.S.S.;
 - strategie organizzative, alle modalità di funzionamento dei processi decisionali interni, alla dimensione economica ed alle prospettive di evoluzione della Cooperativa in funzione delle relazioni di rete consortile, per la compilazione della premessa, della lettera di presentazione e con alcune possibili azioni per l'implementazione del processo nel corso del 2013.
 - obiettivi da perseguire per il 2014;

- modalità di condivisione del Bilancio Sociale 2013 con il territorio.

✓ 08.05.14 il BS così elaborato è stato posto all'attenzione dell'Assemblea dei Soci per approvazione e proposta di raccolta dati aggiuntivi per eventuale modifica migliorativa.

Il processo ha implicato inoltre la raccolta di informazioni presso la cooperativa attraverso i seguenti documenti interni, consultabili presso la sede:

- Bilancio d'esercizio 2013 con Nota integrativa e Relazione sulla gestione;
- Verbale Revisione 2012 e 2013 effettuata da nostro Revisore e Revisore Confcooperative;
- Verbali CDA ed assemblee 2013;
- Manuale della Qualità certificato CISQ CERT ed Allegati (Mission e Politica della Qualità, indirizzi delle sedi operative, organigramma della cooperativa);
- Piano della Qualità 2013 e Riesami della Direzione febbraio, luglio e novembre 2013 e nuovo Piano Obiettivi della Direzione 2014;
- Bilancio Sociale 2012.

Modalità di comunicazione

Il presente bilancio sociale è stato diffuso attraverso i seguenti canali:

- Assemblea dei soci di presentazione ed approvazione del 08 maggio 2014;
- Restituzione dei dati ai vari gruppi di lavoratori dei singoli servizi;
- Restituzione in formato "snello e fruibile" per le famiglie;
- Presentazione pubblica del documento ai politici, tecnici e cittadini del territorio;
- Pubblicazione sul sito internet della Cooperativa

(<http://www.coopcogess.org/html/HOME.html>).

Riferimenti normativi

Il presente bilancio sociale è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai Principi di Redazione del Bilancio Sociale elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2001 sia agli Standard Internazionali del GRI (Global Reporting Initiative).

Dal punto di vista normativo i riferimenti sono:

- Delibera della giunta regionale della Lombardia n°5536/2007

2. IDENTITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

Informazioni generali

Di seguito viene presentata la **carta d'identità** dell'organizzazione al 31/12/2013:

Denominazione	CO.GE.S.S. (Cooperativa Gestione Servizi Sociali)		
Indirizzo sede legale e amministrativa	Via Stoppini, 26 - 25070 BARGHE – BRESCIA		
Indirizzo sedi operative	<ul style="list-style-type: none"> - CDD Villanuova, Viale XXIV maggio n° 7, 25089 VILLANUOVA SUL CLISI, BRESCIA; - CDD Idro, Via San Michele n° 60 - 25074 IDRO, BRESCIA; - COMUNITA' Idro, Via San Michele n° 60 - 25074 IDRO, BRESCIA; - ABILITANDO, Via Stoppini n° 26, 25070 BARGHE, BRESCIA. 		
Forma giuridica e modello di riferimento	SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS S.p.a.		
Tipologia	Coop. A		
Data di costituzione	09/12/93		
CF	02817830173		
P.iva	01684660986		
N° iscrizione Albo Nazionale società cooperative	A105024		
N° iscrizione Albo Regionale cooperative sociali	A153		
Tel	0365 55 66 32		
Fax	0365 56 49 13		
Sito internet	www.coopcogess.org		
Appartenenza a reti associative		Anno di adesione	
	Confcooperative	1986	
Adesione a consorzi di cooperative	Consorzio Laghi Solco Brescia		
Altre partecipazioni e quote		Valore nominale	
	Cooperativa Margherita	€ 260,00	
	Solco Brescia	€ 6.450,00	
	Consorzio Laghi	€ 5.125,00	
Codice ateco	96.09.09		

Secondo quanto riportato nello **statuto modificato ed approvato 25.02.14**, **l'oggetto sociale** della cooperativa è il seguente:

La cooperativa si propone di realizzare, valendosi prevalentemente dell'attività lavorativa dei soci operatori, iniziative mutualistiche, all'interno delle quali particolare attenzione (anche se non esclusiva) è data ai servizi alla disabilità, quali:

- ✓ Gestione di centri socio educativi
- ✓ Gestione di servizi semiresidenziali e residenziali a valenza sociosanitaria
- ✓ **Gestione di servizi semiresidenziali e residenziali a valenza sociale**
- ✓ **Sevizio di formazione all'autonomia**
- ✓ **Servizi specialistici per la disabilità**
- ✓ **Housing sociale e residenzialità leggera**
- ✓ Gestione di case domotiche
- ✓ Interventi di assistenza educativa domiciliare
- ✓ Servizi al disagio psichiatrico
- ✓ Interventi di assistenza ad personam
- ✓ Interventi di sostegno scolastico
- ✓ Servizi di aggregazione giovanile
- ✓ Ludoteche
- ✓ Servizi di educativa di strada
- ✓ Servizi di animazione sul territorio
- ✓ Centri ricreativi estivi
- ✓ Servizi di prevenzione alle dipendenze
- ✓ Servizi alla prima infanzia e alle famiglie
- ✓ Servizi residenziali per minori
- ✓ Servizio di consultorio familiare
- ✓ Attività di formazione e consulenza
- ✓ Attività di sensibilizzazione e animazione delle comunità locali entro cui opera, al fine di renderle più consapevoli e disponibili all'attenzione e all'accoglienza delle persone in stato di bisogno
- ✓ Attività ed iniziative per il tempo libero, la cultura e il turismo sociale
- ✓ **Gestione di bar e somministrazione al pubblico di alimenti e bevande analcoliche, alcoliche e superalcoliche;**

- ✓ Attività di promozione e rivendicazione dell'impegno delle istituzioni a favore delle persone deboli e svantaggiate e di affermazione dei loro diritti.

...

<<La cooperativa inoltre per stimolare e favorire lo spirito di previdenza e di risparmio dei soci, **potrà istituire una sezione di attività, disciplinata da apposito regolamento, per la raccolta di prestiti limitata ai soli soci ed effettuata esclusivamente ai fini dell'oggetto sociale.** E' pertanto tassativamente vietata la raccolta di risparmio tra il pubblico sotto ogni forma.>>...

Attività svolte

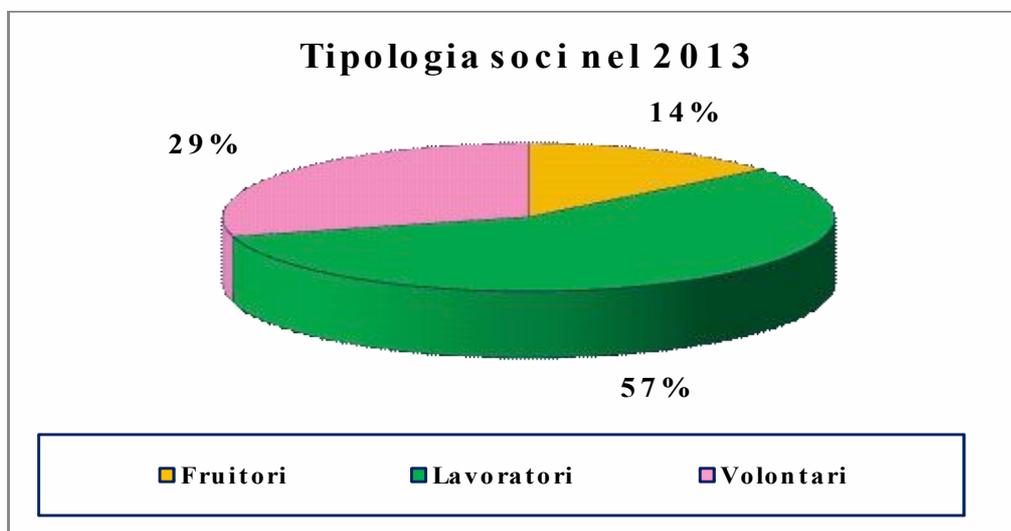
Di seguito viene presentata una sintesi delle attività svolte dalla Cooperativa con il riferimento specifico alla tipologia dei servizi strutturati e progetti offerti, alcuni dati e note particolari inerenti i servizi ed i progetti per conoscerli meglio, ed al numero di utenti coinvolti:

SETTORI DI ATTIVITÀ	TIPOLOGIA DEI SERVIZI/PROGETTI				DATA AVVIO	NOTE PARTICOLARI	N° UTENTI 2012	N° UTENTI 2013
	RESIDENZIALE	DOMICILIARE	TERRITORIALE	DIURNO				
Disabili fisici, psichici e sensoriali nei servizi								
CDD Villanuova				X	1996	Ristrutturazione ambienti Ikea gennaio 2013	13	13
CDD Idro				X	Anni '80	Trasferito da Barghe a Idro nel 2010	26	26
Educativa Domiciliare Voucher Socio Educativi				X	2008		2	2
Ad Personam		X			09/2007 09/2011	Ad Personam Vallesabbia 42 attivazioni nel 2013 (5 utenti attivato intervento a scuola e casa) Ad Personam Desenzano, più le ore impiegate per servizi: pre scuola (50 h), post scuola (10 h), trasporti (28 h) e pedibus (12 h) nel 2013	31 8	37 17

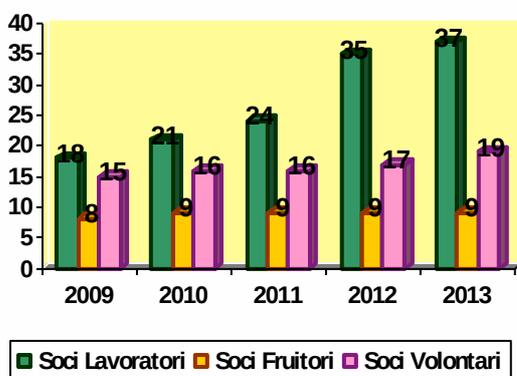
COMUNITA' ALLOGGIO	X				2010		6	7
Progetto "ABILITANDO"	X				2005		4	4
Progetto "SOLLIEVO - Qualche giorno in via Stoppini"	X				2008	Vi sono stati: - 1014 ingressi durante 2012 - 744 ingressi durante 2013	27	30
Progetto "CALAMAIO"			X		2007 sperimentaz. 2009 nascita Gruppo Calamaio Vallesabbia	2012: Scuole Elementari Sabbio Chiese classe 3^ (19), Bagolino classe 3^ (ca 22), Cred (25) e Minicred (30) Vestone 2013: Scuola Elementare Bagolino classe 3^ (ca 22), Convegni Sabbio Chiese e Manerba (ca 30) ...	Ca 96	Ca 50
Progetto "L'ACQUA CHE INSEGNA A GIOCARE CON GLI ALTRI"				X	2009		7	7
Progetto "SPORTELLINO INFORMATIVO"			X		2010		10	0
Nello specifico durante 2013 sono stati attivati altri Progetti legati a Bandi e DRG Asl specifici (Familiabile; Happy Year) i quali hanno coinvolto tra le varie attività programmate, tra nuovi utenti e ospiti dei nostri servizi, circa:							/	71
Totale numero delle persone coinvolte nei progetti/servizi							230	266 ...

COMPOSIZIONE BASE SOCIALE

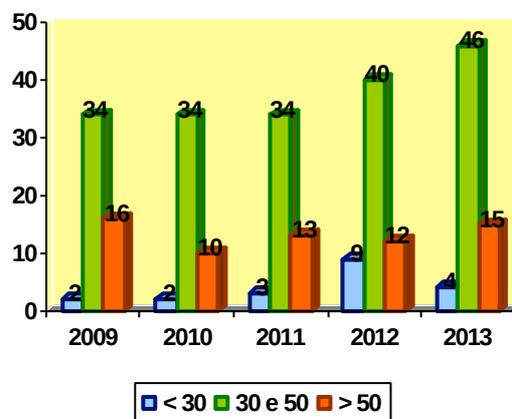
Di seguito vengono riportate alcune informazioni sulla composizione della base sociale al 31.12.2013, attraverso l'ausilio di alcuni grafici che illustrano le sue caratteristiche negli ultimi 5 anni e brevi riflessioni:



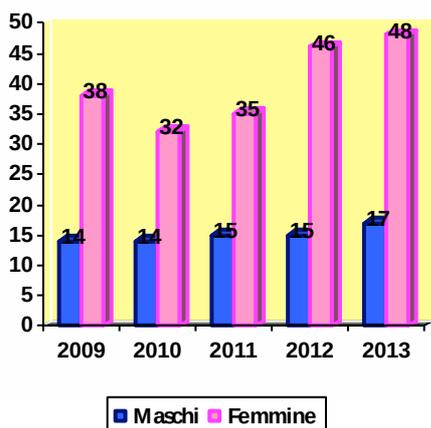
Composizione base sociale: categoria sociale



Composizione base sociale: età



Composizione base sociale: sesso



Nel 2013 si evidenziano i seguenti elementi:

- l'aumento della base sociale nelle categorie dei soci lavoratori e volontari rispetto al 2012, rispettivamente di 2 soci per categoria (dati dall'ingresso di 3 nuovi soci lavoratori, 1 nuovo socio volontario ed 1 socio lavoratore diventato volontario);
- il 2013 è stato caratterizzato dalla volontà della base sociale di implementare la propria capacità di risparmio e previdenza, sfociata nella modifica dello

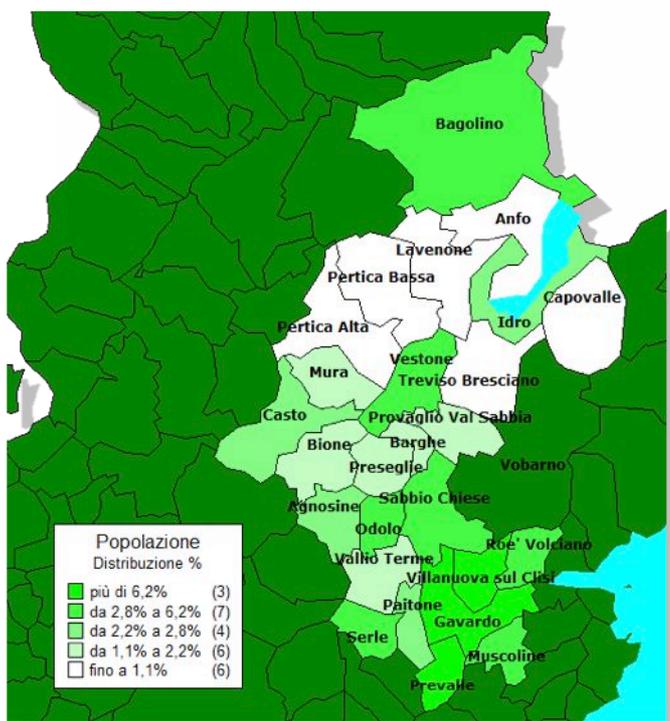
Statuto Sociale così da consentire la nascita del Prestito Soci, il quale ha avuto inizio il 03.03.2014 e sono stati raccolti ad oggi € 51.500,00;

- l'attenzione continua da parte del CdA nella comunicazione con la base sociale, affinché sia sempre costante ed efficace, attraverso l'utilizzo della mailing list dei soci a cui poter inviare convocazioni di Assemblee ed avvisi di eventi socio-culturali della cooperativa e del territorio; si rileva inoltre una crescente vivacità nel confronto tra e con la base sociale, la quale porta sempre maggiori spunti di criticità o di miglioramento al CdA (esempio dibattito sull'organizzazione del Ventennale della Cooperativa, al fine di organizzare un evento sì rilevante ma sobrio e semplice in pieno "stile Co.Ge.S.S.");
- lo svolgimento di Assemblee ed Incontri In-Formativi specifici per rispondere alla richiesta di maggiori informazioni sui servizi e per discutere e confrontarsi su aspetti peculiari della cooperativa, calendarizzati ed a frequenza mensile;
- il CdA ha avviato inoltre una riflessione e lavoro che proseguirà nel 2014 rispetto alla verifica dell'attività e partecipazione dei soci, soprattutto volontari e fruitori, in modo da avere una base sociale ancora più attiva e interamente partecipativa nel 2014.

Soci ammessi ed esclusi

	Soci al 31/12/2012	Soci ammessi 2013	Recesso soci 2013	Decadenza esclusione soci 2013	Soci al 31/12/2013
Numero	61	4	0	0	65

Territorio di riferimento



La cooperativa opera prevalentemente nel territorio del **distretto sanitario 12 - Vallesabbia** (Agnosine, Anfo, Bagolino, Barghe, Bione, Capovalle, Casto, Gavardo, Idro, Lavenone, Mura, Muscoline, Odolo, Paitone, Pertica alta, Pertica bassa, Preseglie, Prevalle, Provaglio val sabbia, Roé Volciano, Sabbio Chiese, Serle, Treviso bresciano, Vallio Terme, Vestone, Villanuova sul clisi, Vobarno) e marginalmente nel **distretto sanitario 11 - Garda** (comuni di: Bedizzole, Calvagese della riviera, Desenzano del Garda, Gardone Riviera, Gargnano, Limone sul Garda, Lonato, Magasa, Manerba del Garda, Moniga del

garda, Padenghe sul garda, Polpenazze del garda, Pozzolengo, Puegnago dl garda, Salo', San felice del benaco, Sirmione, Soiano del lago, Tignale, Toscolano maderno, Tremosine, Valvestino). Alcuni utenti soprattutto inerenti i Progetti Sollievo" e "Sportello Informativo" provenienti da Flero, Brescia e provincia.

La nostra storia (estratti dall'Allegato 2)

"... agli inizi ..."

Tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 la gestione delle due strutture dell'USSL (Gavardo e Barghe) divenne mista tra la Comunità Montana di Valle Sabbia che si avvaleva, per la parte operativa, di una cooperativa, nello specifico "Meglio Insieme", i cui Presidenti erano una coppia che lavorava presso l'associazione ANFASS di Desenzano del Garda. I due centri erano coordinati da due coordinatori, uno assunto dalla Cooperativa ed uno dall'USSL.; ad inizio degli anni novanta l'U.S.S.L. decise di togliere dalle strutture tutto il proprio personale (eccetto il Coordinatore).

Bonomi Attilio, all'epoca Presidente della Cooperativa "La Cordata", promosse un'Assemblea tra tutti i lavoratori nella quale, dopo concitati confronti, si decise la costituzione di una nuova Cooperativa: **ecco che nascerà Co.Ge.S.S.** e, contestualmente, una diversa gestione del Centro Diurno di Barghe nel quale si riuniranno per alcuni anni anche gli utenti della struttura di Gavardo (presso lo spazio adibito precedentemente al servizio di fisioterapia dell'USSL). Co.Ge.S.S. iniziò così, in qualità di ente vincitore di apposita gara d'appalto, la gestione dei propri servizi. Verso la metà degli anni novanta si aggiunse la gestione della sede del C.S.E. di Villanuova sul Clisi nella quale gli utenti della precedente struttura di Gavardo, finora stabiliti a Barghe, si trasferirono.

Nei primi anni 2000 subentra un nuovo Ente Committente, la società Vallesabbia Solidale, la quale funge da braccio operativo della Comunità Montana; da quell'anno la modalità di gestione dei due CSE, all'epoca i principali servizi di CoGeSS, comportò la stipulazione di un Contratto della durata di cinque anni.

"... la storia recente"

... nell'ambito del territorio valsabbino, dal momento che non erano presenti sul territorio altre cooperative in grado di gestire servizi per minori, **nel '94** nasce un' "area minori", che si occupa della gestione di servizi individuali ai minori, segnalati dall'ASL, sotto forma di interventi ADM ed Ad Personam (come previsti dal Piano Socio Assistenziale Regionale). Negli anni l'attivazione dell'area minori ha concorso allo sviluppo di nuovi servizi che seguono il filone della prevenzione attraverso l'aggregazione giovanile (ludoteche, centri ricreativi educativi, educativa di strada). Tutto questo ha portato nel **2001** ad un'operazione di **spin-off**: da CO.GE.S.S., sempre più attenta ai bisogni ed alle problematiche dell'handicap e sempre più preparata, formata e specializzata per dare risposte ai bisogni delle persone con disabilità, nascerà la Cooperativa AREA, che si muoverà nell'ambito dei servizi alla prima infanzia, ai minori ed alla famiglia. Co.Ge.S.S.

così conosce un nuovo orientamento, verso la specificità nell'ambito della disabilità, completatosi nel settembre del **2007** con la gestione del servizio ad personam.

Riflessioni e cambiamenti interni coinvolgono la cooperativa negli anni e si passa ad un modello nuovo, si strutturano così due aree distinte:

- l'Area handicap adulto (con il CDD di Villanuova sul Clisi e Idro, Progetto "ABILITANDO", Progetto "SOLLIEVO", Progetto "Perle di benessere");
- l'Area handicap minori (Servizio Ad personam, Progetto Calamaio, L'acqua che insegna giocare con gli altri).

Questo apparentemente semplice processo di riorganizzazione interna è stato in realtà il frutto di una presenza sul territorio e di una concreta presenza nella rete istituzionale.

"... una nuova, profonda, ri-organizzazione"

Nel **2010** Co.Ge.S.S. chiudeva il suo Bilancio d'esercizio per il secondo anno consecutivo con una grossa perdita; il CdA di allora aveva iniziato una profonda riflessione alla ricerca delle cause che avevano determinato una così importante perdita che non poteva essere solo legata all'apertura (nell'ultimo trimestre dell'anno) di un nuovo servizio del comparto residenziale.

In un panorama così difficile e in assenza di competenze interne sufficienti a rispondere alla crisi, il CdA chiese la supervisione di una persona esterna, competente e con esperienza nel mondo della Cooperazione affinché, attraverso il confronto, si potessero individuare delle linee guida capaci di traghettare la Cooperativa verso condizioni migliori. La figura individuata fu il Dott. Felice Scalvini, fondatore della Cooperazione Bresciana, con rinomate competenze, che da **Luglio 2012** per alcuni mesi, seguì il CdA con l'obiettivo di fornire indicazioni e spunti di riflessione sulle motivazioni e proponendo delle strategie per risolvere le difficoltà. La motivazione e la voglia di tutto il CdA ad impegnarsi per risolvere la situazione, l'appoggio e la condivisione con la base sociale del percorso hanno fatto sì che Co.Ge.S.S. iniziasse una lenta ma costante ripresa tanto che il Bilancio d'esercizio del 2012 chiudesse con un margine positivo.

Con una ritrovata serenità economica e maggiore slancio, il CdA ha iniziato un pensiero prospettico di cambiamento che potesse gettare le basi per un futuro che potesse guardare lo sviluppo anziché rincorrere le urgenze evitando nuovamente la precedente situazione di crisi.

Da qui, dopo mesi di duro confronto ma anche di condivisione, **da Gennaio 2013 a Luglio 2013**, il CdA decise di elaborare **un nuovo modello organizzativo** affinché si creasse:

- da un lato, un "braccio operativo tecnico", cioè un gruppo di lavoro con competenze tecniche, la Direzione (composta dal Direttore, dal Responsabile dei Servizi e dal Responsabile Amministrativo);
- dall'altro, un organo adibito al controllo del suo operato, il CdA;

le due parti interconnesse tra loro dalla figura del Direttore.

Oltre a questo, si decise anche di elaborare un organigramma che potesse, per la parte dei servizi, rendere più funzionali alcuni processi senza frammentarli troppo e, per l'importanza e l'impegno che i soci-lavoratori avevano dimostrato durante la crisi, l'istituzione di una figura specifica che si potesse dedicare completamente alla loro cura, formazione e sostegno. Questo comportò l'accorpamento dell'Area Minori e l'Area Adulti, sotto la conduzione di un solo Responsabile dei Servizi e l'istituzione della figura del Responsabile delle Risorse Umane della Cooperativa Co.Ge.S.S..

Da **Settembre 2013** questo nuovo organigramma ha preso avvio anche se, ad oggi, il processo di separazione non è ancora completamente attuato; infatti fu valutato che fosse importante permettere, ai nuovi membri del CdA, di avere almeno un mandato di accompagnamento, per questo motivo attualmente ancora 2 persone siedono in entrambi i tavoli di lavoro, nel CdA e nella Direzione.

3. GOVERNO E STRATEGIE

Tipologia di governo

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di consiglieri variabile da tre a undici, eletti dall'Assemblea ordinaria dei soci, che ne determina di volta in volta il numero. La maggioranza dei componenti del Consiglio è scelta tra i soci cooperatori e/o tra le persone indicate dai soci cooperatori persone giuridiche.

Nella tabella vengono schematizzate alcune informazioni rispetto agli amministratori della cooperativa, che sono attualmente 6, dal **rinnovo cariche del 7 maggio 2013**:

NOME E COGNOME	CARICA	IN CARICA DAL	IN CARICA AL	ALTRI DATI
LUCA PERNA	Presidente	2007	Fino all'approvazione bilancio 2015	Socio lavoratore e residente a GARDONE RIVIERA
SABRINA BERGAMINI	Vice Presidente	2010		Socia lavoratrice e residente a TOSCOLANO
ALESSANDRA BRUSCOLINI	Amministratore Delegato	2010		Socia lavoratrice e residente a ROE' VOLCIANO
CLAUDIA GIRARDI	Amministratore	2013		Socia lavoratrice e residente a BAGOLINO
ANGELO TOSANA	Amministratore	2013		Socio lavoratore e residente a NIARDO
RAFFAELE SCARMOZZINO	Amministratore	2013		Socio volontario e residente a IDRO

Dal rinnovo cariche il Consiglio d'Amministrazione ha vissuto un grosso cambiamento, con l'uscita di 3 componenti del precedente CdA giunti al vincolo del terzo mandato consecutivo, e l'ingresso di altrettanti nuovi Consiglieri, due soci lavoratori della Cooperativa ed un socio volontario, rappresentante in Co.Ge.S.S. dell'Associazione di Volontariato Un sorriso per tutti, ed una quarta nuova presenza, un'uditrice portavoce preziosa dell'Associazione di famiglie di persone con disabilità, AIAS; questa molteplicità di punti di vista ha portato fin da subito una vivacità proficua all'interno del Consiglio.

Il vincolo dei 3 mandati consecutivi rimane un valore per l'attuale CdA in quanto oltre a garantire un ricambio generazionale, permette il mantenimento di una maggiore democraticità determinata dall'alternanza, sancita statutariamente, degli amministratori; esso è stato comunque oggetto di confronto e necessiterà di un ulteriore approfondimento nel 2014.

E' interessante inoltre precisare che in questo mandato si sta perfezionando la divisione completa della parte politica (CdA) e della parte gestionale (Direzione) della Cooperativa, in quanto ad oggi nel CdA non sono più presenti le Responsabili dei Servizi e delle Risorse Umane, (ma solo Responsabile Amministrativo che è anche Presidente e Amministratore Delegato); esso interagisce con costanza con l'attuale Direzione, composta da Amministratore Delegato, Responsabile Amministrativo e Responsabile Servizi; vi partecipa talvolta la Responsabile Risorse Umane.

In ultimo una riflessione di carattere generale rispetto all'età dei componenti del consiglio di amministrazione, infatti, a differenza di molte altre realtà Cooperative, CoGeSS ha un cda mediamente giovane con un'età compresa tra i 27 ed i 37 anni. L'investimento che la Cooperativa ha fatto per la propria classe dirigente è stato importante, poche sono infatti le realtà che impiegano risorse umane così giovani.

Il 2013 è stato un anno di particolare impegno del CdA e della Direzione per la strutturazione del nuovo assetto interno, che di fatto è stato attivato tra luglio e settembre 2013 e vedrà la sua validazione a luglio 2014, dopo verifiche bimestrali nel 2013 e semestrali nel 2014.

Organi di controllo

Di seguito vengono fornite alcune indicazioni circa gli organi di controllo della cooperativa

Revisori contabili/società di revisione

Nome e cognome	Carica	Altri dati
RIGHETTINI STEFANO	FINO APPROVAZIONE DEL BILANCIO al 31/03/2014	Residente a BRESCIA data prima nomina 10/03/2005

Struttura di governo

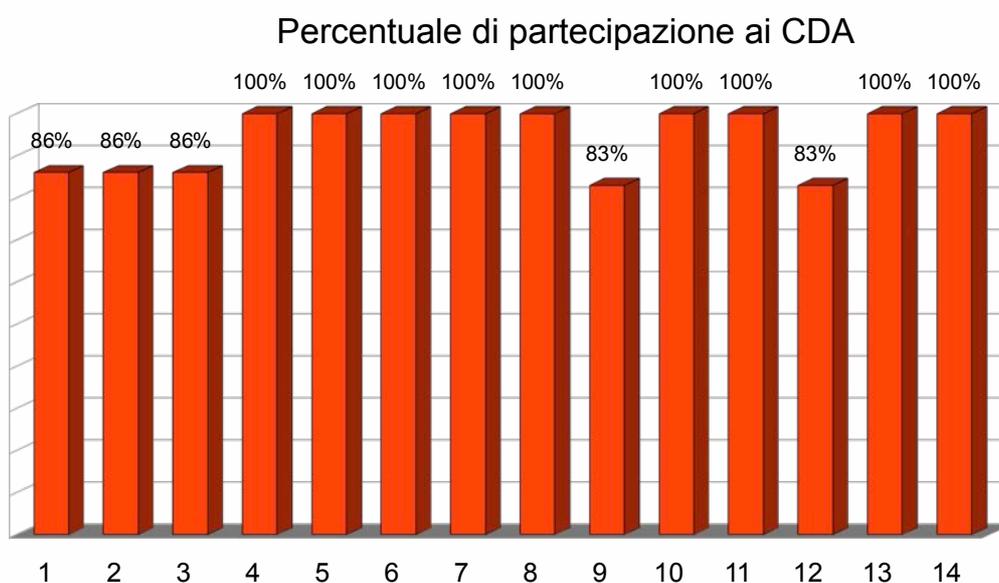
Rispetto alla struttura di governo, si riportano alcuni dati che mostrano i processi di gestione democratica e di partecipazione della nostra organizzazione.

Il **CdA** nell'anno 2013 si è riunito 14 volte e la partecipazione media è stata del 84%; inoltre è da registrare che i consiglieri hanno svolto durante l'anno 9 incontri di natura quasi interamente operativa, non verbalizzati ma registrati sul "Diario della riorganizzazione", riguardanti appunto prevalentemente la strutturazione del nuovo assetto Direzionale e creazione area Risorse Umane, ma alcuni riguardanti altri aspetti operativi legati al rapporto con altri Enti del territorio, alcuni dei quali svolti con l'aiuto ed i consigli del Cooperatore Felice Scalvini, con il quale il CdA ha svolto un percorso di formazione da maggio 2012 ad aprile 2013. In questa tabella si osservano gli argomenti discussi in sede di incontro del Consiglio d'Amministrazione:

CdA del	% partecipaz.	Argomenti trattati
10 gennaio 2013	86% (6 su 7)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; aggiornamento Co.Ge.S.S. - AREA; Riorganizzazione; Varie ed eventuali.
26 marzo 2013	86% (6 su 7)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; deliberazioni ai sensi dell'art. 2364; preparazione intervento del 9 aprile; proposta candidatura componente Associazione AIAS; riflessioni in merito ai preventivi per finanziamento (CR-CONFAPI); ammissione nuovi soci; materiale per 5x1000; confronto su situazione Cooperativa Area; varie ed eventuali.
11 aprile 2013	86% (6 su 7)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; confronto su incontro con soci del 9 aprile 2013; varie ed eventuali.
13 maggio 2013	100% (6 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; elezione Presidente e Vicepresidente; delibera incarichi e ruoli consiglieri.
20 maggio 2013	100% (6 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; nomina odv; nomina RSPP "esterno"; proposta di riorganizzazione; varie ed eventuali.
17 giugno 2013	100% (6 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; analisi bilancio infra-annuale; analisi soluzioni per chiusura posizione fido straordinario e richiesta proroga prefinanziamento; analisi proposta avanzata da Cooperativa AREA; richiesta di consulenza da parte della cooperativa AREA; varie ed eventuali.
08 luglio 2013	100% (6 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; aggiornamento situazione AREA; valutazione proposta CONFAPI; aggiornamento relativo alla chiusura della Coop. S.M.; aggiornamento incontro con ConfCooperative per sistema deleghe e procure; feedback su revisione Confcooperative e verifica ispettiva RINA; confronto su "comunicazione verso l'esterno"; ipotesi incontro informativo soci pre-estivo; varie ed eventuali.
07 agosto 2013	100% (6 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; analisi bilancio infrannuale; budgets 2014; presentazione, a cura dell'AD, della prima versione del piano strategico preparato dalla

		direzione; aggiornamento relativo alla consulenza all'amministrazione della Coop. Area; confronto su elementi emersi durante l'incontro informativo del 30 luglio; varie ed eventuali.
18 settembre 2013	83% (5 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; chiusura prefinanziamento; questione trasporti - acquisto nuovo pulmino; riflessioni relative al settore residenzialità; aggiornamento contratto AdP Desenzano e richieste Solco Brescia per innalzamento general contractor; varie ed eventuali.
10 ottobre 2013	100% (6 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; preparazione CdA congiunto con Coop Area; varie ed eventuali.
23 ottobre 2013	100% (6 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; primo feedback su nuova organizzazione; confronti su nuova proposta ad Area; approvazione regolamento L. 231; prestito soci; aggiornamento da parte dell'AD; varie ed eventuali.
06 novembre 2013	83% (5 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; progetto amministrazione unificata Co.Ge.S.S.-AREA; varie ed eventuali (ventennale Co.Ge.S.S.).
04 dicembre 2013	100 % (6 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; analisi bilancio infra-annuale al 30.09.2013; ridefinizione aspetti contrattuali dei lavoratori della cooperativa dopo l'analisi dell'esistente; aggiornamento progetto amministrazione unificata con coop AREA; riflessioni dopo l'incontro soci del 28 novembre; varie ed eventuali.
19 dicembre 2013	100% (6 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; riflessioni in merito alla retta 2014 della CSS; proposta di LAGHI per co-direzione; report su verifica del nuovo assetto organizzativo (incontro effettuato il 17/12); aggiornamento in merito alla partenza del progetto amministrazione unificata; acquisto minibus; varie ed eventuali.

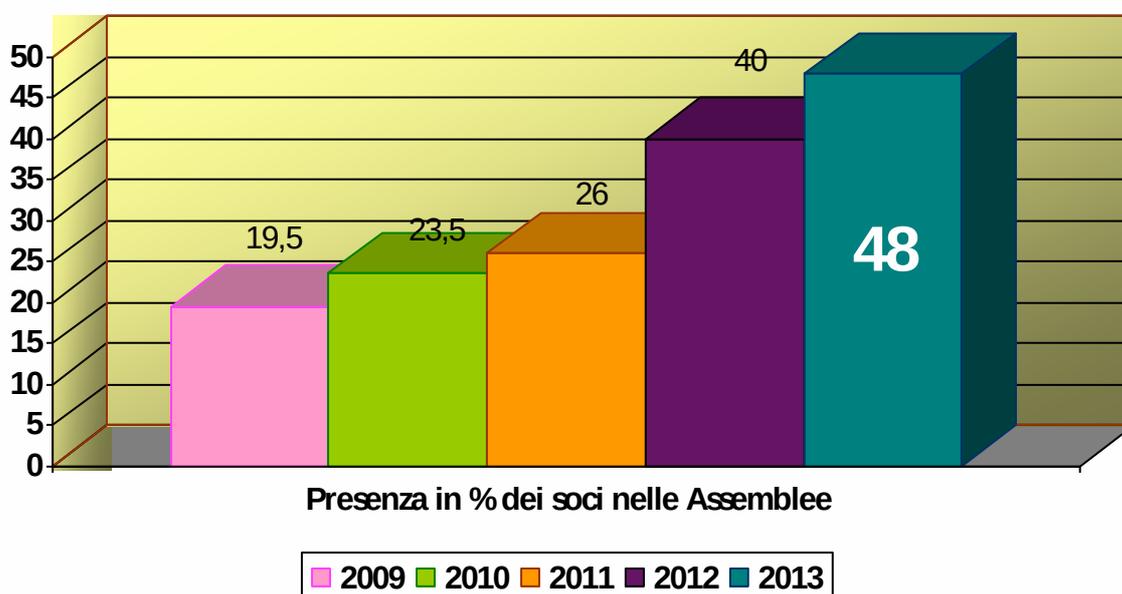
Nel grafico successivo viene rappresentata la percentuale di presenza dei Consiglieri:



Per quanto riguarda l'assemblea, invece, il tema della partecipazione degli ultimi 5 anni è meglio visualizzato dalla tabella sottostante:

ANNO	DATA	% PARTECIPAZIONE	% DELEGHE	ODG
2009	25/05/2009	27%	5%	Deliberazione sul bilancio e sulla Relazione sulla gestione 2008
2009	21/07/2009	12%	0%	Approvazione del bilancio sociale 2008
2010	12/05/2010	21%	0%	Bilancio e Relazione sulla gestione relativi all'esercizio sociale chiuso il 31/12/2009.
2010	27/05/2010	26,92%	3,85%	Elezione nuovo consiglio d'amministrazione.
2011	27/04/2011	24%	4%	Bilancio Economico e Relazione sulla gestione relativi all'esercizio dell'anno 2010; presentazione bozza di Bilancio Sociale 2010.
2011	11/07/2011	28%	4%	Nuova sede amministrativa di Co.Ge.S.S.; presentazione e approvazione Bilancio Sociale 2010.
2012	27/04/2012	46%	4%	Bilancio Economico e Relazione sulla gestione relativi all'esercizio dell'anno 2011; presentazione bozza di Bilancio Sociale 2011.
2012	26/07/2012	34%	4%	Approvazione del Bilancio Sociale 2011
2013	07/05/2013	48%	18%	Bilancio e Relazione sulla Gestione relativi all'esercizio sociale chiuso il 31/12/2012: deliberazioni inerenti e conseguenti; approvazione bilancio sociale anno 2012; elezione nuovo consiglio di amministrazione; varie ed eventuali: <ul style="list-style-type: none"> ◦ aggiornamento su ricorso ex socio-lavoratore; ◦ gara nazionale di grafica; ◦ offerta vodafone.

Nel grafico successivo viene riassunta la percentuale dei partecipanti:



Dai dati analizzati in precedenza si può evidenziare un **crescente aumento della partecipazione** ai momenti assembleari rispetto agli anni precedenti, registrando che la parte di soci che partecipa ai momenti assembleari è soprattutto quella dei lavoratori. Se il dato precedentemente mostrato fosse riparametrato sulla totalità di questa componente societaria otterremmo risultati differenti, con una media dell'84%. I soci volontari e fruitori nel tempo hanno fatto registrare la loro presenza soprattutto nei momenti "informali" della vita cooperativa (come feste od incontri di chiusura anno), ciò nonostante la tematica della partecipazione assembleare è uno dei punti critici su cui si cerca di lavorare da tempo; il CdA ha iniziato un percorso nel 2013 che avrà maggiore incidenza nel 2014 sulla base sociale sotto diversi aspetti:

- Una programmazione d'incontri informativi rispetto all'associatura per lavoratori o volontari e fruitori interessati a diventar soci o a conoscere la realtà della Cooperativa;
- l'invito ai soci fruitori e volontari che da tempo non partecipano attivamente alla vita della Cooperativa, di rendersi maggiormente partecipi oppure dimettersi;
- una calendarizzazione annuale degli incontri Assembleari o Informativi dei Soci e coinvolgere in alcune occasioni anche i lavoratori;

tutto con l'obiettivo principale di avere una base sociale sempre più attiva, partecipante e collaborativa.

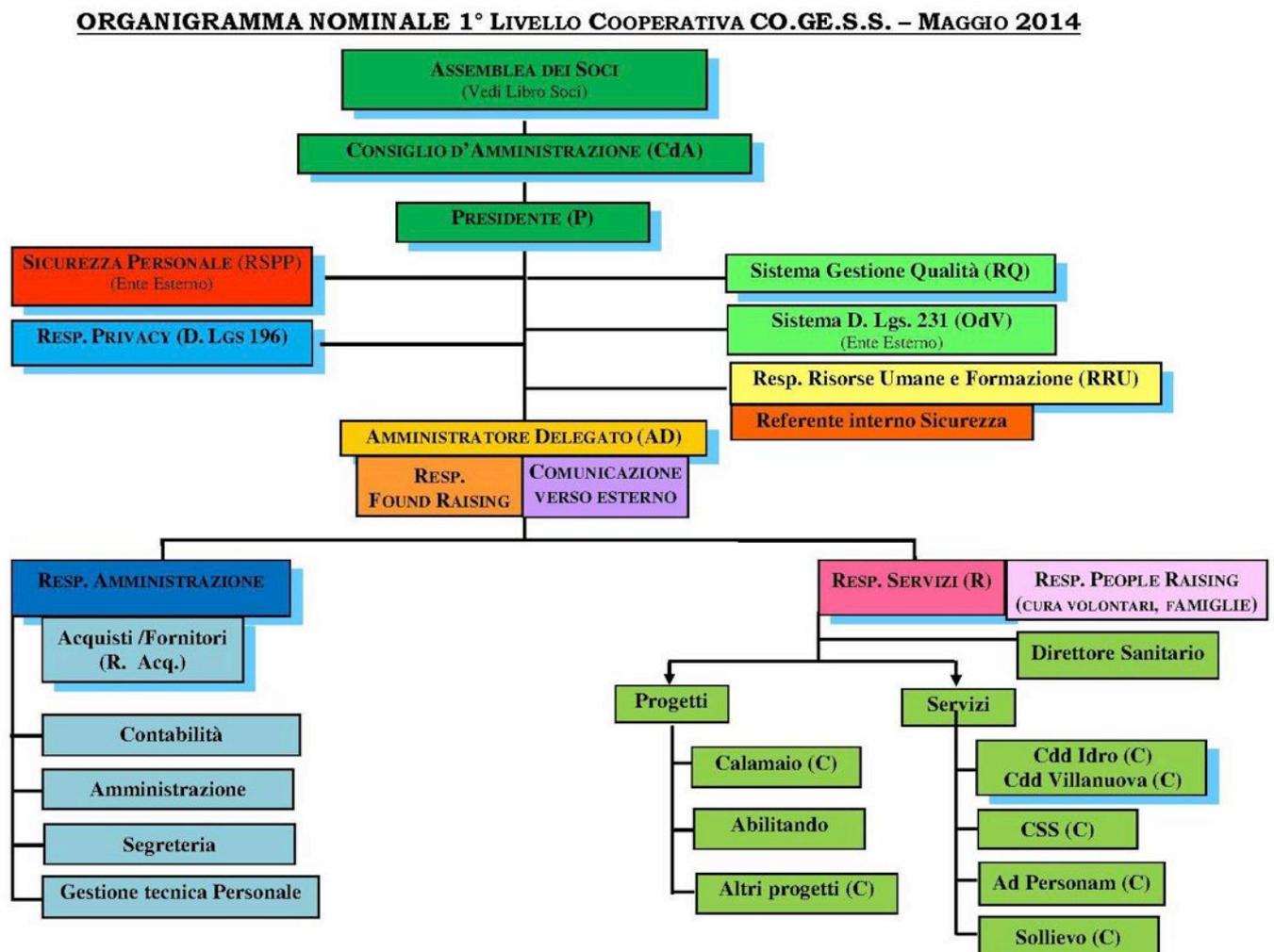
In conclusione va comunque esplicitato che sono stati organizzati **4 incontri informativi** nel corso dell'anno, alcuni proprio su richiesta degli stessi soci (lavoratori... anche in questo caso!), altri indetti dal Consiglio per confrontarsi su temi importanti per la cooperativa, e per la riflessione sul Bilancio Sociale:

- 09 aprile su riflessione e lavoro BS 2012;
- 30 luglio rispetto all'aggiornamento situazione del credito vantato nei confronti della Cooperativa AREA, confronto su Bilancino infrannuale della Cooperativa, riflessioni sul Prestito Soci e varie ed eventuali;
- 25 settembre su approfondimento sul nuovo Fund Raising della Cooperativa e l'opportunità di soci e dipendenti di partecipare alla creazione di una ricca rete di contatti (aperta anche ai lavoratori), aggiornamento in merito al prestito soci (aperta ai soli soci), analisi di alcuni aspetti tecnici per consentirci una comprensione migliore del bilancino infrannuale, Bilancio Economico, ecc. (aperta ai soli soci), varie ed eventuali;
- 28 novembre su aggiornamento andamento della Cooperativa da dati estrapolati da Bilancino al 30.09.2013, confronto su dubbi e proposte circa la celebrazione del Ventennale di Co.Ge.S.S., varie ed eventuali.

La media partecipativa è stata buona ma soprattutto in ogni incontro sono emersi diversi spunti critici e osservazioni di miglioramento da parte dei soci ed anche lavoratori quando invitati, utili per il lavoro sia della Direzione che del CdA per l'anno in corso ed in divenire.

Processi decisionali e di controllo: Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della cooperativa al 31/12/2013, variata nella posizione del ruolo AD, a maggio 2014 dopo una Raccomandazione del Consulente esterno Sistema Qualità Solco Brescia, è la seguente:



STRATEGIE E OBIETTIVI

Rendendo più efficace e costante una pianificazione aziendale già iniziata dal precedente CdA nel 2007 ma da completare e rendere ancora più funzionale nel triennio 2013-2015, da **settembre 2013** la Direzione in collaborazione con il CdA e la base sociale, redige un Piano strategico triennale 2013-2015, contenete gli orientamenti strategici a medio-lungo periodo derivati dai principi della Mission di Co.Ge.S.S., che si dispiega annualmente nel Piano della Qualità (che è stato rivisto a dicembre 2013 per renderlo più efficace e diventa Piano Obiettivi della Direzione nel 2014), in cui la Direzione si propone obiettivi imprenditoriali da raggiungere sulle diverse aree e processi della Cooperativa, attribuendo

ad ogni obiettivo un valore soglia di raggiungimento in base al peso di ogni obiettivo, e prevede due momenti annuali di verifica dell'andamento degli stessi; nella tabella seguente illustriamo l'andamento degli obiettivi negli anni, mantenendo un range di confronto di 5 anni:

OBIETTI DELL'ANNO	N° OBIETTIVI	N° OBIETTIVI RAGGIUNTI	VALORE MEDIO ATTESO	VALORE REALIZZATO
2009	14	10	77,5	88,5
2010	15	10	95,5	96,5
2011	17	10	94,5	85
2012	24	20,5	145	145
2013	25	20	223	148

Nei due momenti annuali di verifica della Direzione sul Piano della Qualità, nel documento Riesame della Direzione, vengono delineati anche obiettivi di miglioramento sulla Cooperativa per i quali non è possibile talvolta preventivamente o non è indispensabile pianificare tempi, azioni e indicatori d'efficacia, ma che vengono comunque monitorati durante le verifiche.

Attraverso questo specchio riassuntivo intendiamo mostrarvi le **strategie** che abbiamo perseguito durante il 2013, e dare evidenza attraverso la breve delucidazione degli obiettivi operativi e di miglioramento raggiunti e non raggiunti, del raggiungimento del 85% degli obiettivi posti con un valore pari alla metà del valore atteso ad inizio anno (ma va detto che nel 2013 non vi è più un valore minimo ed uno massimo, ma solo un valore soglia, ciò andrà ritardato per il 2014):

	Strategia	Obiettivi operativi raggiunti o non realizzati
Cura della rete e dei servizi	Creare espansione e sviluppo sociale: Sportello Informativo Disabilità Sollievo punto di riferimento provinciale e auto-sostenimento economico	L'obiettivo di potenziamento dello Sportello Informativo non è stato perseguito per via della carenza di risorse economiche sul territorio a tale scopo, viene mantenuto n° verde e lo Sportello potrà diventare strumento per altri Progetti nel 2014-2015; efficace utilizzo del Sollievo per tutto il 2013 con un n° ingressi al di sopra delle iniziali aspettative.
Stringere maggiori alleanze con le famiglie	Sollievo Comunità Socio Sanitaria	E' stato realizzata la fidelizzazione delle famiglie che si sono rivolte al Sollievo nel 2013, attraverso aumento

	<p>Tutti i servizi trasversalmente</p>	<p>n° ingressi, la preparazione e realizzazione di molte attività con le famiglie (brochure del servizio, Carta del Servizio, Festa con le famiglie, incontro in Asl con R e Vice Coord; per la CSS maggiore l'attenzione degli operatori ma ancora presenti criticità soprattutto settore lavanderia, introdotte delle prassi di lavoro, ingresso del 7° ospite e sostenibilità economica raggiunta; sono stati organizzati vari momenti d'incontro grupppale con le famiglie e momenti di festa, progetto Familiabile, incontri sulla sessualità, gruppo sostegno genitori AdP, attività Lago di Idee, ma andranno fatte riflessione nel 2014 in quanto poca presenza di famiglie, partecipano cmq le famiglie più "giovani".</p>
<p>Consolidamento e governo del cambiamento</p>	<p>Migliorare misurabilità interventi nei PEI e lavoro qualità con gli utenti CDD Villanuova e Idro</p> <p>Miglioramento qualitativo del rapporto con Operatori Trasporti AdP Desenzano ed aumento casi e consolidamento équipe lavoro AdP Vallesabbia</p> <p>Promozione Progetto Calamaio e strutturazione équipe di lavoro</p>	<p>Lavoro di formazione con Fioriti svolta, non è ancora possibile avere dati certi ma le tabelle di Monitoraggio sono aumentate; buoni risultati da Progetti di Servizio rispetto ad obiettivi prefissati, per Villanuova ridefinizione gruppi di lavoro e contesti in base ai bisogni dell'utenza; buono il risultato sul rapporto con operatori AdP di Desenzano soprattutto merito del lavoro del C e amministrazione; aumento due comuni per AdP Vallesabbia ed intensificati rapporti con AS e nel 2014 si avvierà lavoro di ridefinizione del territorio con la Cooperativa La Cordata, buono lavoro di strutturazione équipe di lavoro sia per AdP che per Calamaio.</p>
<p>Cura dell'organizzazione</p>	<p>Fidelizzazione con le risorse di volontariato sul territorio</p> <p>Creazione di un database sulla disabilità</p> <p>Pianificazione costante della Direzione</p>	<p>Parzialmente raggiunto con l'ingresso nel CdA a maggio 2013 di una rappresentante dell'Associazione AIAS come Uditrice, il pensiero andrà ripreso nel 2014 così come l'obiettivo della creazione del Database; migliorata la pianificazione della qualità ma non ancora raggiunta costanza dei Riesami, sarà possibile nel 2014.</p>

Gestione risorse umane	<p>Aggiornamento e monitoraggio delle risorse umane della cooperativa</p> <p>Gestione flessibile del personale</p> <p>Gestire accesso alla formazione finanziata a tutto il personale</p>	<p>Lavoro efficace con personale soprattutto della CSS e Sollievo, in parte su CDD ed AdP; svolto monitoraggio su personale CSS e Sollievo e la definizione dei percorsi di carriera degli operatori verrà ultimata nel 2014; piano formativo sufficientemente equilibrato per tutti i servizi sulla formazione obbligatoria, su formazione Fioriti ma da implementare nel 2014.</p>
Cura della base sociale	<p>Intensificare confronto attivo con Base Sociale e Lavoratori</p>	<p>Ingresso di 4 nuovi soci nel 2013, il corso di formazione "Dimentica la solita zuppa!" è stato molto partecipato, seguita la comunicazione con i soci (Notiziario bimestrale, mail, ecc.), introdotta calendarizzazione incontri con lavoratori per confronto su associazure, inizio lavoro accompagnamento CdA nuovo.</p>
Approvvigionamento	<p>Effettuare uno sviluppo e pensiero consolidato su azioni Fund Raising</p> <p>Stipula di contratti pluriennali con i fornitori per prezzi calmierati</p> <p>Ottimizzazione gestione trasporti e dei costi generali della Cooperativa</p> <p>Investimento sul volontariato</p> <p>Incremento risorse per Fondo abbattimento rette</p>	<p>Iniziato a settembre 2013 la strutturazione dell'Area Fund Raising, raccolti contatti della rete CdA e soci e lavoratori (da incrementare nel 2014), bisogni dei servizi e coop e costruzione e mantenimenti dei legami, sviluppo nel 2014; contrattazioni attivate con due fornitori per calmierare i prezzi, con altri fornitori la contrattazione solo in sede di pagamento, sui tempi, sviluppo nel 2014 del pensiero d'incontro con fornitori critici per verificare grado di contrattazione e da migliorare Procedura gestione acquisti e fornitori; "Proposta contrattuale trasporti di Valle" in stand by CM, prorogato per terza volta contratto trasporti CDD al 31.12.13 ed al 31.07.2014; da avere ancora contratti firmati con alcuni clienti e risultati del lavoro svolto sulla ottimizzazione dei costi generali dall'amministrazione si vedranno nel 2014; da CdS si evidenziano nei 3 servizi CDD Idro, Villanuova, CSS circa 2355 ore di volontariato necessarie e 962 quelle accessorie, le quali vanno a migliorare la qualità dei servizi), non si riesce ancora a coprire la presenza sui trasporti, lavoro nel 2014 sul poter dare riconoscimenti ai volontari, anche per attrarne di nuovi; dal lavoro svolto dal RA il fondo 2013 sarà pari a quello 2012, rimane la totale insicurezza sul 2014.</p>

Sintesi obiettivi di miglioramento per il 2013	Cosa è stato realizzato nel 2013
<p>Approvazione Bilancio Sociale unitamente al Bilancio Economico.</p> <p>Calendarizzare incontri periodici durante il 2013, costituiti da soci ed anche gruppi di lavoratori interessati, ed uno o più soci facenti parte il governo della Cooperativa, per approfondire di volta in volta aspetti a cui dar rilievo nel documento 2013 ed anche tematiche da sviluppare e/o sui cui lavorare durante l'anno per perseguire l'importante finalità del miglioramento continuo.</p>	<p>Realizzata la condivisione di una bozza del BS con contenuti definitivi in AdS 07.05.2013 da ampliare entro luglio 2013.</p> <p>Effettuati incontri di condivisione BS in équipe (coinvolgendo soci e lavoratori) CDD Villanuova e AdP e mail ad équipe CSS e CDD Idro; AdS 07.05.2013 e successive mail di raccolta dati. Da riproporre pensiero più strutturato per 2014.</p>
<p>Continuare ad incentivare e facilitare la comunicazione tra i vari livelli della Cooperativa.</p>	<p>Impegno Resp Servizi, Resp Ris Umane e Coordinatrici in équipe di servizi, microéquipe, meta livelli Coordinamento, équipe di Coordinamento; mail CdA e Amministrazione ai soci e talvolta lavoratori; Notiziario comunicazioni periodiche soci; inizio calendarizzazione Assemblee e Incontri Informativi Soci 2013/2014.</p>
<p>Istituire una raccolta per i vari operatori e soci, dei desideri e spunti positivi (un socio si potrebbe occupare di fare da raccogliitore di "sogni" da poter poi pubblicare nel BS annuale come press) e lavorare per istituzione sistema di raccolta segnalazioni e lamentele attraverso il Sistema L. 231 e collaborazione OdV.</p>	<p>Non perseguito, da riproporre per 2014 raccogliendo disponibilità tra i soci.</p> <p>Istituito Sistema 231 (Codice Etico, Modello generale e speciale, Analisi Rischi, mail OdV ma comunicazione ai soci, lavoratori, fornitori, famiglie, clienti tra aprile e maggio 2014).</p>
<p>Portatori d'interesse: definizione e relazione nei confronti di Cogess come oggetto della prossima formazione soci; riflettere sul tipo di relazione che c'è con i principali portatori d'interesse individuati e cercare di conoscerli meglio e capire anche che tipo di relazione loro pensano di avere con noi attraverso delle forme d'intervista agli stessi ai principali committenti, ecc.;</p>	<p>Non perseguito, da evidenziare come Esigenza Formativa base sociale e lavoratori per 2014/2015.</p>

Sintesi obiettivi di miglioramento per il 2013	Cosa è stato realizzato nel 2013
Dare evidenza dei risultati dei Questionari Soddisfazione o altri metodi raccolta soddisfazione di famiglie / utenti di tutti i servizi della Cooperativa.	Diffusione dei risultati tra le famiglie in ogni Riunione di Verifica Progetto Servizio (CDD e CSS) o andamento Progetto (AdP e Sollievo) e creato capitolo specifico 5.2 nel Bilancio Sociale.
Attenzione per l'ambiente , condividere prassi e attenzione all'ambiente tra tutte le unità operative; informarsi sui vari luoghi di stoccaggio ad esempio dei tappi di plastica ed instaurare un rapporto più forte con Cooperativa Verbena e Sentieri Solidali per l'eventuale raccolta; percorribile l'utilizzo d'energia da fonti rinnovabili; i prossimi pulmini che verranno acquistati potrebbero essere a metano.	Non perseguito con uniformità nel 2013, singoli "progetti", acqua del rubinetto CDD Villanuova e Idro, CSS; raccolta differenziata CDD Villanuova e diffusione tra i servizi; attenzione al risparmio luce e carta e toner in amministrazione.
Inserire nel QS alle famiglie CDD e CSS e magari anche ADP, ecc., una domanda sulla possibile necessità di un'assistenza a casa , e specificare magari indicando già noi delle opzioni, su quali aspetti (es. bagno alla persona disabile, fare la spesa, ecc.).	Inserito nel Questionario Soddisfazione Famiglie 2013 tutti i servizi.

4. PORTATORI D'INTERESSE

Il Portatore d'interesse può essere un soggetto privato, un Ente, un'Associazione o un'Istituzione Pubblica o Privata, che ha una relazione ed interessi specifici con la nostra Cooperativa; tale relazione può essere: reciproca o unilaterale; libera od obbligata da rapporti istituzionali o politici; legata ad aspetti valoriali, economici, o entrambi.

I Portatori d'Interesse si diversificano tra interni (quelli che nel grafico appaiono più vicini al centro, rappresentato da Co.Ge.S.S.) o esterni (che nel grafico appaiono più lontani, ma non per questo necessariamente meno importanti, significativi).

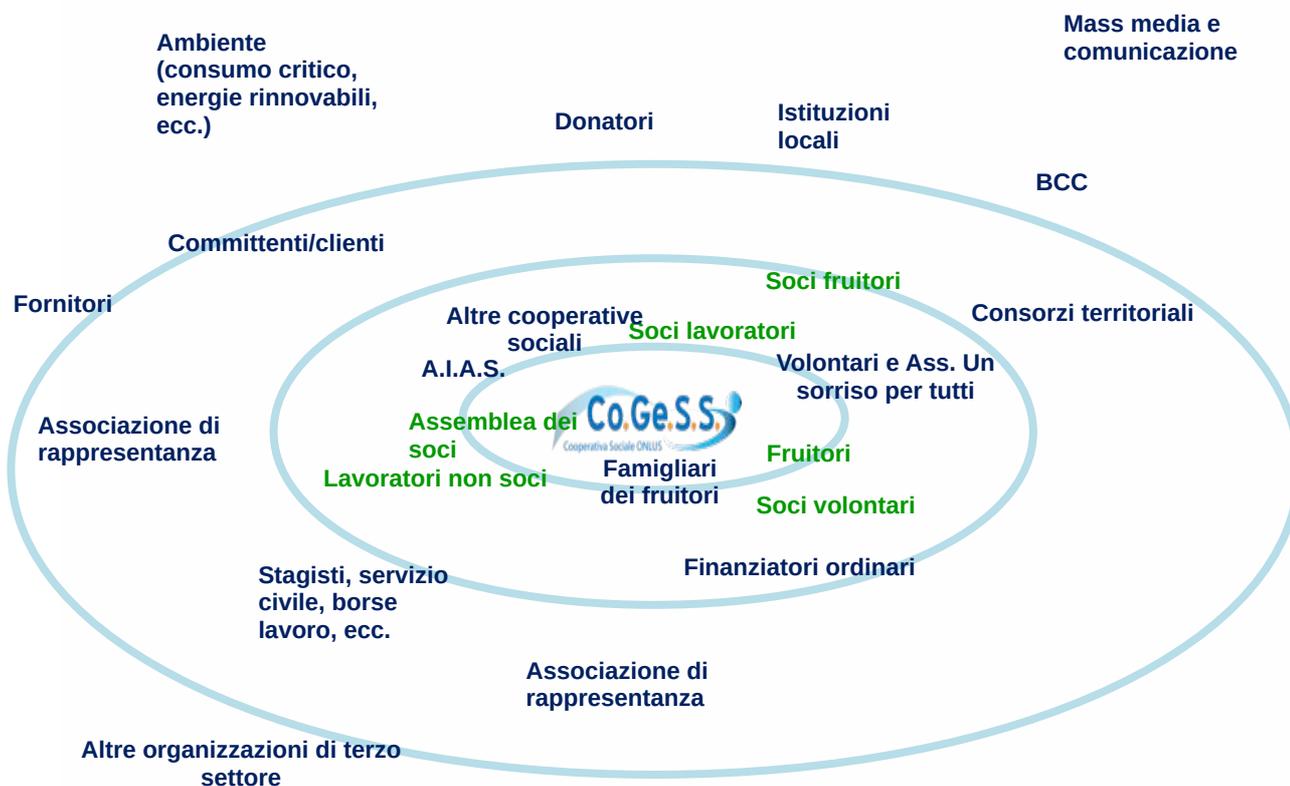
Per il **2012 e 2013** per la nostra cooperativa i **portatori d'interesse interni** sono coloro i quali hanno origine e appartenenza dentro la Cooperativa, mentre **esterni** sono coloro i quali appartengono e nascono dal contesto territoriale esterno alla Cooperativa stessa, ma per diverse ragioni e motivazioni partecipano anche attivamente, alla vita di cooperativa.

Per il 2013 sono state fatte ulteriori riflessioni e cambiamenti:

- si è condiviso il movimento del portatore d'interesse "Mass media e mezzi di comunicazione" in quanto maggiore è stato il ricorso ad essi durante l'anno (articoli su

giornali, siti internet, interviste, ecc) e sempre più vogliamo ricorrere per pubblicizzare i nostri servizi e competenze;

- sono state ricavate altre informazioni rispetto ai portatori d’interesse: “Lavoratore” come la residenza, il n° dei figli, la banca d’appoggio; per “Fornitori e Clienti” la banca d’appoggio; per “Famiglie” introdotto i risultati dei QS di Soddisfazione.



Riportiamo nella tabella sottostante **l’elenco dei portatori d’interesse relativi a Co.Ge.S.S.**, distinguendoli tra interni ed esterni la cooperativa, e descrivendoli sinteticamente e laddove significativo, evidenziando la natura della relazione intercorrente tra portatore di interesse individuato e la cooperativa:

Portatori di interesse interni

	Breve descrizione e tipologia di relazione
Assemblea dei soci	<i>Responsabilità sociale, decisionale, controllo ed informativa</i>
Soci lavoratori	<i>Come sopra + proposta specifica riguardo i servizi</i>
Soci volontari	<i>Come sopra + partecipativa</i>
Soci fruitori	<i>Come sopra + affettiva</i>
Lavoratori non soci	<i>Di scambio</i>
Stagisti, servizio civile, borse lavoro ecc.	<i>In particolar modo ASA, OSS, SVE, ecc. ..., relazione di servizio, confronto e apprendimento</i>
Fruitori	<i>Dai servizi descritti sono persone con disabilità medio-grave, lieve, con disabilità fisica, minori, insegnanti e popolazione, ecc.; relazione di servizio</i>

Portatori di interesse esterni

	Breve descrizione e tipologia di relazione
Altre cooperative sociali	Relazione di confronto
A.I.A.S.	Relazione di confronto e di sostegno
Consorzi territoriali	General contractor ed attività progettuale
BCC	Jeremie. Relazione di servizio, collaborativa
Associazione di rappresentanza	Relazione di servizio, informativa e formativa
Altre organizzazioni di terzo settore	Confronto, collaborazione, cooperazione
Istituzioni locali	Committenza, collaborazione e confronto
Comunità locale	Dove sono ubicati i servizi e dove potremmo arrivare ... Convivenza e collaborazione
Committenti/clienti	Collaborazione
Fornitori	Relazione di servizio
Finanziatori ordinari	Relazione di sostegno e supporto
Mass media e comunicazione	Divulgazione, pubblicizzazione e sensibilizzazione
Volontari	Relazione di collaborazione
Famigliari degli utenti	Relazione ricca e complessa
Donatori	Relazione di sostegno e confronto

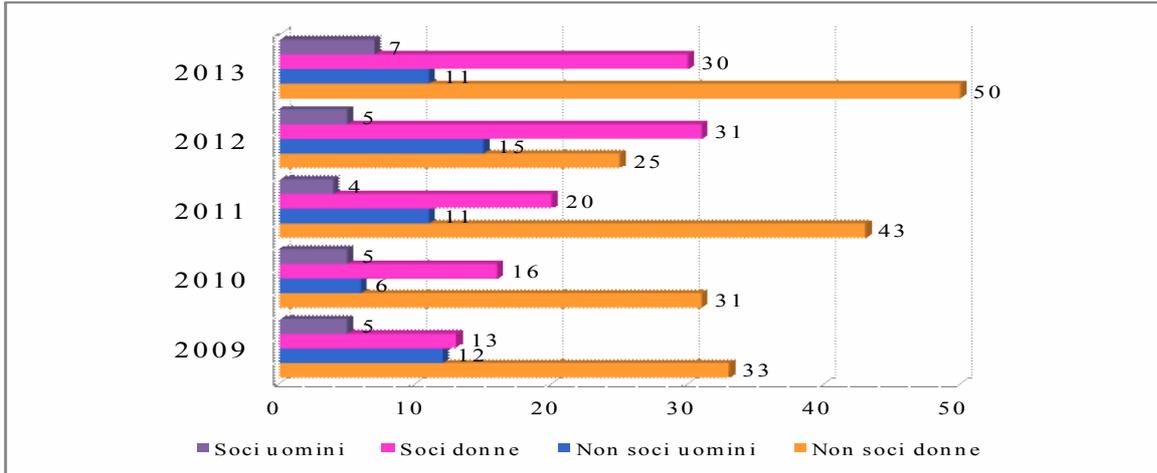
5 RELAZIONE SOCIALE

Vengono di seguito riportati alcuni indicatori specifici relativi ai portatori di interessi interni ed esterni ritenuti fondamentali, almeno per quanto riguarda l'attuale edizione del bilancio sociale; altri dati sono stati già presentati precedentemente.

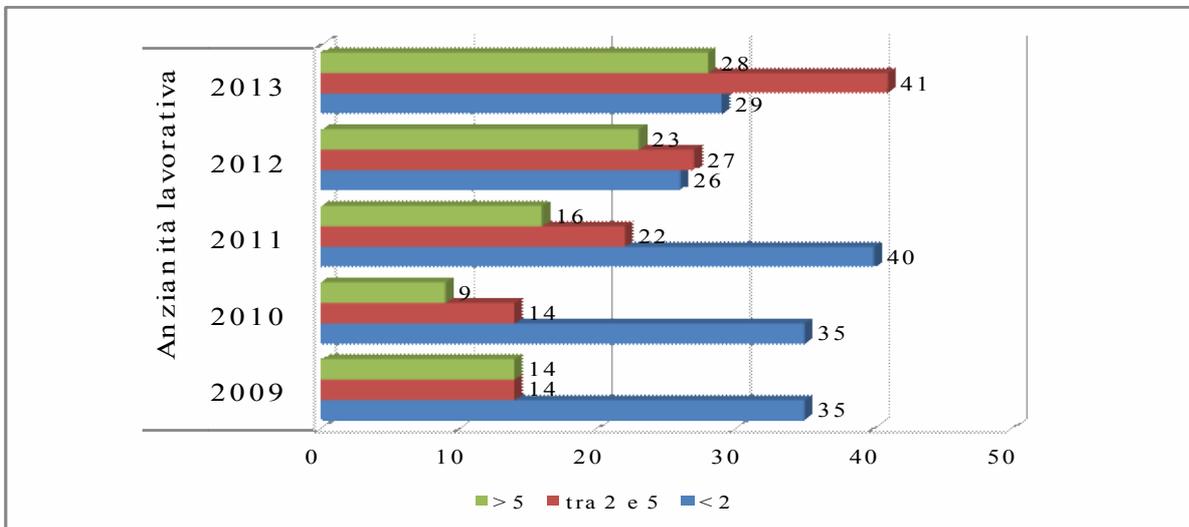
5.1 Lavoratori

Andamento del n° di lavoratori negli anni				
2009	2010	2011	2012	2013
63	58	78	76	98

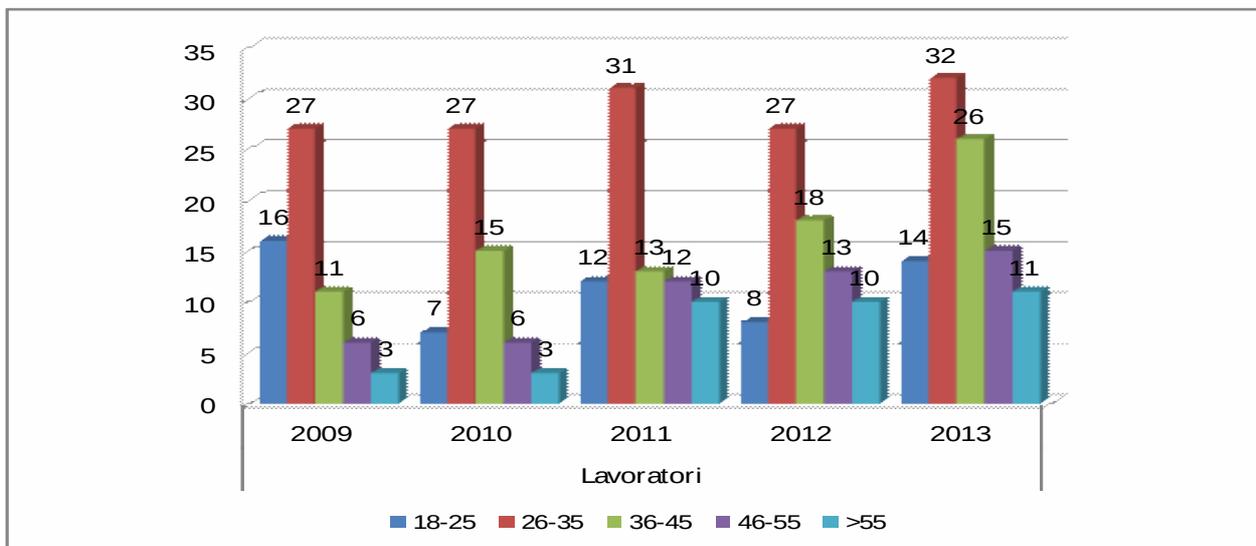
Il totale dei lavoratori nel 2013 (alcuni dei quali subentrati o uscenti durante l'anno) è 98 e son distribuiti ***tra soci e non soci (vedere grafico alla pagina successiva)***.



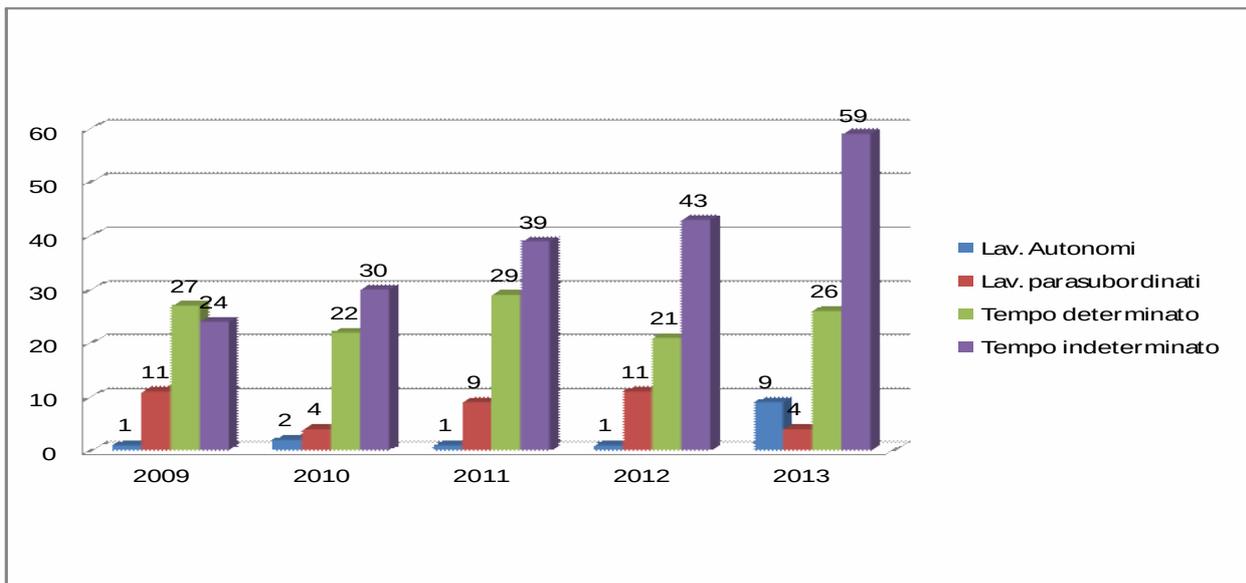
Anzianità lavorativa



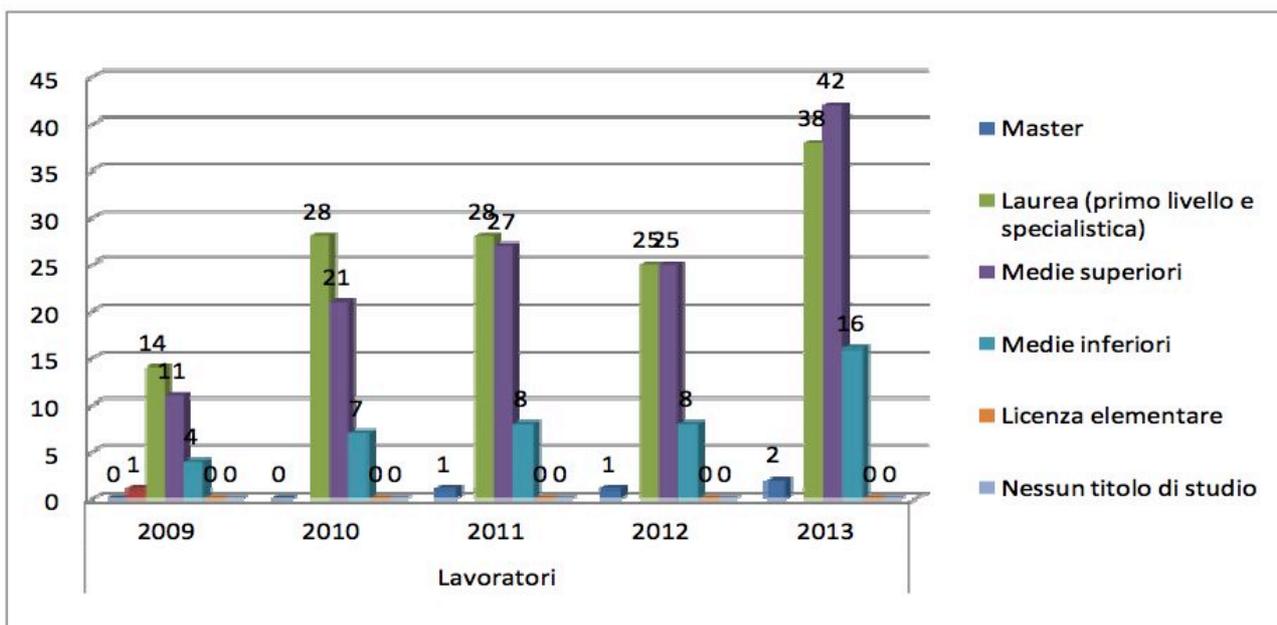
Classi di età



Rapporto lavoro



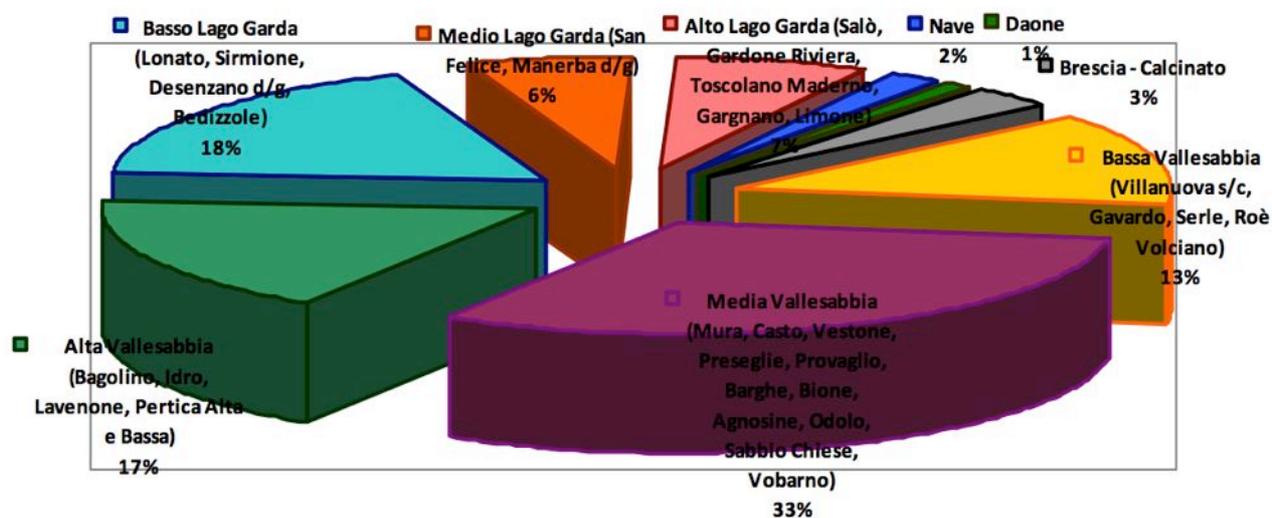
Titolo di studio



N° figli minorenni

2013
33

Zone di residenza



Livello contrattuale

2009	A	B	C	D	E	F
Lavoratori	0	8	6	39	5	0
% sul tot. dei lavoratori	0.00%	14.00%	10.00%	62.00%	9.00%	0.00%

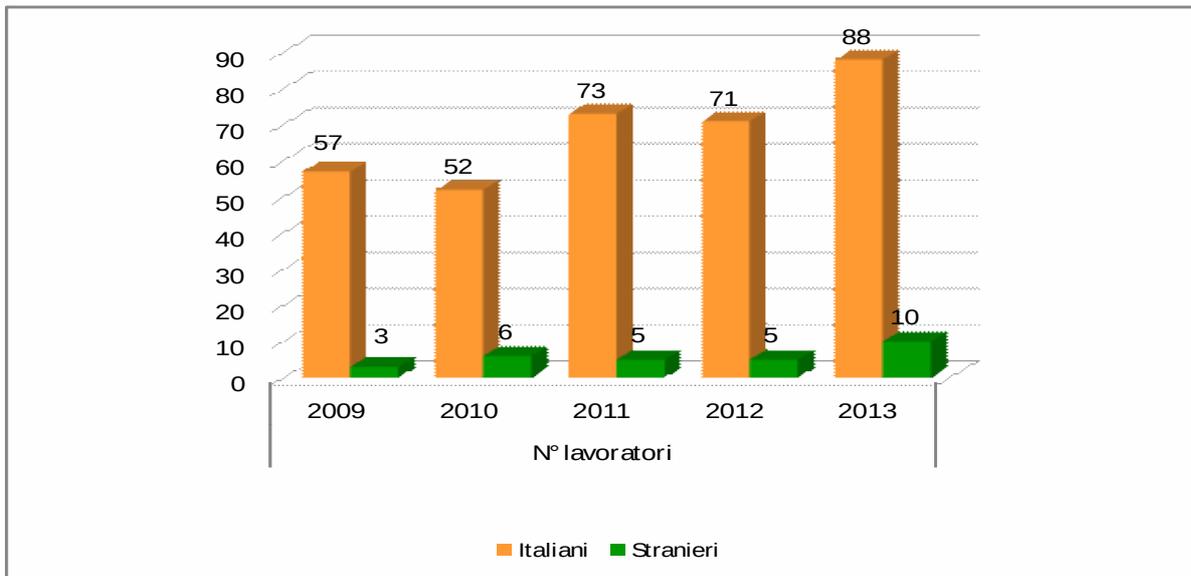
2010	A	B	C	D	E	F
Lavoratori	0	0	15	32	8	0
% sul tot. dei lavoratori	0.00%	0.00%	27.00%	58.00%	15.00%	0.00%

2011	A	B	C	D	E	F
Lavoratori	0	5	26	35	8	0
% sul tot. dei lavoratori	0.00%	7.00%	35.00%	47.00%	11.00%	0.00%

2012	A	B	C	D	E	F
Lavoratori	0	5	23	32	6	0
% sul tot. dei lavoratori	0.00%	7.50%	35.00%	48.00%	9.50%	0.00%

2013	A	B	C	D	E	F
Lavoratori	0	5	38	34	8	0
% sul tot. dei lavoratori	0.00%	6.00%	45.00%	40.00%	9.00%	0.00%

Provenienza



Da una breve analisi dei grafici emergono dati significativi, sia perché denotano orientamenti specifici dei lavoratori sia perché mostrano una crescita da più fronti del personale stesso. Lasciamo a voi una riflessione più accurata dei dati, indichiamo qui solo spunti di riflessione:

- si riscontra una costante forte presenza femminile sia tra la base sociale che tra i lavoratori, l'82% del personale è di sesso femminile, indice questo forse del fatto che, ancora oggi i cosiddetti "servizi alla persona" sono considerati lavori prevalentemente femminili;
- si evidenzia una continuità con il 2012 rispetto alla stabilità lavorativa correlata ad un equilibrio tra le fasce d'età dei lavoratori (il 29% del personale lavora da più di 5 anni ed il 42% tra i 2 ed i 5 anni) ed il 47% di questi ha tra i 18 ed i 35 anni e stabile è il n° di lavoratori oltre i 55 anni, ciò denota che siamo ora e siamo rimasti nel tempo una cooperativa giovane ma in crescita e non solo professionale, e la costante cura rispetto alla stabilità del lavoro, data la grande prevalenza di tempi indeterminati (60%) e determinati (26%) rispetto alle tipologie contrattuali subordinati o liberi professionisti;
- siamo inoltre una cooperativa discretamente formata già alla base con il 41% di lavoratori Laureati ed in possesso di Master ed il 43% di Diplomatici, a cui va comunque sommata la formazione periodica del personale inserito, che vedremo tra poco;
- nel 2013 si è attivato un processo di correzione di alcune erronee attribuzioni di livelli in base alle mansioni, che andrà a terminare nel 2014, portando ad una lieve diminuzione dei livelli D (dal 48 al 40%) e lieve aumento livelli C (dal 35 al 45%);
- abbiamo iniziato nel 2013 a rilevare anche il n° di figli minori, frequentanti quindi il sistema scolastico inferiore e superiore, su 98 lavoratori 33 figli, ed il paese di

residenza mostrando che il 33% dei lavoratori risiede nei paesi della Bassa Vallesabbia, il 18% del Basso Lago di Garda (derivanti per la maggior parte dalla commessa AdP Desenzano in collaborazione con la Cooperativa Eva) ed il 17% dall'Alta Vallesabbia;

- da ultimo riscontriamo un seppur lieve aumento ma in evoluzione negli anni, di lavoratori stranieri (il 10%), e la multiculturalità che ne può derivare è sicuramente arricchente per la cooperativa e chi ne fa parte.

5.1.2 Formazione

Nell'anno 2013 è necessario evidenziare la nascita a settembre dell'area specifica Risorse Umane con una Responsabile la quale cura in toto la gestione delle risorse umane di tutti i servizi; ciò comporta:

- ***l'analisi accurata del bisogno formativo di ogni équipe***, raccolta in alcuni incontri di Coordinamento specifici durante l'anno;
- ***la cura della formazione sia obbligatoria*** (Sicurezza, Privacy, 231, ecc.) ***sia relativa ai servizi*** svolti e offerti;
- la ***gestione delle criticità*** legate al personale ma anche ***l'analisi del processo di carriera e competenza*** di ogni lavoratore.

Inoltre va specificato che non è stato possibile accedere ad alcuni canali di finanziamento per cui non sono stati svolti molti dei corsi obbligatori previsti per la Sicurezza e Tutela sui Luoghi di Lavoro che verranno posticipati nel 2014.

Forte è stato l'impegno che sarà però maggiore nel 2014, di offrire a tutti i lavoratori di ogni servizio e non solo dei servizi strutturati, formazione adeguata in base agli specifici bisogni formativi. Si nota anche la necessità di perseverare nel 2014 l'obiettivo da parte dei Coordinatori e Responsabile dei servizi certificati, di registrare il tempo e le risorse utilizzate per gli affiancamenti di tutti i nuovi operatori o per cambi mansioni. Si è continuato ad investire nonostante la scarsità di risorse economiche generica, sulla formazione e supervisione interna di alcune équipe di lavoro dei servizi più strutturati, specifica per il consolidamento e la crescita del proprio ruolo professionale, condotta sia da personale esterno altamente competente, sia dai Coordinatori dei servizi.

La formazione erogata durante questi anni è considerata dai lavoratori stessi un importante arricchimento non solo per i singoli operatori, ma anche per i servizi e la cooperativa stessa, quasi a creare un vero e proprio Curriculum Formativo, come vediamo di seguito.

I lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione o attività di aggiornamento regolarmente registrati (in concreto maggiori) sono stati 141 su un totale di 98 lavoratori, ciò evidenzia che sono stati svolti più corsi di formazione rispetto al 2012, inoltre quasi 1 lavoratore su 2 ha svolto più percorsi di formazione.

Erogate un totale di 136 ore (laddove si è riusciti a rilevare il totale delle ore di formazione) che moltiplicato per i partecipanti da come risultato un totale di 1794 ore dedicate alla formazione da parte degli operatori della Cooperativa, di cui 1240 svolte in orario di lavoro quindi retribuite, per cui ***il 69% della formazione svolta dai***

lavoratori è a carico della Cooperativa al di fuori di eventuali contributi ricevuti, utilizzati per pagamento formatori; inoltre si evidenzia **l'82%** della formazione svolta è stata **efficace**, solo il **9% inefficace** ed il **9% parzialmente efficace**.

La cooperativa ritorna ad investire sempre di più nella formazione e nell'aggiornamento delle competenze e s'impegnerà maggiormente nella ricerca di Bandi e Finanziamenti appositi, per incrementare la possibilità formativa nonostante la crisi economica di questi ultimi anni.

Attività formazione e aggiornamento

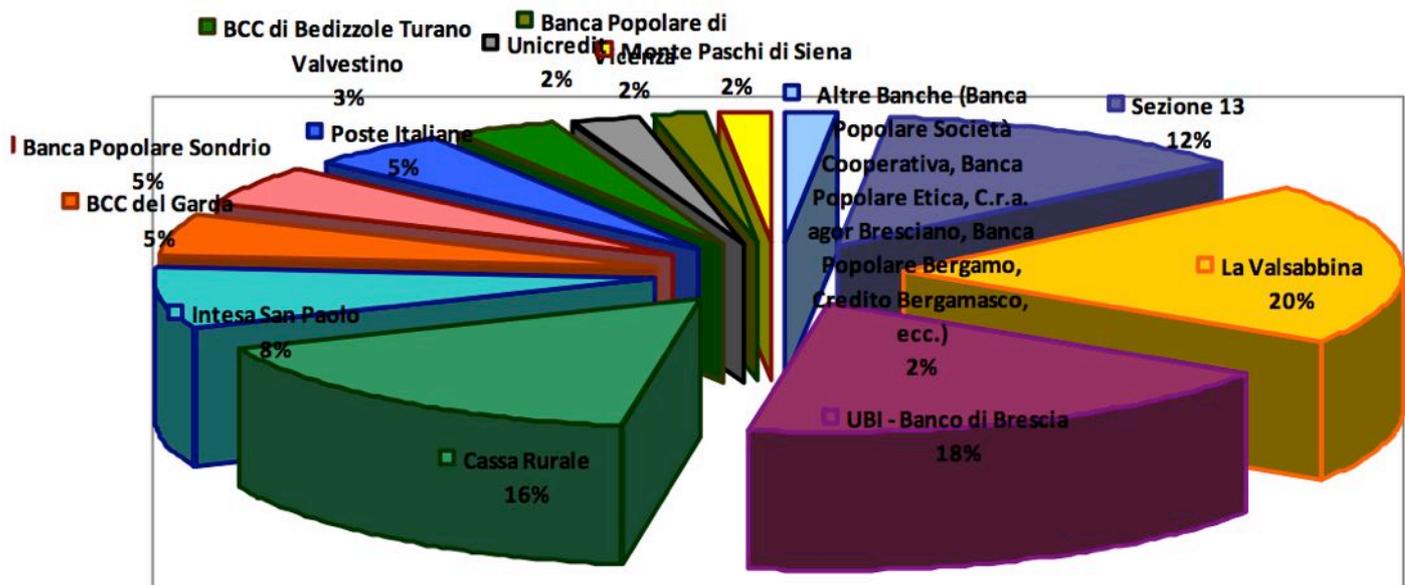
	TOT. ORE EROGATE (a corso)	N° LAVORATORI PARTECIPANTI	Soc I	Non SOCI	ESITO PERCORSO
FORMAZIONE/CONSULENZA AL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE ED ALLA BASE SOCIALE					
Consulenza al CdA su riorganizzazione interna della Cooperativa e rinnovo cariche	36	7	7	0	Efficace
Corso soci "Dimentica la solita zuppa!"	12	17 (tot) – 9 (2 inc su 4)	26	0	Efficace
FORMAZIONE ESTERNA OTTIMIZZAZIONE SPAZI/COMPITO RIABILITATIVO (CDD VILLANUOVA)					
Formazione di Fioriti a seguito della riorganizzazione spazi Bando Ikea	4	9	9	0	EFFICACE
FORMAZIONE ESTERNA TEMATICHE SU DISABILITÀ ADULTA, QUALITÀ DELLA VITA, SU TUTTI I SERVIZI					
Convegno al "Vittoriale" su "Nuovi paradigmi comunitari nel prendersi cura delle persone con disabilità"	24	13	10	3	Efficace
Equipe con Dott. Monchieri per CSS su inquadramento multi assale, farmacologia e consulenza specifica ospiti	6 (nel 2013)	7	6	1	Non efficace
Equipe con Dott. Monchieri per CDD Villanuova "spazio casi"	6 (nel 2013)	9	9	0	Efficace
Equipe con Dott. Monchieri per CDD Idro su inquadramento multi assale, farmacologia, sindromi psicopatologiche, formazione legale	10	12	9	3	Efficace
Corso "ACB" con dott. Fioriti e altri Dott. Per CDD Vill, Idro, CSS, AdP	20	30	25	5	Parzialmente efficace (+ efficace per CDD Vill e AdP)
Convegno su "Qualità della vita e psicopatologia"	12	4	4	0	Efficace

AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE OBBLIGATORIA: SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO (D. Lgs 81/08) – L. 231

Formazione generica (4 h) per tutti lavoratori D. Lgs 81/08	4	14	8	6	Efficace
Formazione generica Resp e Coord su L. 231	2	10	9	1	Efficace

5.1.2 Gli Istituti Bancari d'appoggio

Da un'ulteriore analisi fatta tra tutti i portatori d'interesse che gravitano attorno a Co.Ge.S.S., quindi Lavoratori, Famiglie, Fornitori, Clienti, siamo in grado di conoscere a quali Istituti Bancari essi si appoggiano, e quindi dal grafico sottostante possiamo evidenziare **quali Istituti Bancari sono direttamente o indirettamente collegati alla nostra Cooperativa e traggono da noi vantaggi:**



- La Valsabbina
- UBI - Banco di Brescia
- Cassa Rurale
- Intesa San Paolo

5.2 La Soddisfazione delle Famiglie

Diverse sono le modalità attraverso cui le Famiglie dei nostri Ospiti ed Utenti possono comunicare ed esprimere le proprie osservazioni, richieste d'informazioni, criticità, reclami in modo anonimo e/o personale (telefono, e-mail, posta ordinaria a Resp, Coord, Operatori, quaderno) tra cui i Questionari di Soddisfazione (somministrati in maggio per i CDD ed in dicembre per CSS e Sollievo).

Diamo qui un breve rimando dei risultati suddivisi per servizio:

CDD di Villanuova sul Clisi

Elevata **partecipazione delle famiglie alla rilevazione della soddisfazione, del 92,86%** rispetto ad una restituzione del 61,54% nel 2012, dovuta in parte alla nuova modalità di raccolta "scatola chiusa su pullmini", ed in parte alla scrupolosa attenzione di Coord. ed operatori nel sollecitar le famiglie.

Si evidenzia **l'in-soddisfazione medio-alta** di circa **l'11%** delle famiglie **su tutti gli aspetti** (2 QS su 13), ed **un'in-soddisfazione medio-alta del 15% sui locali, arredi e attrezzature del servizio**, e **13% rispetto alla Relazione con le famiglie**, temi che si chiede d'indagare maggiormente con Resp, Coord ed Equipe.

Si denotano gli **aspetti migliorativi/di qualità**: le **attività** proposte all'interno ed all'esterno del servizio, il **Progetto Personalizzato** ed il **rapporto con il personale**, oltre ad una soddisfazione medio-alta rispetto ai **locali e attrezzature** ed ai **servizi mensa, trasporti, consulenza del neuropsichiatra** ed **utilità del servizio "Sollievo sul Lago"**.

CDD di Idro

Elevata **partecipazione delle famiglie alla rilevazione della soddisfazione, del 96,15%** rispetto ad una restituzione del 69% nel 2012, dovuta in parte ad un maggior coinvolgimento delle famiglie stesse, attuato dall'équipe e dalla Cooperativa, nel Progetto Individualizzato del proprio familiare, ed in parte alla scrupolosa attenzione di Coord. ed operatori nel sollecitar le famiglie nella compilazione e restituzione.

Si evidenzia una **lieve in-soddisfazione** di alcuni aspetti: **il 4% sui locali, arredi e attrezzature** del servizio (nota relativa alla mancanza di privacy); **2% sul Progetto Personalizzato** e sui **Servizi Mensa e Trasporti** (nota su maggiore collaborazione tra autisti ed operatori per il riporto a casa d'informazioni su condizioni/aspetti generali degli ospiti), sui quali ci si potrà confrontare durante la riunione di Verifica del Servizio con le famiglie, ma sui quali non si ritengono necessari ulteriori approfondimenti, salvo per diversa volontà della Resp e/o Coord.

Si evidenziano **aspetti migliorativi/di qualità**: in generale tutti gli aspetti hanno riscontrato una soddisfazione medio-alta, nelle note risaltano la **disponibilità, cortesia, competenza** di tutta **l'équipe**; alcune **attività** quali le uscite, yoga, emozioni, educaz. motoria, cucina, accoglienza, il **trasporto** (aspetto particolarmente apprezzato dalle famiglie) ed il **rapporto con gli SVE**.

CSS di Idro

Elevata **partecipazione delle famiglie alla rilevazione della propria e della soddisfazione del proprio familiare, con la restituzione del 87,50%** dei QS e si denota il miglioramento delle criticità rilevata nel 2012 oltre ad una **buona soddisfazione tra il 50-70%** o > del tutto positivi circa: **cortesìa, disponibilità e chiarezza del personale amministrativo; adeguatezza dei locali** per i bisogni e le attività degli ospiti; il **Progetto Personalizzato**; il **servizio di lavanderia; l'attenzione per gli aspetti sanitari e le attività proposte.**

Si evidenzia **un'insoddisfazione medio-alta del 21%** dei compilatori (due famiglie) che espongono critiche su vari aspetti, alcuni simili, sui quali si suggerisce alla Direzione e Coordinamento di porre l'attenzione per il 2014:

- _ **difficoltà talvolta nello svolgimento delle pratiche amministrative;**
- _ **la mancata cortesìa e disponibilità degli operatori e del Coord.;**
- _ **il poco impegno e capacità del Coord. Rilevato nel lavoro svolto.**

Inoltre gli aspetti per cui si **rileva minore soddisfazione** riguardano la **retta** (su cui la Direzione fa quanto è nella sua possibilità per cercare fondi di abbattimento e soluzioni dilazionate dei pagamenti, ecc.), la mancata collaborazione tra educatori e **poca sincerità degli stessi con le famiglie** (sull'équipe persiste dal 2013 un lavoro di formazione e supervisione anche su questi aspetti), i **pasti**; si suggerisce inoltre di lasciare maggiore libertà agli ospiti di tenere con sé cose di cui hanno bisogno e maggiore cura del reparto lavanderia.

Gli **aspetti più soddisfacenti, 70% o > tot. Positivi**, invece sono:

- _ **la pulizia e l'ordine dei luoghi di vita;**
- _ **l'adeguatezza delle attrezzature utilizzate per l'assistenza e le attività;**
- _ **la facilità nel contattare operatori e Coord. E ricevere informazioni chiare ed esaustive.**

Sollievo sul Lago di Idro

Buona partecipazione delle famiglie alla rilevazione della propria e della soddisfazione del proprio familiare, con il 61%; si rileva un lieve calo rispetto all'anno precedente, ciò è probabilmente dovuto anche ai tempi di somministrazione e ritiro, a cavallo delle Feste Natalizie e con pochi giorni tra uno e l'altro, si decide in condivisione con la Coord., per il 2014 di somministrare il QS o nelle prime due settimane di dicembre o nella seconda settimana di gennaio 2015 e lasciare circa 10 giorni tra la somministrazione ed il ritiro.

Si rileva **un'alta soddisfazione** su tutti gli aspetti monitorati, in particolar modo con l'80% o > di totale soddisfazione rispetto alle specifiche tematiche:

- _ **"cortesìa e disponibilità del personale amministrativo";**
- _ **"il rispetto della privacy";**
- _ **"pulizia ed ordine dei luoghi di vita";**
- _ **"tutti gli aspetti inerenti il personale educativo e Coordinatore";**
- _ **"il fatto che l'ospite frequenti volentieri il servizio";**

– **"l'assistenza relativamente agli aspetti sanitari (gestione della terapia farmacologica quotidiana)".**

Rispetto all'anno scorso permane una **l'insoddisfazione con il 18% abbastanza e tot negativo** circa:

– "la **cura e ordine degli indumenti e oggetti personali**";

a cui si aggiungono con il **9 % di tot in soddisfazione** lieve criticità circa:

– **la "non facilità ad esplicitare lamentele e reclami"**;

– **"informazione rispetto alle attività svolte dal proprio familiare"**;

– **"servizio lavanderia", che però non è un servizio fornito usualmente ma soltanto nei periodi di lunga permanenza, sporadici.**

Dalle note aperte si rileva il suggerimento di aumentare le possibilità di contatto tra famigliari/amministratori di sostegno e gli operatori, ed il riconoscimento per il lavoro svolto e desiderio di poter accedere al Servizio anche nel 2014.

5.3 Rete sistema cooperativo

La Cooperativa aderisce al Consorzio Provinciale **Sol.Co. Brescia**, al Consorzio Territoriale **LAGHI** ed è associata a **ConfCooperative Brescia**, inoltre, tramite il Consorzio Laghi, è associata a Vallesabbia Solidale. Le partecipazioni possedute dalla CO.GE.S.S. all'interno della rete sono le seguenti:

- SOL.CO. BRESCIA: € 6.450
- CONSORZIO LAGHI: € 5.125
- Cooperativa MARGHERITA: € 260.

5.4 Volontari, donatori e contributi a fondo perduto

Dal 2012 è attiva l'Associazione di Volontariato "Un Sorriso per tutti" con sede a Idro, molto legata alla nostra Cooperativa, attorno a cui gravitano comunque tante altre persone che donano tempo ed energie per noi, vogliamo qui darne evidenza attraverso **DEI NUMERI COLMI DI SORRISI, ENERGIA, SPERANZA E VOLONTÀ!**

	2012	2013
NUMERO VOLONTARI ATTIVI (Associazione Un sorriso per tutti)	50	82
NUMERO ORE DI VOLONTARIATO COMPLESSIVE	2300	4731

7 VOLONTEENAGERS

Provenienza: 1 Slovenia, 1 Casto, 1 Vestone, 1 Capovalle, 2 Provaglio, 1 Preseglie.

2013	CDD IDRO	CDD VILLANUOVA	TRASPORTI ABILITANDO	TRASPORT I SOLLIEVO	CSS	Volonteenagers
ORE DI VOLONTARIATO	2040	1100	288	22	1281	346

	2013	
Stima per difetto del NUMERO ORE VOLONTARIE dedicate dai componenti del CdA, dai Responsabili e dai Coordinatori per riunioni di lavoro, organizzazione di eventi e feste, incontri esterni pubblicizzazione Cooperativa, lavoro extra	Persone	Ore
	11	1409

Per il 2013 abbiamo raccolto soltanto le ore volontarie dedicate dai ruoli apicali della Cooperativa quindi Consiglieri, Responsabili Servizi e Processi, Coordinatori, che traspaiono da report specifici; sarà obiettivo del 2014 raccogliere anche l’apporto di ore volontarie date sia dai soci – lavoratori che dai dipendenti.

5.5 Il Fund Raising

Da settembre 2013 Co.Ge.S.S. ha avviato la strutturazione di una vera e propria area Fund Raising, gestita da un Responsabile, ad oggi l’Amministratore Delegato, che vedrà sua piena realizzazione ed efficacia nel 2014, ad oggi vogliamo evidenziare:

FR cos’è?

Insieme delle attività strategiche destinate al reperimento di risorse (economiche, materiali, umane, tecnologiche) atte a garantire il sostentamento della Cooperativa e rendere efficace il suo operato istituzionale.

FR a cosa serve?

- Per raccogliere e provare a soddisfare i bisogni di Cogess, quindi è stata creata una **tabella dei "desideri dei Servizi"** in cui i Coordinatori inseriscono, raccogliendo in équipe dagli operatori, ciò di cui ogni servizio ha bisogno ma anche ciò che desidera (cose accessorie che possono migliorare la qualità del lavoro e della vita degli ospiti); la Resp FR evidenzia con colori diversi quando ha visionato il bisogno/desiderio e la priorità di ognuno, si attiva per realizzarlo e barra quando è stato soddisfatto.

SERVIZIO	DESIDERATA	NECESSARIA	NOTE

- Per **sostenere nuove progettualità** definite all'inizio dell'anno ed in itinere con la Responsabile dei Servizi, (nel 2014 verrà strutturata una Tabella raccordo nuove progettualità) e poter sviluppare nuovi progetti in economicità.

Nel 2014 avremo modo di evidenziare sia per i bisogni dei servizi che per le nuove progettualità il totale della spesa prevista e quanto risparmiato in termini economici.

FR come si fa? Attraverso:

- La strutturazione di una rete dei contatti di Co.Ge.S.S. (**Allegato 2**), creata da tutti i Portatori d'Interesse più prossimi alla Cooperativa;
- La partecipazione a Bandi (strutturazione del "gruppo Bandi" da settembre 2013 composto da AD, Resp Servizi e Resp. Risorse Umane);
- Sensibilizzazione e cura del territorio (sviluppando sempre di più la condivisione della Mission e fidelizzazione dei confronti di Co.Ge.S.S.);
- Calendario comunicazioni inerenti Co.Ge.S.S. creato da ottobre 13 in cui sono registrati tutti gli articoli, le comunicazioni riguardanti la cooperativa, chi se ne è occupato ed il periodo;
- Ottenendo scontistiche dai fornitori;
- Investendo nella pubblicizzazione del 5 x mille (di seguito inseriamo la tabella riassuntiva della raccolta dal 2006, utile a capire i risultati concreti ottenuti);

anno	Raccolta totale annua	Importo preferenze	Numero di preferenze	Media per preferenza
2006	€ 3.584,80	€ 3.257,67	155	€ 21,02
2007	€ 3.860,61	€ 3.454,32	124	€ 27,87
2008	€ 3.574,33	€ 3.316,70	92	€ 36,05
2009	€ 2.150,72	€ 1.920,85	78	€ 24,63
2010	€ 1.639,47	€ 1.481,80	77	€ 19,24
2011	€ 1.334,62	€ 1.215,96	67	€ 18,15
2012	€ 3.035,38	€ 2.620,43	148	€ 17,71
totale	€ 19.179,93			

- Cura e sviluppo della rete su tutti i livelli della Cooperativa (soci, lavoratori, direzione, ecc.);
- Partecipazione ad iniziative specifiche e creative, eventi da parte dei servizi più o meno strutturate (Festa dei Cortili Idro, Festa de Pais Villanuova, Festa a Casto AIAS, ecc).

5.6 Gli eventi della Cooperativa

Da settembre 2013 è iniziato un processo che avrà la sua piena funzionalità nel 2014, attraverso una riunione di Coordinamento avviene la programmazione più completa possibile, a livello annuale, di tutti gli eventi organizzati dalla Cooperativa, gestiti da un referente, attualmente l'AD che tiene le fila e individua organizzatori, risorse e raccoglie risultati, al fine, da un lato di:

- preventivare e distribuire in modo coerente e programmato le risorse della Cooperativa sull'anno;
- garantire la presenza omogenea e costante della Cooperativa sul territorio.

Durante il 2013 si sono svolte gli eventi e Feste dei singoli servizi (programmate a sé e gestite dai Coordinatori ed équipe).

Tra gli Eventi del 2013 ricordiamo:

- Festa dei Cortili Idro;
- Festa per i Volontari;
- Festa de Pais Villanuova;
- Festa a Casto AIAS;
- **Festa del Ventennale.**

Rispetto a questo ultimo punto permetteteci una breve digressione!

Il **21 dicembre 2013** è stato festeggiato il **ventennale** della nostra Cooperativa, una giornata importante dove il lavoro che **TUTTI i SOCI** hanno svolto in questi anni è stato degnamente celebrato e riconosciuto anche dai rappresentanti delle istituzioni invitate (amministrazioni pubbliche ed enti cooperativi). Numerosi apprezzamenti ci sono stati rivolti per quello che abbiamo fatto e per ciò che facciamo ogni giorno; tutto questo ci deve servire da sprone per affrontare le sfide che il futuro ci porrà di fronte e per migliorarci costantemente.

Chiudiamo questa breve digressione esplicitando anche le risorse che abbiamo investito per l'organizzazione dell'evento, ricordando che erano stati inizialmente previsti 5.000€.

Grazie però ad una intensa attività di **Fund Raising** siamo riusciti ad ottenere un risultato importante, la tabella successiva dimostra quanto fatto:

Nome fornitore	Tipologia di bene	Prezzo di mercato IVA INCLUSA	Prezzo ottenuto IVA INCLUSA	TOTALE iscritto a bilancio 2013 (l'IVA è da scorporare)
Ristorante "Al poggio Verde"	Buffet per 240 persone	30€ a persona	12€ a persona	€ 2.618,18
Digital.art	250 Brochure	2,52€ a brochure	0,73€ a brochure	€ 150,00
	70 Borse per soci	10,62€ a borsa	8,97€ a borsa	€ 515,01
	13 targhe per soci onorari	37,82€ a targa	30,26€ a targa	€ 322,40
Vari	Rimborso camerieri, materiale per mostra, accessori vari...			€ 80,18
			TOTALE iscritto a BILANCIO 2013	€ 3.685,77
			Budget assegnato dal cda	€ 5.000,00
			Risparmio sulla spesa ipotizzata	€ 1.314,23
Risparmio generato da Fund Raising e trattative con fornitori (rispetto ai prezzi di mercato) – iva ovviamente esclusa.				€ 4.468,59

Se analizziamo i dati delle ultime due righe, da questi evinciamo che una festa per 240 persone con i vari gadgets distribuiti sarebbe costata almeno il doppio senza FR!

5.7 L'interazione tra Co.Ge.S.S. e l'ambiente

E' presente e cresce anche in Cooperativa e nei Servizi, così come nel territorio in cui viviamo, l'attenzione verso il rispetto e la tutela dell'ambiente, compatibilmente con le risorse a disposizione vorremmo qui elencare semplicemente i semplici gesti che la Cooperativa ha messo in atto nel 2013 per la tutela dell'ambiente:

- l'attenzione alla raccolta differenziata (maggiore per CDD Villanuova);
- la scelta dei pasti in pluriporzione dalla mensa per CDD Villanuova, Idro e CSS, per ridurre gli imballaggi in plastica;
- riciclo creativo di materiali per riutilizzarli nei contesti di attività (tutti servizi);
- attenzione all'utilizzar meno possibile carta, stampe a colori e luce quando non necessari (soprattutto in Cooperativa ma anche presso servizi).

Fattibile e futuribile per il 2014 ed anni a venire:

- maggiore attenzione alla raccolta differenziata (CDD Idro e soprattutto CSS);
- Pannelli solari per riscaldamento di Abilitando e Cooperativa;
- Miglioramento del sistema di trasporto di Valle per diminuire anche il CO2 (indirettamente) oltre che economicità del sistema e risparmio costi.

6. DIMENSIONE ECONOMICA

Per l'analisi della dimensione economica proponiamo una serie di tabelle e grafici che ci consentono di comprendere gli elementi economici e patrimoniali caratterizzanti la nostra realtà.

Partendo dal conto economico riclassificato, è interessante analizzare la serie storica dell'ultimo triennio:

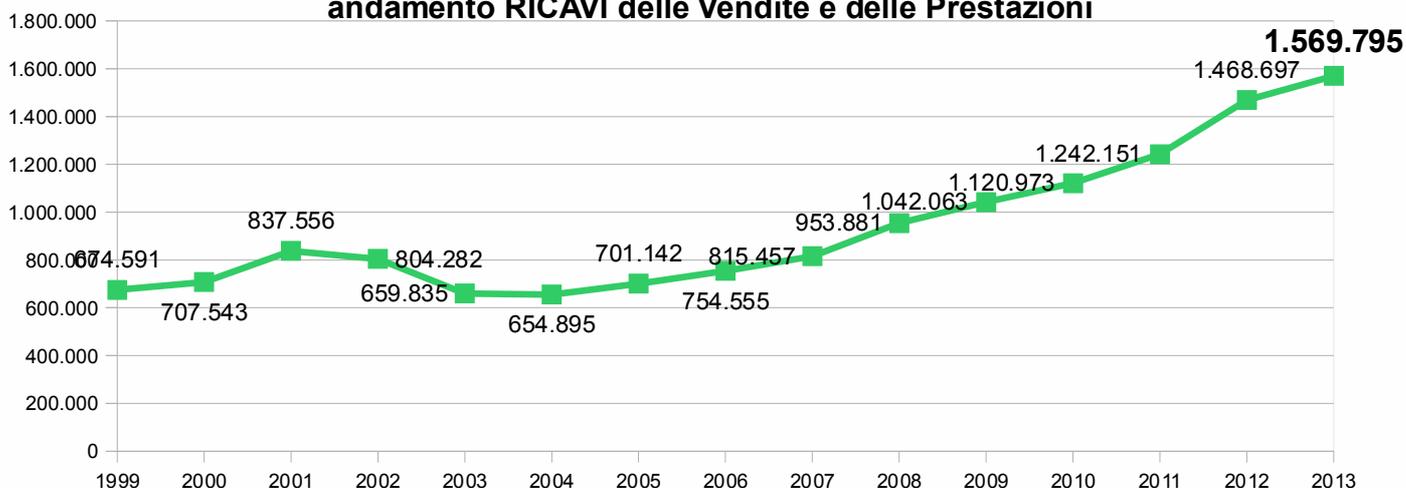
CONTO ECONOMICO 2013

riga n°	Voce	Valori 2013	valori 2012	valori 2011	variazioni 2013 → 2012	note
1	ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	€ 1.569.795	€ 1.468.697	€ 1.242.151	6,44%	
2	costi della produzione	€ 1.598.137	€ 1.531.171	€ 1.343.775	4,19%	di cui
3		€ 1.174.628	€ 1.112.275	€ 1.031.955	5,31%	costi per il personale
4						
5	1-reddito operativo gestione caratteristica	-€ 28.342	-€ 62.474	-€ 101.624	120,43%	
6	risultato gestione complementare accessoria	€ 93.300	€ 86.017	€ 64.116	7,81%	
7		€ 18	€ 11	€ 76	38,89%	altri proventi finanziari
8		€ 93.282	€ 86.006	€ 64.040	7,80%	proventi diversi
9	2-reddito operativo aziendale	€ 64.958	€ 23.543	-€ 37.508	63,76%	
10	oneri finanziari	€ 16.160	€ 19.041	€ 22.688	-17,83%	
11	3-reddito lordo di competenza	€ 48.798	€ 4.502	-€ 60.196	90,77%	
12	componenti straordinari nette	-€ 22.716	€ 6.152	€ 4.778	-127,08%	Proventi-oneri straordinari
13	4-reddito ante imposte	€ 26.082	€ 10.654	-€ 55.418	59,15%	
14	imposte	€ 0	€ 0	€ 0		
15	arrotondamenti	€ 0	€ 2	€ 0		
16	REDDITO NETTO	€ 26.082	€ 10.656	-€ 55.418	59,14%	

La tabella riassuntiva precedente ci ha quindi mostrato in maniera semplificata gli aspetti economici della gestione 2013. Vi mostriamo successivamente, come sempre, i grafici che mostrano l'evoluzione della "storia economica e patrimoniale" di Co.Ge.S.S.

range temporale 1999-2013

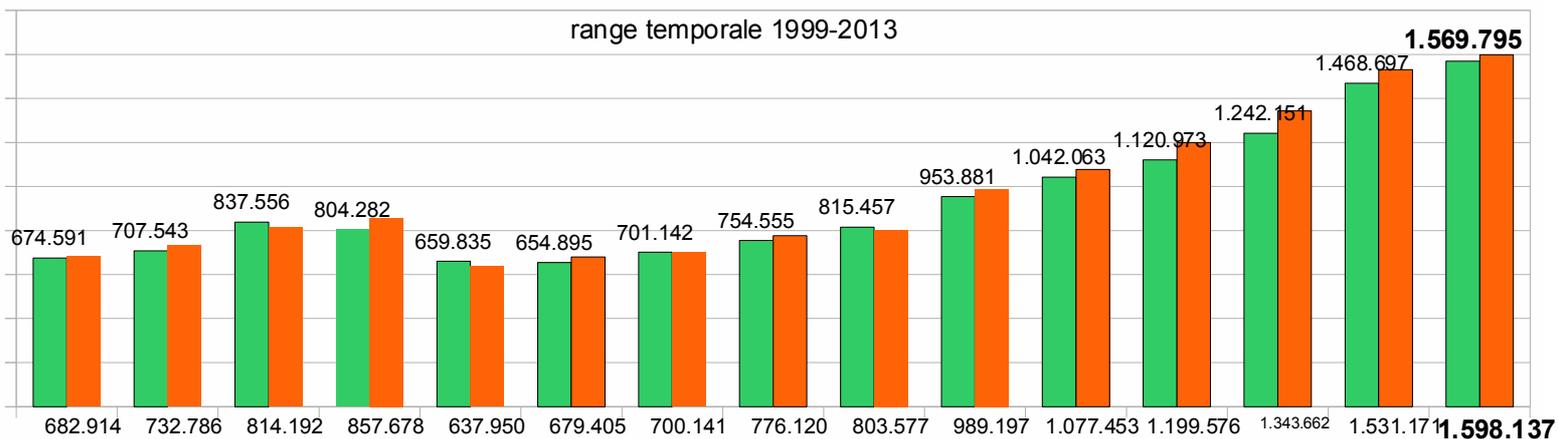
andamento RICAVI delle Vendite e delle Prestazioni



Il 2013 conferma un incremento divenuto ormai tendenziale; contestualmente osserviamo un aumento dei costi, i quali però vengono sempre contenuti dalla crescita dei ricavi della gestione caratteristica. La differenza tra i due valori si "assottiglia" maggiormente rispetto al 2012 (riga n° 5 tabella pagina 43).

Il grafico successivo mette in relazione i dati esplicitati:

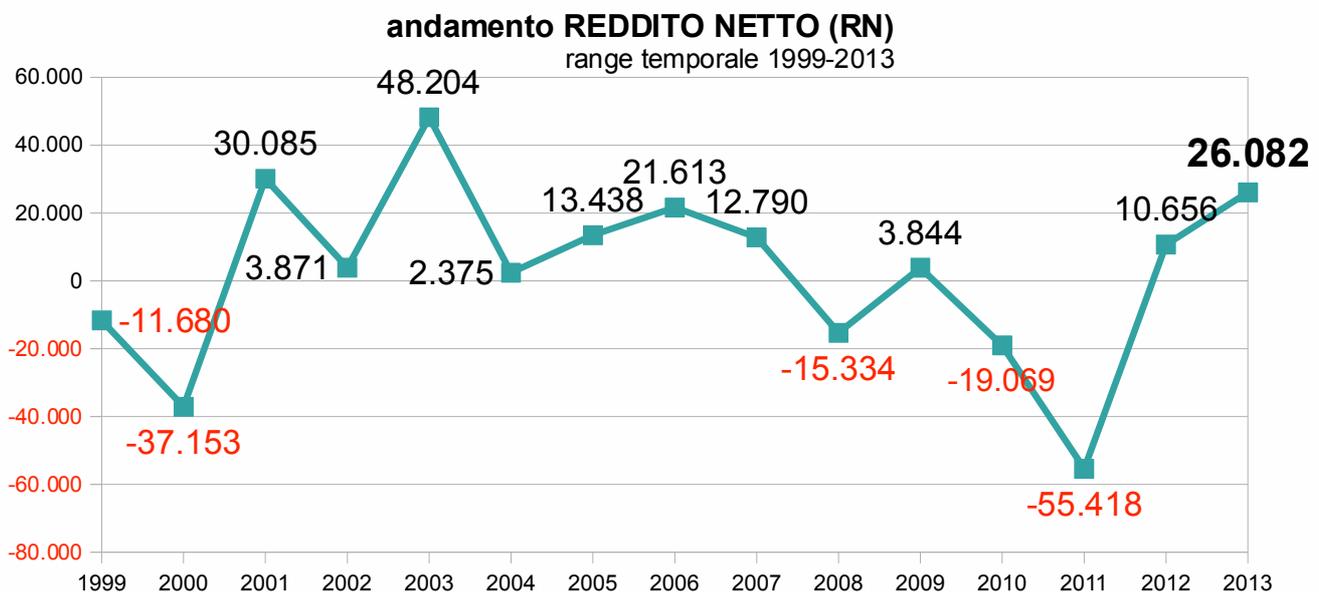
andamento RICAVI vendite-prestazioni e COSTI della PRODUZIONE



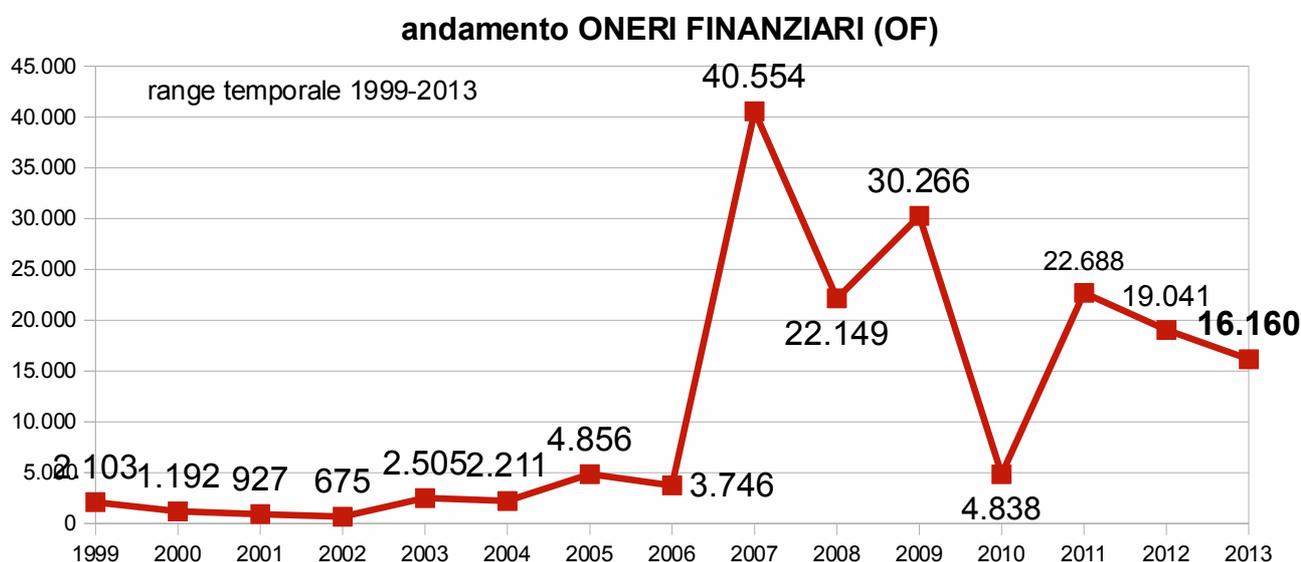
La cosiddetta gestione complementare accessoria (costituita dall'attività di raccolta fondi e donazioni ricevute), ci permette di registrare un reddito operativo aziendale molto positivo (riga n° 9 tabella di pagina 43) pari a **64.958 €**. Il reddito operativo aziendale viene poi abbattuto dagli oneri finanziari che anche quest'anno incidono sul reddito netto finale in modo significativo; quest'anno, inoltre, la compensazione tra componenti straordinarie segna un risultato negativo che incide ulteriormente sul risultato finale (righe 10 e 12 della tabella di pagina 43).

Il valore che alla fine si registra è di un utile di **26.082 €**.

Il grafico seguente mostra l'andamento del reddito netto dal 1999 con il peggior risultato registrato nel 2011 ed il migliore nel 2003.



E' importante osservare, come esplicitavamo prima, l'andamento degli oneri finanziari che, seppur in diminuzione, abbattano il reddito operativo aziendale.



STATO PATRIMONIALE 2013

Il 2013 ha visto una conferma del dato relativo al capitale versato dai soci, con un lieve incremento da 76.000 € a 76.300 €.

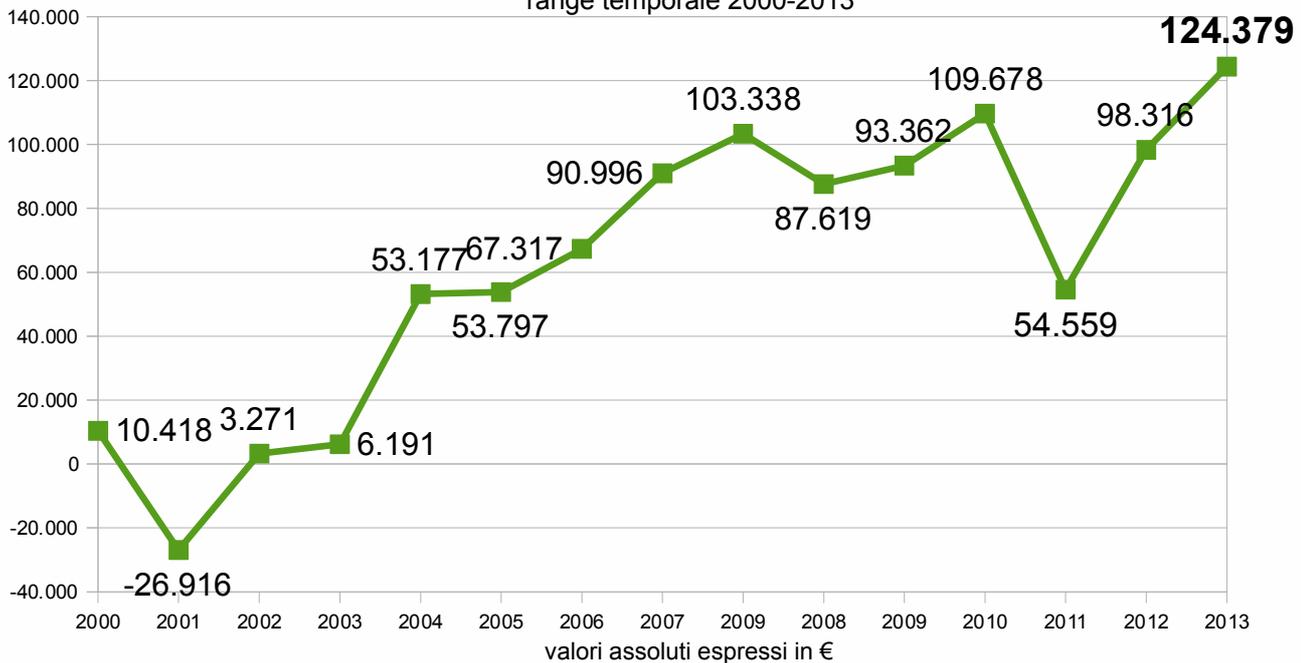
Il **patrimonio netto** della cooperativa, in virtù dell'utile ottenuto, supera la soglia dei centomila euro registrando di fatto il miglior risultato ottenuto nella serie storica analizzata e pari a **124.379 €**.

Il grafico dei mezzi propri ci permette di visualizzare quanto appena esplicitato.

L'indice di indebitamento continua quindi a decrescere rispetto agli anni passati; il suo valore, determinato dal rapporto tra mezzi di terzi e mezzi propri, è ancora da contenere, ma, come già esplicitato l'anno scorso, il percorso non è facilmente realizzabile nel breve periodo.

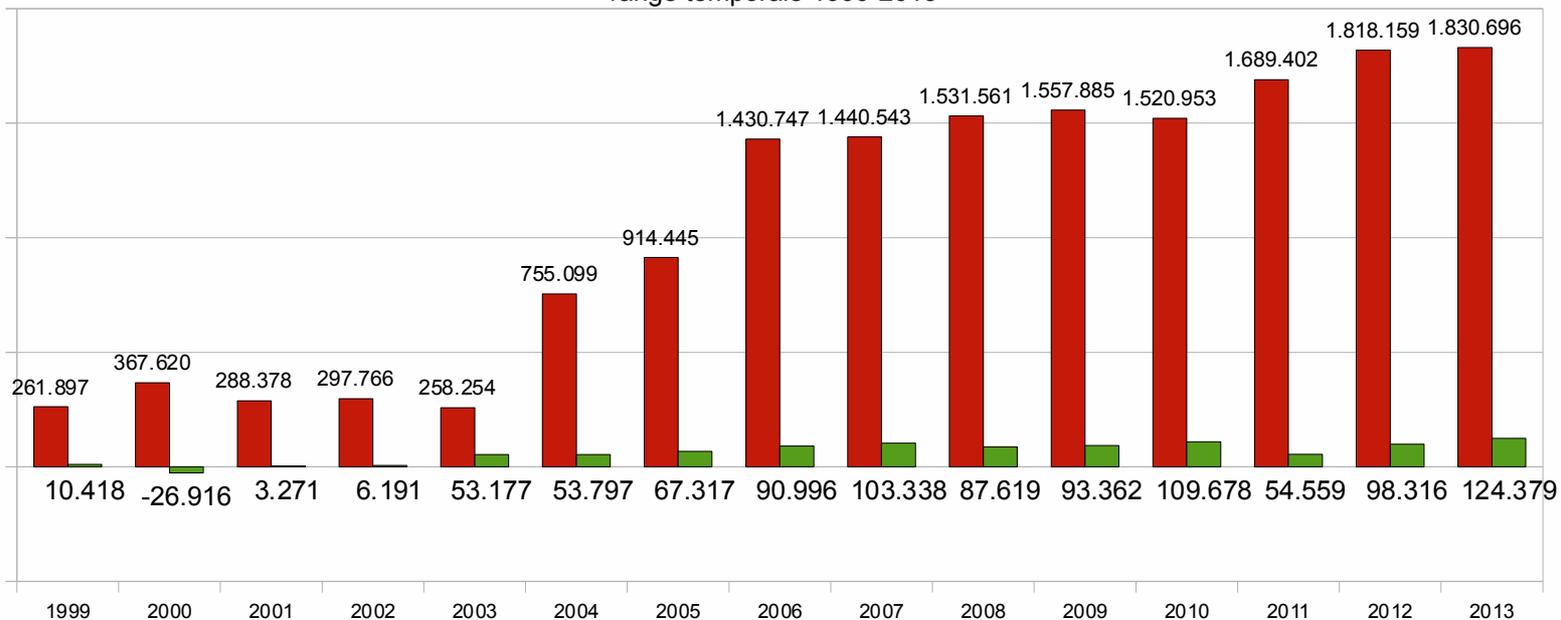
Il rapporto passa da 18,49 a 14,72.

andamento MEZZI PROPRI
range temporale 2000-2013



Come mostrato anche gli anni precedenti, nel grafico è indicato il valore assoluto tra mezzi propri e mezzi di terzi.

confronto tra MEZZI di TERZI e MEZZI PROPRI
range temporale 1999-2013



CONCLUSIONI

Il 2013 è stato l'anno della stabilizzazione delle misure correttive messe in atto dalla Cooperativa al fine di recuperare le risorse investite nel biennio 2010 e 2011, in apertura di documento utilizzavamo il termine "**conferma**".

L'ottimizzazione dei costi iniziata già a fine 2011, proseguita durante il 2012 è stata infatti consolidata nell'anno analizzato, questo ha permesso di raggiungere importanti risultati nell'ultimo biennio registrando un utile complessivo di 36.738 € (10.656 € nel 2010 + 26.082 € del 2013).

Parallelamente alle attività di contenimento della spesa, sono state investite molte energie per la ideazione di nuovi servizi e progetti finanziati sia da bandi delle fondazioni territoriali che da una massiccia attività di **fund raising**; proprio quest'ultimo elemento ha caratterizzato il terzo quadrimestre dell'anno come conseguenza della **riorganizzazione interna** avviata a settembre; grazie a questa azione la cooperativa ha infatti organizzato settori di intervento che in precedenza erano presidiati in modo non totalmente efficiente (**gestione risorse umane**, fund raising, **comunicazione** verso l'esterno).

È importante poi ricordare che in questo esercizio è stato possibile riprendere ad erogare l'elemento retributivo territoriale (**ERT**), al quale l'anno scorso avevamo rinunciato per cercare di chiudere con un risultato positivo il bilancio ed invertire contestualmente il preoccupante biennio negativo.

L'anno 2013 è stato inoltre caratterizzato da:

- **aumento dell'organico** (in particolare con l'adp di Desenzano, ma non solo);
- una **intensificazione delle sinergie con gli enti formativi** del territorio (stage e tirocini);
- **aumento della attività di fund raising** a sostegno non più solo della residenzialità, ma di tutte le attività della cooperativa;
- **consolidamento delle sinergie** con le altre realtà del **terzo settore** (associazioni, cooperative, Consorzi...);

Ribadiamo che anche questo esercizio, come il precedente, sia stato importante per l'inversione di tendenza negativa che ha caratterizzato il biennio 2010-2011.

Perdonate la ripetitività, ma ne siamo davvero convinti... tutto continua ad essere possibile solo perché fatto in modo **cooperativo**, questa è la strada costruita insieme ed insieme potremo trovare spunti critici e di miglioramento finalizzati a rendere più efficaci ed efficiente il nostro "cammino".

7. PROSPETTIVE FUTURE

I “desideri” di e per Co.Ge.S.S.

Ecco l'analisi dei “desideri” che i soci avevano espresso per il 2013 sia rispetto al proprio ruolo che alla possibile evoluzione della cooperativa stessa, al fine di vedere da un lato quali sono stati perseguiti e realizzati, magari solo in parte, e quali invece sono rimasti desideri, dall'altro quella di esplicitare nuovi desideri per il 2014 o dare maggiore forma e concretezza ai desideri espressi fin'ora, facendo in modo che alcuni di essi possano essere tradotti in obiettivi e vedersi realizzati nel 2014, ed altri possano portare avanti l'importante compito di motivare e tenere viva la passione ed i valori a cui Co.Ge.S.S. s'ispira e continuerà ad ispirarsi nello svolgimento di servizi, progetti e attività.

I SOCI DI CO.GE.S.S. DESIDERANO ...

<i>Sintesi dei desideri dei soci per il 2013 ...</i>	<i>Cos'è stato realizzato nel 2013</i>	<i>Per il 2014 desideriamo?</i>
Riattivazione di un G.A.S. aumentando la varietà dei prodotti, diversificandoli; realizzare servizi di "spesa solidale", consegna medicinali in punti strategici di raccolta, convenzioni con lavanderie del territorio, servizio di trasporto per disabili o anziani, per calmierare i prezzi.	Futuribile: esperienza AGRICAM da poter riproporre sul nostro territorio; CPF80 e cooperative aderenti potrebbero offrire a prezzi calmierati i loro servizi; ecc.	Futuribile da altri, Co.Ge.S.S. potrà dare il suo contributo
Usufruire di un asilo aziendale per i lavoratori che hanno figli, magari anche collaborando con altre cooperative che se ne occupano, come Area.	Desiderio	Futuribile: Co.Ge.S.S. può portare il bisogno a realtà esterne che se ne possono occupare con maggiore competenza.
Estendere il nostro operato verso la ricerca di altre strategie oltre i servizi e progetti attuali, per occuparci di "altri bisogni della quotidianità" e "bisogni legati alle emergenze" delle famiglie dei nostri utenti e del territorio, ad es. attraverso la messa in rete con altre associazioni, cooperative che già si occupano in modo professionale di alcuni bisogni; creare legame con alcuni operatori che non siano quelli dei servizi diurni ma già conosciuti, prima che si verifichino emergenze, per poter intervenire quando il legame è già instaurato.	Futuribile ma piccoli passi attraverso progetti sperimentali "Sollievo del Lago", ecc..	Futuribile
Progettare e realizzare un servizio oltre Sportello Informativo Handicap e Abilitando, di raccolta e realizzazione di bisogni altri da residenzialità, legati alla Vita Indipendente.	Desiderio	Futuribile per quanto riguarda implementazione Sportello Informativo Handicap e servizi/progetti legati alla Vita Indipendente
Occuparsi di progetti e servizi legati al mondo della psichiatria, ad es. con strutture protette.	Desiderio	Desiderio

<p><i>Sintesi dei desideri dei soci per 2013</i></p> <p>...</p>	<p><i>Cos'è stato realizzato nel 2013</i></p>	<p><i>Per il 2014 desideriamo?</i></p>
<p>Poter utilizzare alcuni spazi di servizi che non vengono utilizzati in alcuni orari o periodi (i CDD l'estate e la sera per es.) ed offrirli al territorio per rispondere a bisogni concreti e magari raccogliere risorse economiche per la cooperativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Corso yoga a Idro + progettazione corsi yoga per bimbi (3/6 e 6/10 anni); - Eventi "Scambio Libri"; - Corso d'informatica per i soci e lavoratori. 	<p>Pensare e realizzare attività per il benessere dei soci ma coinvolgendo, laddove possibile, anche il territorio per farci conoscere e raccogliere risorse economiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corsi di cucina sia per gli educatori che per gli utenti; - Utilizzo spazi dei servizi della Cooperativa per realizzare attività legate all'autonomia; - Corsi di danza ed equitazione per utenti ...
<p>Incentivare la comunicazione verso l'esterno attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> o realizzazione di brochure che parlano di Co.Ge.S.S. e distribuzione sul territorio; o scrittura di articoli di esperienze vissute dagli utenti ed operatori di Co.Ge.S.S. e diffusione su riviste/giornali cartacei ed in rete, sito e face book di Co.Ge.S.S., ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brochure sul Sollievo; Carte dei Servizi CDD, CSS; Borchure Volonteenager; - Articoli scritti da coordinatori ed operatori su Vallesabbia news ecc. 	<p>Strutturare maggiormente l'area "comunicazione della Cooperativa"; rifare sito di Co.Ge.S.S. maggiormente interattivo ed accattivante; ecc.</p>
<p>Esplicitare nel prossimo Bilancio Sociale la Festa per i Volontari e tutti gli eventi che Co.Ge.S.S. organizza.</p>	<p>Inserito capitolo 5.6 da implementare nei prossimi BS.</p>	
<p>Coinvolgere maggiormente i lavoratori non soci per motivarli e avvicinarli maggiormente alla Cooperativa.</p>	<p>Invio di alcuni Notiziari aperti ai soci ed ai lavoratori; Incontri informativi aperti anche ai lavoratori oltre che ai soci; corso interno Excel aperto anche ai lavoratori; condivisione del BS 2013 nelle varie équipe di lavoro.</p>	<p>Pensare a delle azioni più strutturate.</p>
<p>Pensare ad un rinforzo costante dell'incontro, proposizione dei concetti esplicitati nel corso soci-lavoratori ma anche nei vari incontri informativi sull'andamento generale, organizzando annualmente degli incontri di confronto, coinvolgendo anche i lavoratori non soci.</p>	<p>In parte già soddisfatto sopra.</p>	<p>Calendarizzazione d'incontri informativi ...</p>

Ancora per il 2014 desideriamo?

Per il 2014 desideriamo?	Quali modalità/strumenti/risorse per realizzarli?
Risparmio ottenendo sconti significativi sull'acquisto di grossi numeri di materiali.	Poter fare acquisti cumulativi interservizi (per chi interessato) anche per materiale sanitario come traverse, o altro ...
Realizzare un progetto/laboratorio su come fare la raccolta differenziata nel dettaglio con gli Ospiti	Informarsi con Azienda APRICA perché spesso organizzano dei concorsi, e magari potrebbero diventare nostri sponsor?
Aumentare comunicazione più efficace con le famiglie, al fine di migliorare anche i rapporti.	Creare all'interno dei servizi, in zone visibili da chi accede, delle bacheche (es. quelle esposte fuori dalle edicole) in cui inserire nostre brochure, carte servizi, BS, ecc., per le famiglie.
Cercare di essere maggiormente "coerenti" con gli obiettivi prefissati, soprattutto in materia di Sicurezza e Igiene sul Lavoro, e se non è possibile realizzarli o qualcosa non va, informare con maggiore tempestività.	Curare la comunicazione nei modi e soprattutto nei tempi tra Responsabili processi trasversali (Sicurezza, L. 231, Qualità, ecc.) ed Operatori.
Riuscire a realizzare degli scambi proficui tra Cooperative, servizi/prodotti, nell'ottica dell'ottimizzazione dei costi, dell'arricchimento d'esperienze, ecc.	
Propone di fare qualcosa come Cogess a favore di altre realtà, non essendo sempre noi a chiedere sostegno/supporto/donazioni ma provando a dare una mano ad altri ad esempio all'oratorio o altri.	
Creare una maggiore cultura del e per il lavoro nei servizi ...	

Per il 2014 desideriamo?	Quali modalità/strumenti/risorse per realizzarli?
Trovare modalità per gestire al meglio la criticità relativa all'aumento Classi Sidi relativo agli Ospiti dei CDD e riduzione minutaggio e ore operatori.	Apertura di nuovi Servizi, quali RSA es.
Conoscere maggiormente i Bandi ottenuti dalla Cooperativa, in quali ambiti e con quali ricadute concrete.	Esplicitazione del prossimo BS dei Bandi ottenuti da Co.Ge.S.S. in apposito capitolo.

Obiettivi per il 2014 e per il futuro del Bilancio Sociale

Realizzato l'obiettivo di unire nello stesso momento la presentazione della dimensione economica con quella quali-quantitativa, si rileva ancora la necessità d'incentivare maggiore partecipazione della base sociale nella costruzione del Bilancio Sociale 2013, rendendolo più aderente alla realtà della Cooperativa e più interessante e fruibile anche da parte dei Portatori d'Interesse esterni, oltre che strumento efficace per conoscere maggiormente punti di forza e di debolezza della cooperativa, per poterci lavorare e migliorarci sempre di più, anche se molto è stato fatto.

Perseguiamo quindi la proposta di calendarizzare degli incontri periodici durante il 2014, costituiti da soci ed anche gruppi di lavoratori interessati, ed uno o più soci facenti parte il governo della Cooperativa, per approfondire di volta in volta aspetti a cui dar rilievo nel documento 2014 ed anche tematiche da sviluppare e/o sui cui lavorare durante l'anno per perseguire l'importante finalità del miglioramento continuo. Questo con il fine anche di avvicinare ulteriormente la base sociale ed i lavoratori al documento Bilancio Sociale: più si conosce più si è motivati ad esprimere pareri e partecipare.

Per la Cooperativa nel 2014 il **Consiglio d'Amministrazione**, come ogni anno, ha fissato nei documenti Piano della Qualità e Riesami della Direzione anno corrente, degli obiettivi direzionali ed operativi precisi con delineate azioni, tempi e responsabilità, e degli obiettivi di miglioramento continuo, che qui indicheremo in modo riassuntivo e che verificheremo l'anno prossimo nel paragrafo specifico di questo documento, in che modo e grado saranno stati perseguiti e raggiunti:

- Continuare ad **incentivare e facilitare la comunicazione tra i vari livelli della Cooperativa**, con l'utilizzo di vari strumenti, tenendo conto che attualmente vi sono più canali di comunicazione e referenti; Presidente e Consigliera verso i soci,

amministrazione verso i lavoratori, AD verso le famiglie e clienti; va **meglio gestita e strutturata la comunicazione verso famiglie** (da AD, Resp, Coord, referente Un sorriso per tutti), **donatori** (AD e Coord), **Istituzioni** (Presidente, AD, Resp e Coord);

○ Istituire una **raccolta per i vari operatori e soci, dei desideri e spunti positivi** (un socio si potrebbe occupare di fare da raccoglitore di "sogni" da poter poi pubblicare nel BS annuale come prassi) e lavorare per **istituzione sistema di raccolta segnalazioni e lamentele attraverso il Sistema L. 231 e collaborazione OdV**;

○ **Portatori d'interesse**: definizione e relazione nei confronti di Cogess come oggetto della prossima formazione soci; riflettere sul tipo di relazione che c'è con i principali portatori d'interesse individuati e cercare di conoscerli meglio e capire anche che tipo di relazione loro pensano di avere con noi attraverso delle forme d'intervista agli stessi ai principali committenti, ecc.;

○ **Attenzione per l'ambiente**, condividere prassi e attenzione all'ambiente tra tutte le unità operative; informarsi sui vari luoghi di stoccaggio ad esempio dei tappi di plastica ed instaurare un rapporto più forte con Cooperativa Verbeno e Sentieri Solidali per l'eventuale raccolta; percorribile l'utilizzo d'energia da fonti rinnovabili; i prossimi pulmini che verranno acquistati potrebbero essere a metano;

○ **Riprendere la riflessione circa la fidelizzazione con le famiglie dei nostri utenti per ampliare la base sociale della Cooperativa**, dato che possono arricchire di molti stimoli il nostro lavoro, ma anche riflessione sulla possibile rivitalizzazione della base sociale dell'Associazione AIAS, la quale da anni ci sostiene nei nostri Progetti e Servizi, ma ha bisogno di nuove e vitali risorse per crescere e continuare ad esistere con efficacia;

○ **Avere base sociale totalmente partecipe ed attiva**, quindi contattare i soci inattivi da tempo per chiedere una loro maggiore partecipazione oppure le dimissioni da soci con destinazione capitale sociale e comunicare il più possibile con attuali soci volontari e fruitori che possono partecipare alla vita della Cooperativa non venendo alle Assemblee ma in tanti altri modi (organizzazione di Feste, sponsorizzazione della Cooperativa, condivisione contatti, ecc.);

○ **Strutturazione di un Sistema Privacy efficace**, gestito fino ad oggi in modo inappropriato o quantomeno efficiente solo per i servizi strutturati ma non in modo omogeneo e preciso;

○ **Svolgimento corso Budget per Direzione**, al fine di costruire un budget 2014 per la Cooperativa su cui impostare gli obiettivi ed il loro raggiungimento;

○ **Perseguire un maggiore raccordo tra Resp Amministrativo e AD per ottenere maggiori scontistiche o contrattazioni con fornitori e clienti**, per collegare al meglio il lavoro dell'amministrazione con quella del Fund Raising;

○ **Gestione di un Servizio Trasporti di Valle**, in collaborazione con altre realtà profit e no profit del territorio interessate al miglioramento dei trasporti in Valle.

ALLEGATI al Bilancio Sociale

- Missione e Politica della Qualità;
- Storia della Cooperativa;
- Tabella contatti FR.

MISSIONE

Obiettivo ultimo della cooperativa è rispondere in modo efficace ai bisogni espressi dal territorio nell'ambito della disabilità, attraverso il modello organizzativo-gestionale dell'impresa sociale.

CO.GE.S.S., Società Cooperativa Sociale ONLUS, si occupa, da 20 anni, della gestione di servizi rivolti a persone con disabilità, nel territorio della Valle Sabbia, ispirando i propri progetti ai principi che sorreggono la cooperazione sociale, realizzando azioni concrete e non un libro dei sogni.

La Cooperativa Sociale CO.GE.S.S. è un gruppo eterogeneo di persone che lavorano, comunicano, si incontrano, si confrontano, collaborano e crescono in una condivisione di intenti; agisce per la promozione della piena cittadinanza delle persone appartenenti a categorie definite "deboli e svantaggiate", ma dedica risorse ed energie anche alla promozione dell'agio dell'intera popolazione del territorio in cui opera.

Co.Ge.S.S., secondo il principio dell'azione imprenditoriale volta alla coesione sociale ed allo sviluppo sostenibile, vuole favorire il coinvolgimento di diversi stakeholders del territorio, proponendosi come agenzia di sviluppo locale e "punto di ascolto proattivo" della rete, che permetta quindi una comunicazione reciproca e fluida verso e tra tutti i soggetti, in un'ottica di collaborazione, confronto costruttivo e "...contaminazione di pensieri e metodi...".

La Cooperativa investe risorse economiche, temporali ed umane nella sensibilizzazione della comunità sul tema della disabilità, al fine di costruire, in modo condiviso, forme innovative di welfare – state locale, in sintonia con le linee strategiche e di sviluppo contenute nei documenti di programmazione politico – gestionale del territorio, (Vd. Piano di Zona).

Co.Ge.S.S. considera valori imprescindibili dal proprio agire la cooperazione a tutti i livelli, il mutualismo, la partecipazione, la responsabilità sociale ed ambientale dell'impresa.

Ritiene obiettivi da perseguire l'autonomia personale e la socialità delle persone, la qualità del lavoro nei servizi svolti, l'essere soggetto attivo e propositivo sul territorio, aperto costantemente all'innovazione, la diffusione di una cultura del lavoro, intesa come strumento di identità, personalizzazione, sperimentazione, realizzazione professionale ed umana. L'ambizione è anche quella di promuovere all'interno della comunità di riferimento un dibattito culturale in grado di stimolare cambiamento rispetto al modo di pensare e vivere la disabilità.

Sono strumenti indispensabili il lavoro, la progettazione condivisa (co-progettazione), la comunicazione diffusa, il volontariato, (visto come occasione per "uscire", non solo coinvolto all'interno del Servizio, ma occasione di accogliere un pensiero critico, un confronto per la crescita ed un rimando dal territorio), la valorizzazione delle vocazioni, delle competenze e delle differenti professionalità.

Per migliorare la qualità del suo operare, acquisire e trasmettere buone prassi, condividere obiettivi e rispondere alle necessità del territorio, CO.GE.S.S. aderisce a:

- Confcooperative Brescia – Federsolidarietà;
- Sol.Co. Brescia – Consorzio Provinciale di Cooperative Sociali;
- Laghi Solidarietà e Cooperazione del Garda e della Vallesabbia – Consorzio Territoriale di Cooperative Sociali;
- Forum del Terzo Settore della Vallesabbia.

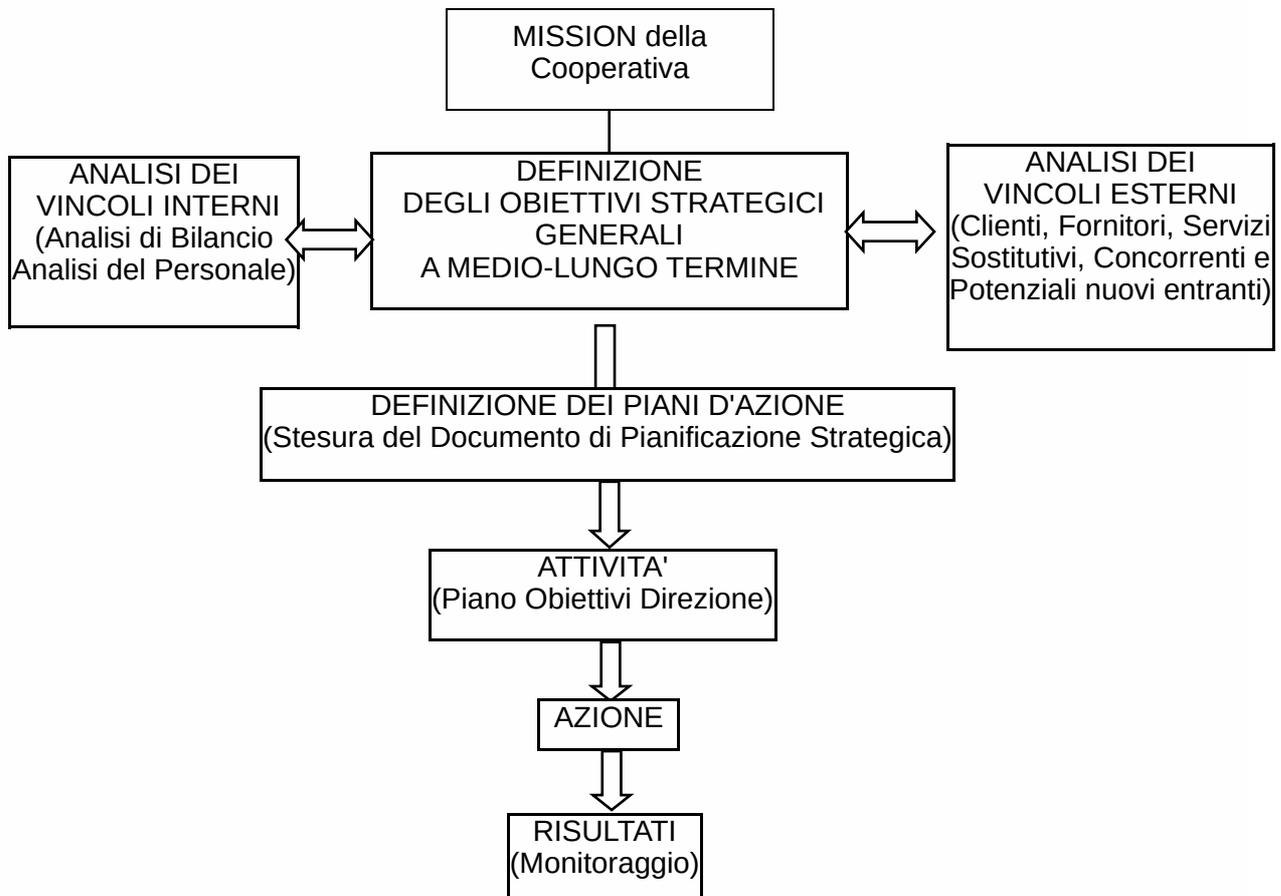
Attuando la propria azione imprenditoriale CO.GE.S.S. “desidera” diventare esempio di solidarietà ed essere promotrice dell'emancipazione delle persone con disabilità.

La Vision che la Cooperativa ha è, quindi, quella di una comunità in cui tutte le persone, a prescindere dalle abilità caratteristiche, vivono, lavorano e crescono in uno stato di benessere sociale e psicologico.

CO.GE.S.S. s’impegna ad attuare i principi contenuti nella sua Mission, dispiegandoli in orientamenti strategici che costituiscono la sua Politica della Qualità, ponendo al centro delle sue azioni la persona indipendentemente dal suo grado di abilità o disabilità; questi orientamenti costituiscono la base fondante del **Documento di Pianificazione Strategica** (triennio 2013-2015), che a sua volta si traduce operativamente nel Piano degli Obiettivi della Direzione (annuale con Riesami della Direzione semestrali).

La pianificazione strategica è un processo di trasformazione dell’organizzazione il cui obiettivo ultimo è quello di permettere, dopo un processo di analisi di alcuni fattori interni ed esterni, di tracciare un programma di lavoro a medio - lungo termine esplicitando chiaramente gli obiettivi, le priorità per l’organizzazione e le strategie che si intendono seguire per raggiungere gli obiettivi. Il Piano Strategico per questo triennio, è stato steso dalla Direzione, approvato dal CdA in agosto 2013 e condiviso con l’Assemblea dei Soci in marzo 2014; esso prevede dei momenti di verifica intermedia, in sede di Riesame della Direzione, affinché il processo possa sempre essere "sotto controllo" e capace di intraprendere strade alternative nel momento in cui si verificassero degli elementi invalidanti rispetto agli obiettivi stessi.

La metodologia della Pianificazione Strategica di Co.Ge.S.S. può essere così schematizzata:



GLI OBIETTIVI DELLA POLITA DELLA QUALITÀ SONO:

1. **La cura e la crescita della base sociale**, attraverso la sua formazione ed il suo coinvolgimento.
2. **Incremento della base sociale**, attraverso la promozione della cultura cooperativa tra i lavoratori ed i dipendenti e l'organizzazione di momenti di incontro durante i quali riflettere sui significati dell'essere socio ed aderire in modo attivo al mondo della cooperazione.
3. **Sensibilizzazione alla responsabilità sociale** sia **interna** (vs i soci e gli operatori) che **esterna** (vs il territorio). La Cooperativa intende porsi come punto di riferimento della comunicazione in ambito sociale partendo dal coinvolgimento dei propri soci e lavoratori per avere un ruolo attivo nel territorio in cui opera. I mezzi per raggiungere questo obiettivo sono:
 - adesione ad iniziative culturali locali (convegni, mercatini, feste di paese...) come strumento per promuovere la realtà della cooperativa;

- la diffusione di materiale informativo relativo ad iniziative ed all'operato della Cooperativa (bilancio sociale, brochure progetti ed attività);
- aggiornamento costante del sito internet WWW.COOPCOGESS.ORG e promozione delle attività, dei progetti e delle iniziative sui principali social network (facebook);
- la programmazione e la gestione dello sportello informativo;
- la partecipazione, con articoli e documenti ai quotidiani web e cartacei locali e provinciali (Giornale di Brescia, Bresciaoggi, Vallesabbianews, il portale provinciale di Confcooperative) ed alle emittenti televisive (Teletutto);
- la promozione e la creazione di eventi per coinvolgere gli altri "attori sociali" presenti sul territorio (altre Cooperative, Comunità Montana, assessorati alle politiche sociali delle amministrazioni locali, associazioni di volontariato...).

4. **Sostegno al volontariato** tramite:

- supporto logistico alle attività delle associazioni presenti nel distretto (noleggio/prestito automezzi attrezzati e concessione spazi per attività e riunioni);
- creazione di una associazione di volontariato, coordinata nello start-up da soci lavoratori della cooperativa, al fine di rendere efficaci ed efficienti le risorse attive presenti nel territorio.

5. **Favorire conoscenza e valorizzazione** degli **stakeholders**:

- per i soci lavoratori attraverso incontri informativi periodici;
- per tutte le tipologie di dipendenti attraverso la somministrazione di questionari conoscitivi, fornendo percorsi formativi continui ed aggiornati;
- fornendo e realizzando servizi che rendano migliore la qualità della vita delle persone con disabilità, delle loro famiglie e comunità di appartenenza, per dare, inoltre, la possibilità di accogliere professionisti e professionalità del luogo, fidelizzandoli e legandoli maggiormente al territorio, contenendo il turn-over ed i disagi ad esso conseguenti,
- per i volontari provvedendo al loro inserimento nella Cooperativa, attraverso la cura, intesa come ricerca di strumenti per una migliore accoglienza ed un riconoscimento delle loro azioni, in quanto attori

fondamentali del processo di conoscenza della realtà circostante, importanti per arrivare all'esterno, avendo così una maggiore ed adeguata conoscenza della percezione del servizio e della Cooperativa.

6. **Ascoltare i bisogni del territorio** e trovare risposte concrete utilizzando come mezzi la rilevazione delle esigenze della comunità, la condivisione delle linee programmatiche del Piano di Zona del distretto per la definizione di aree di intervento ad esso coerenti, ponendosi come mediatori nei confronti degli attori istituzionali coinvolti direttamente o indirettamente nel processo sociale sia nel caso che essi esprimano comunanza di intenti sia nel caso in cui manifestino posizioni contrastanti.

In generale, però, l'azione della Cooperativa non mira alla creazione di servizi standardizzati sostituendosi all'istituzione pubblica in un'ottica "terzista", ma tende alla realizzazione di soluzioni personalizzate e rispondenti in modo concreto ai bisogni dell'ambito territoriale e dei distretti limitrofi.

7. **Creare e rafforzare sinergie** con:

- **il mondo della scuola**: con la secondaria superiore e l'Università favorendo così la possibilità di stage, tirocini e percorsi formativi rivolti alle risorse sia interne che esterne alla Cooperativa; con la primaria e la secondaria inferiore per lo sviluppo di progetti che mirino alla sensibilizzazione degli alunni, dei docenti e dei genitori sulla tematica della disabilità e l'importanza dell'agire cooperativo e della solidarietà;
- **le realtà del terzo settore** (associazioni di volontariato ed altre cooperative), condividendo la filosofia e gli obiettivi consortili e territoriali, per potenziare i punti di forza e cercare di trovare soluzioni alle criticità;
- **gli enti pubblici** operanti sul territorio.

8. **Investire nel "settore residenzialità"** rivolto alle persone con disabilità, declinando l'intervento in due direttive principali:

- gestione servizi di residenzialità tradizionale (**Comunità Socio Sanitaria**) e sperimentale (**Sollievo ed Housing sociale**);
- sostegno del "Progetto Abilitando" per la promozione di una forma attiva e responsabile di cittadinanza con la finalità di mettere in risalto le risorse, le potenzialità e le opportunità che le persone hanno e che possono offrire al territorio. L'utilizzo del confronto e della

conoscenza del progetto, quindi, diventano gli strumenti per il raggiungimento di un tangibile cambiamento culturale, civile ed umano della comunità.

9. **Promozione** della **cultura** della **Qualità** come sfida strategica per rendere visibile, misurabile, riconoscibile ed apprezzabile il valore sociale che la Cooperativa produce e per garantire ai suoi clienti ed utenti, la massima qualità, attraverso l'adozione ed il mantenimento di un Sistema di Gestione per la Qualità secondo la Norma UNI EN ISO 9001:2008, Certificato dall'Ente CISQ CERT nel 2004 (ad oggi l'ente certificatore è RINA), per i Centri Diurni Disabili di Idro e Villanuova.

La nostra storia (redatta dai Soci fondatori della Cooperativa)

"... agli inizi ..."

A Barghe e a Gavardo, già negli anni '80, esistevano due strutture gestite direttamente dell'USSL (che sarebbero poi diventate i futuri Centri Socio Educativi).

Tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 la gestione divenne mista tra la Comunità Montana di Valle Sabbia che si avvaleva, per la parte operativa, di una cooperativa, nello specifico "Meglio Insieme", i cui Presidenti erano una coppia che lavorava presso l'associazione ANFASS di Desenzano del Garda.

La cooperativa organizzava le Assemblee ed aveva il luogo di ritiro buste paghe presso la sede ANFASS di Maderno del Garda. Il personale delle due strutture era composto da educatori assunti dalla Cooperativa "Meglio Insieme", mentre il personale ASA, autisti, la cuoca ed il Coordinatore erano dipendenti dell'U.S.S.L.

Nella struttura di Barghe si trovavano anche il servizio di fisioterapia e nella palazzina accanto lavoravano Assistenti Sociali e Psicologi dell'USSL; il pranzo per gli operatori e gli utenti veniva cucinato dalla cuoca direttamente nella cucina presente nella struttura. Invece chi lavorava presso la struttura di Gavardo andava a prendere il pranzo per gli utenti presso la mensa dell'Ospedale e gli operatori poi, a turno, mangiavano direttamente nella mensa ospedaliera.

I due centri erano coordinati da due coordinatori, uno assunto dalla Cooperativa ed uno dall'USSL.; ad inizio degli anni novanta l'U.S.S.L. decise di togliere dalle strutture tutto il proprio personale (eccetto il Coordinatore).

Bonomi Attilio, all'epoca Presidente della Cooperativa "La Cordata", promosse un'Assemblea tra tutti i lavoratori nella quale, dopo concitati confronti, si decise la costituzione di una nuova Cooperativa: ecco che nascerà Co.Ge.S.S. e, contestualmente, una diversa gestione del Centro Diurno di Barghe nel quale si riuniranno per alcuni anni anche gli utenti della struttura di Gavardo (presso lo spazio adibito precedentemente al servizio di fisioterapia dell'USSL). Co.Ge.S.S. iniziò così, in qualità di ente vincitore di apposita gara d'appalto, la gestione dei propri servizi.

Nello stesso periodo la cucina a Barghe venne chiusa in quanto non ritenuta più idonea alla preparazione dei pasti, che iniziarono ad arrivare attraverso una mensa esterna, venne quindi assunta un'ASA per la distribuzione dei pasti e la pulizia degli ambienti; i trasporti venivano effettuati da una ditta esterna. Una particolarità di quel periodo era che ogni lavoratore presso la struttura doveva svolgere 100 ore di volontariato presso la stessa, prima di decidere se essere assunto o meno se non idoneo alla funzione specifica.

Verso la metà degli anni novanta si aggiunse la gestione della sede del C.S.E. di Villanuova sul Clisi nella quale gli utenti della precedente struttura di Gavardo, finora stabiliti a Barghe, si trasferirono.

Nei primi anni 2000 subentra un nuovo Ente Committente, la società Vallesabbia Solidale, la quale funge da braccio operativo della Comunità Montana; da quell'anno la modalità di gestione dei due CSE, all'epoca i principali servizi di CoGeSS, comportò la stipulazione di un Contratto della durata di cinque anni.

"... la storia recente"

Per inventare nuove strategie, vicine ai bisogni specifici dell'utenza dell'Alta Valle – dove è storicamente più radicata la prassi di tenere con sé i propri figli disabili e partendo dalla consapevolezza di avere una grande risorsa quale quella del Centro Socio Educativo – dal 2001 è nata nella cooperativa un'Area Handicap specifica, al fine di progettare altri servizi a partire da quanto il territorio richiede. In accordo con le Linee Guida proposte dall'organizzazione Mondiale della Sanità, il percorso di CO.GE.S.S. ha seguito la rotta di un più attento coinvolgimento all'interno della realtà sociale, consci del fatto che un buon intervento sul soggetto in condizione di handicap non può essere privo di un'azione parallela per modificare le variabili del contesto in cui la persona disabile è inserita.

Facendo un passo indietro, nell'ambito del territorio valsabbino, dal momento che non erano presenti sul territorio altre cooperative in grado di gestire servizi per minori, **nel '94** nasce un' "area minori", che si occupa della gestione di servizi individuali ai minori, segnalati dall'ASL, sotto forma di interventi ADM ed Ad Personam (come previsti dal Piano Socio Assistenziale Regionale). Questa nuova situazione ha permesso di arginare un fenomeno d'improvvisazione e scarsa progettualità nell'erogazione di questi servizi, causata dalla difficoltà delle amministrazioni comunali - che nel territorio della Vallesabbia rappresentano realtà piccole che mancano spesso di un servizio sociale comunale - alla quale l'ASL in passato ha fatto fronte con il "reperimento selvaggio" di personale scarsamente qualificato e senza alcuna tutela lavorativa.

Negli anni l'attivazione dell'area minori ha concorso allo sviluppo di nuovi servizi che seguono il filone della prevenzione attraverso l'aggregazione giovanile (ludoteche, centri ricreativi educativi, educativa di strada). L'investimento delle amministrazioni valsabbine sui servizi per minori, accanto alla richiesta crescente di consulenza, progettazione e gestione di servizi già presenti e di servizi sperimentali, richiedeva una risposta imprenditoriale forte, che si concentrasse sulla nascita di una nuova cooperativa, che nel nostro territorio raccogliesse tutto il lavoro già fatto e lo rilanciasse in un'ottica di specializzazione.

Tutto questo ha portato nel **2001** ad un'operazione di **spin-off**: da CO.GE.S.S., sempre più attenta ai bisogni ed alle problematiche dell'handicap e sempre più preparata, formata e specializzata per dare risposte ai bisogni delle persone con disabilità, nascerà la Cooperativa AREA, che si muoverà nell'ambito dei servizi alla prima infanzia, ai minori ed alla famiglia. Co.Ge.S.S. così conosce un nuovo orientamento, verso la specificità nell'ambito della disabilità, completatosi nel settembre del **2007** con la gestione del servizio ad personam.

Riflessioni e cambiamenti interni coinvolgono la cooperativa negli anni e si passa ad un modello nuovo, si strutturano così due aree distinte:

- l'Area handicap adulto (con il CDD di Villanuova sul Clisi e Idro, Progetto "ABILITANDO", Progetto "SOLLIEVO", Progetto "Perle di benessere");
- l'Area handicap minori (Servizio Ad personam, Progetto Calamaio, L'acqua che insegna giocare con gli altri).

Questo apparentemente semplice processo di riorganizzazione interna è stato in realtà il frutto di una presenza sul territorio e di una concreta presenza nella rete istituzionale. Il percorso di CO.GE.S.S. ha seguito sempre la rotta di un più attento coinvolgimento all'interno della realtà sociale, con la consapevolezza del fatto che un buon intervento sulla persona con disabilità non può essere privo di un'azione parallela per modificare le variabili del contesto in cui la stessa è inserita.

"... una nuova, profonda, ri-organizzazione"

Nel **2010** Co.Ge.S.S. chiudeva il suo Bilancio d'esercizio per il secondo anno consecutivo con una grossa perdita; il CdA di allora aveva iniziato una profonda riflessione alla ricerca delle cause che avevano determinato una così importante perdita che non poteva essere solo legata all'apertura (nell'ultimo trimestre dell'anno) di un nuovo servizio del comparto residenziale.

Furono analizzati tutti i comparti dell'organizzazione e si fecero delle ipotesi al fine di "far cambiare rotta" e destino alla Cooperativa Co.Ge.S.S.. Anche il periodo storico e la profonda crisi economica in cui si era costretti ad operare non era di sicuro trascurabile ma non poteva essere la causa di tutto.

In un panorama così difficile e in assenza di competenze interne sufficienti a rispondere alla crisi, il CdA chiese la supervisione di una persona esterna, competente e con esperienza nel mondo della Cooperazione affinché, attraverso il confronto, si potessero individuare delle linee guida capaci di traghettare la Cooperativa verso condizioni migliori. La figura individuata fu il Dott. Felice Scalvini, fondatore della Cooperazione Bresciana, con rinomate competenze, che da **Luglio 2012** per alcuni mesi, seguì il CdA con l'obiettivo di fornire indicazioni e spunti di riflessione sulle motivazioni e proponendo delle strategie per risolvere le difficoltà. La motivazione e la voglia di tutto il CdA ad impegnarsi per risolvere la situazione, l'appoggio e la condivisione con la base sociale del percorso hanno fatto sì che Co.Ge.S.S. iniziasse una lenta ma costante ripresa tanto che il Bilancio d'esercizio del 2012 chiudesse con un margine positivo.

Con una ritrovata serenità economica e maggiore slancio, il CdA ha iniziato un pensiero prospettico di cambiamento che potesse gettare le basi per un futuro che potesse guardare lo sviluppo anziché rincorrere le urgenze evitando nuovamente la precedente situazione di crisi.

Da qui, dopo mesi di duro confronto ma anche di condivisione, **da Gennaio 2013 a Luglio 2013**, il CdA decise di elaborare **un nuovo modello organizzativo** affinché si creasse:

- da un lato, un "braccio operativo tecnico", cioè un gruppo di lavoro con competenze tecniche, la Direzione (composta dal Direttore, dal Responsabile dei Servizi e dal Responsabile Amministrativo);

- dall'altro, un organo adibito al controllo del suo operato, il CdA;

le due parti interconnesse tra loro dalla figura del Direttore.

Oltre a questo, si decise anche di elaborare un organigramma che potesse, per la parte dei

servizi, rendere più funzionali alcuni processi senza frammentarli troppo e, per l'importanza e l'impegno che i soci-lavoratori avevano dimostrato durante la crisi, l'istituzione di una figura specifica che si potesse dedicare completamente alla loro cura, formazione e sostegno. Questo comportò l'accorpamento dell'Area Minori e l'Area Adulti, sotto la conduzione di un solo Responsabile dei Servizi e l'istituzione della figura del Responsabile delle Risorse Umane della Cooperativa Co.Ge.S.S..

Da **Settembre 2013** questo nuovo organigramma ha preso avvio anche se, ad oggi, il processo di separazione non è ancora completamente attuato; infatti fu valutato che fosse importante permettere, ai nuovi membri del CdA, di avere almeno un mandato di accompagnamento, per questo motivo attualmente ancora 2 persone siedono in entrambi i tavoli di lavoro, nel CdA e nella Direzione.

Questa importante trasformazione, a distanza di mesi, ha fatto sì che la Direzione appena costituita, si interrogasse su quali potessero essere gli strumenti da adottare affinché si potesse rendere operativo il nuovo assetto. Così dopo alcune opportunità di formazione la Direzione, in condivisione con il CdA, ha convenuto che lo strumento da adottare fosse un modello capace di analizzare, individuare gli obiettivi e monitorare gli esiti in un processo di continuo interscambio.

E' in questo panorama che si colloca il processo di Pianificazione Strategica, attraverso la redazione e approvazione da parte del CdA del Piano Strategico triennale, e la sua declinazione annuale nel Piano Operativo.

