

Bilancio Sociale

2014

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	27
5. Relazione sociale	30
6. Dimensione economica	48
7. Prospettive future	53
ALLEGATI al Bilancio Sociale da pagina 56 Mission e Politica della Qualità Storia della Cooperativa Database contatti FR	

1. PREMESSA

Lettera a tutti i portatori di interesse (stakeholders)

Carissimi,

con questo bilancio sociale raggiungiamo la **decima edizione!** È senza dubbio un importante traguardo all'insegna della continuità nel voler diffondere informazioni (qualitative) sulle attività della nostra Cooperativa.

Descrivere in sintesi cosa sia stato il 2014 non è proprio semplice... come ormai tutti gli ultimi anni! Volendo incominciare la nostra elencazione con spirito ottimista, esplicitiamo per primi gli elementi positivi::

- la **continuità** di risultati per quanto concerne l'erogazione dei servizi al territorio;
- la **stabilizzazione** economica;
- il **rafforzamento e crescita** della sinergie con il volontariato locale;
- l'importante **incremento** dei risultati del fund raising (incluso il 5x1000);
- il **consolidamento** della forza lavoro che ormai raggiunge le 100 unità.

Tra gli aspetti negativi dell'annualità passata risaltano lo scandalo nazionale di "mafia capitale", che ovviamente non ci coinvolge direttamente ma "getta non poco fango" sullo "strumento Cooperativa" e la (più vicina) crisi del consorzio provinciale che ha avuto pesanti ricadute nel nostro bilancio (economico), sono inoltre da evidenziare, purtroppo, anche le recenti difficoltà dell'aggregazione territoriale (Laghi).

Gli elementi (negativi) appena citati sono tutti problematici con chiare differenze e caratterizzazioni e ci servono da un lato come lezione per non abbassare la nostra funzione di controllo nei confronti delle realtà in cui siamo i principali stakeholder, ma rappresentano anche uno sprone per innovare e per superare le criticità delle nostre istituzioni cooperative.

In generale possiamo comunque dire di aver adempiuto al nostro dovere di Cooperativa (con la C maiuscola!) intervenendo e supportando proprio quelle realtà in difficoltà (Solco, Area...); questo è stato possibile sia grazie al lavoro di consolidamento che stiamo da tempo portando avanti sia alla creazione di nuovi servizi ed esperienze progettuali innovative che ci consentono di essere uno dei punti di riferimento per il territorio, i cittadini e le istituzioni.

Solitamente in conclusione auguriamo buona lettura, ma quest'anno non possiamo che augurare a tutti **buon lavoro**, perché è questo che questo lungo periodo di crisi ci ha insegnato... ossia lavorare insieme e senza sosta! È una sfida continua, ma con orgoglio possiamo affermare che ogni anno abbiamo trovato le energie necessarie ed il sostegno di tutti per affrontare e superare le avversità.

Il Presidente
LUCA PERNA

Metodologia

Nell'ottica di un percorso di maggior condivisione nella stesura del Bilancio Sociale cui hanno partecipato sia i soci che i lavoratori non soci, il documento è stato co-costruito attraverso questi momenti:

- Incontri del "Gruppo di lavoro sul Bilancio Sociale" soci e lavoratori del 18/02 - 18/03 – 22.04.2015 in cui sono emersi molti spunti di pensiero e lavoro concreto sul documento e per la Cooperativa nel 2015 e nel futuro e sono state affidate delle Interviste da somministrare ad alcuni portatori d'interesse a campione;
- Incontro di raccolta ulteriori riflessioni e idee con i soci nell'Incontro Informativo del 05.03.2015;

Incontri successivi con:

- La Responsabile Risorse Umane per raccogliere i dati sulla formazione e le risorse umane del 2014;
- Amministratore Delegato e Responsabile Fund Raising per raccogliere dati sul governo e strategie reali dentro la Mission stessa della cooperativa, le strategie organizzative, le modalità di funzionamento dei processi decisionali interni, obiettivi da perseguire per il 2014, comunicazione, eventi e donatori;
- Presidente, Amministrazione, Responsabile Servizi e Coordinatori ed alcuni operatori propostisi, per raccogliere informazioni sulla composizione e caratteristiche principali della base sociale; elementi caratterizzanti i diversi servizi e progetti svolti durante il 2014; desideri di e per Co.Ge.S.S.; dimensione economica e prospettive di evoluzione della Cooperativa in funzione delle relazioni di rete consortile, compilazione della premessa;
- Consiglio d'Amministrazione del 16.04.15 per affidare alcune Interviste da somministrare a portatori d'interesse a campione, decidere modalità di condivisione del Bilancio Sociale 2014 con il territorio.
- Assemblea dei Soci del 07.05.2015 per l'approvazione del Bilancio Sociale 2014 steso.

L'intero processo ha implicato la raccolta di informazioni presso la cooperativa attraverso i seguenti documenti interni, consultabili presso la sede:

- bozza di Bilancio d'esercizio 2014 con Nota integrativa e Relazione sulla gestione;
- Verbale Revisione 2013 e 2014 effettuata da nostro Revisore e Revisore Confcooperative;
- Verbali CDA ed Assemblee 2014;
- Manuale della Qualità certificato CISQ CERT ed Allegati (Mission e Politica della Qualità, indirizzi delle sedi operative, organigramma della cooperativa);
- Piano Obiettivi della Direzione 2014 e Riesami della Direzione febbraio 2014 e marzo 2015 e nuovo Piano Obiettivi della Direzione 2015;
- Bilancio Sociale 2013.

Modalità di comunicazione

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

- Assemblea dei soci di presentazione ed approvazione del 07 maggio 2015;
- Invio del documento via e-mail a soci e lavoratori non soci;
- Restituzione in formato “snello e fruibile” per le famiglie ed Enti territorio;
- Presentazione pubblica del documento ai politici, tecnici e cittadini del territorio;
- Pubblicazione sul sito internet della Cooperativa

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

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 31/12/2014:

Denominazione	CO.GE.S.S. SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS		
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	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	153		
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	
	Cooperativa AREA	€ 30.000,00	
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 cooperatori, 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

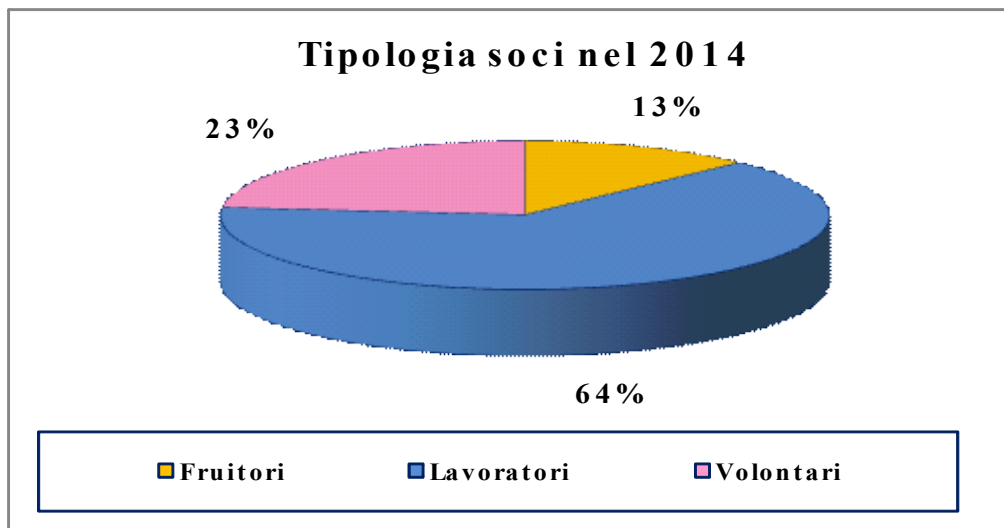
Di seguito viene presentata una sintesi delle attività svolte dalla Cooperativa con il riferimento specifico alla tipologia dei servizi strutturati e progetti offerti, alcuni dati e note particolari inerenti i servizi ed i progetti per conoscerli meglio, ed al numero di utenti coinvolti:

SETTORI DI ATTIVITÀ	TIPOLOGIA DEI SERVIZI/PROGETTI				DATA AVVIO	NOTE PARTICOLARI	N° UTENTI		
	RESIDENZIALE	DOMICILIARE	TERRITORIALE	DIURNO			2012	2013	2014
Disabili fisici, psichici e sensoriali nei servizi									
CDD Villanuova				X	1996		13	13	13
CDD Idro				X	Anni '80		26	26	25
Educativa Domiciliare Voucher Socio Educativi				X	2008		2	2	2
Ad Personam					09/2007	Ad Personam Vallesabbia 42 attivazioni nel 2014 (7 utenti attivato intervento a scuola e casa) Ad Personam Desenzano , più le ore impiegate per servizi: pre scuola, post scuola, trasporti e pedibus	31	37	42
		X			09/2011		8	17	15
COMUNITA' ALLOGGIO	X				2010		6	7	8

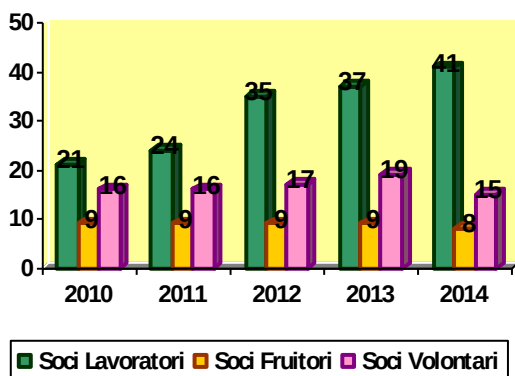
Progetto "ABILITANDO"	X				2005		4	4	3
Progetto "SOLLIEVO"	X				2008	Vi sono stati: - 1014 ingressi durante 2012 - 744 ingressi durante 2013 – 405 ingressi nel 2014	27	30	18
Progetto "CALAMAIO"			X		2007 sperimentaz. 2009 nascita Gruppo Calamaio Vallesabbia	2012: Scuole Elementari Sabbio Chiese classe 3^ (19), Bagolino classe 3^ (ca 22), Cred (25) e Minicred (30) Vestone 2013: Scuola Elementare Bagolino classe 3^ (ca 22), Convegna Sabbio Chiese e Manerba (ca 30) ... 2014: Scuola Elementare Bagolino 3° (ca 24), Villanuova sul Clisi (ca 25), Scuola Secondaria Toscolano Maderno (ca 20)	Ca 96	Ca 50	Ca 70
Progetto "L'ACQUA CHE INSEGNA A GIOCARE CON GLI ALTRI"				X	2009		7	7	16
Progetto "SPORTELLINO INFORMATIVO"			X		2010		10	0	0
Nello specifico durante 2014 sono stati attivati altri Progetti legati a Bandi e DRG Asl specifici e pro positività dei soci (Happy Camp, Scambio Libri, Corsi Yoga, ecc.) i quali hanno coinvolto tra le varie attività programmate, tra nuovi utenti e ospiti dei nostri servizi, circa:							/	71	80
Totale numero delle persone coinvolte nei progetti/servizi							230	266	292

COMPOSIZIONE BASE SOCIALE

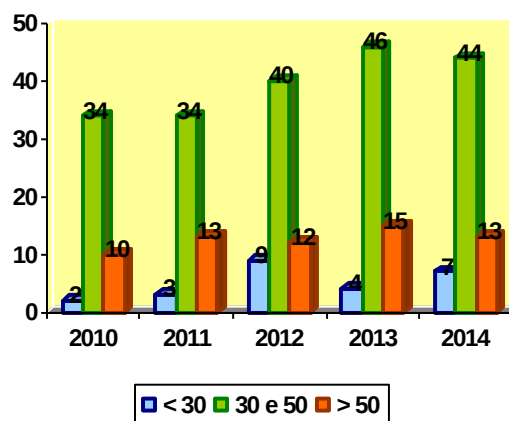
Di seguito vengono riportate alcune informazioni sulla composizione della base sociale al 31.12.2014, attraverso l'ausilio di alcuni grafici che illustrano le sue caratteristiche negli ultimi 5 anni e brevi riflessioni:



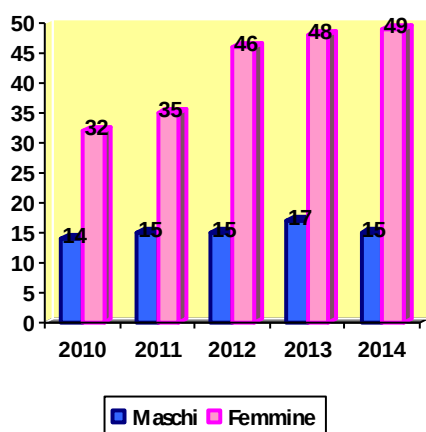
Composizione base sociale: categoria sociale



Composizione base sociale: età



Composizione base sociale: sesso



Nel 2014 si evidenziano i seguenti elementi:

- la maggiore stabilità di una base sociale realmente attiva e partecipa alla vita della Cooperativa, con l'aumento della base sociale nelle categorie dei soci lavoratori (4 soci), e la diminuzione di soci volontari (4 soci) e fruttori (1 socio) rispetto al 2013 dimessi volontariamente dato l'inattività ormai duratura;
- il 2014 è stato caratterizzato dalla volontà della base sociale di implementare la propria

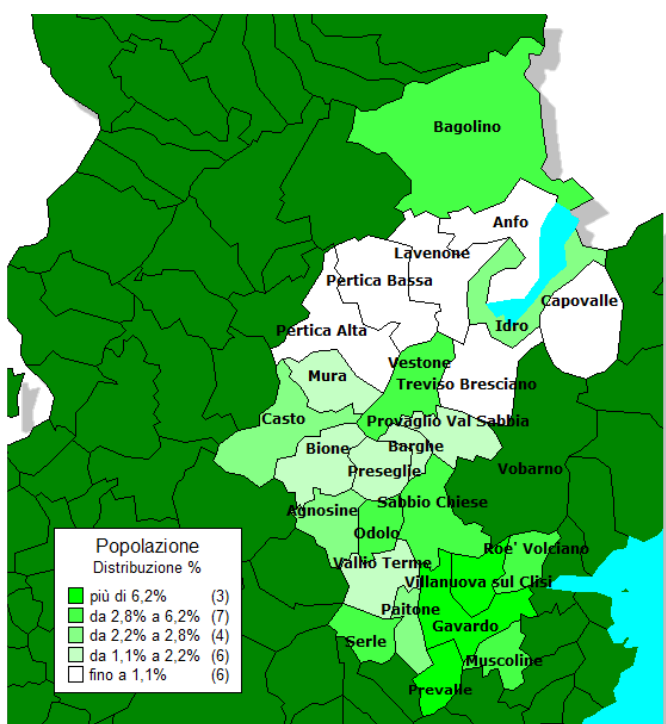
capacità di risparmio e previdenza, sfociata nella modifica dello Statuto Sociale così da consentire la nascita del Prestito Soci, il quale ha avuto inizio il 03.03.2014 e sono stati raccolti al 31.12.14 oltre centomila euro;

- 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 e l'invio periodico del **Notiziario Soci**, talvolta diretto anche ai **Lavoratori**; si rileva inoltre una continua vivacità nel confronto tra e con la base sociale, la quale porta sempre maggiori spunti di criticità o di miglioramento al CdA;
- 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 bimestrale;
- il CdA ha continuato il lavoro che proseguirà nel 2015 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 2015.

Soci ammessi ed esclusi

	Soci al 31/12/2013	Soci ammessi 2014	Recesso soci 2014	Decadenza esclusione soci 2014	Soci al 31/12/2014
Numero	65	4	5	0	64

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” [...]; 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). [...]

"... 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 [...]. 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.

[...] 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 e 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 ROE' V.
RAFFAELE SCARMOZZINO	Amministratore	2013		Socio volontario e residente a IDRO

Ed una settima figura, 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 che si è amplificata per tutto il 2014.

Il vincolo dei 3 mandati consecutivi è stato oggetto di confronto e approfondimento nel 2014 e 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; in conseguenza ad esso nel 2016, con il rinnovo triennale del CdA, porterà alle dimissioni dell'attuale Presidente e quindi un grosso cambiamento per la sfera politica della Cooperativa.

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 2014 è stato un anno di particolare impegno del CdA e della Direzione per la validazione del nuovo assetto interno, che di fatto è stato attivato tra luglio e settembre 2013 e validato a luglio 2014, dopo verifiche bimestrali nel 2013 e semestrali nel 2014; il 2015 sarà un anno di ulteriore impegno da un lato per aumentare la chiarezza dei ruoli della Direzione e del Consiglio, ormai quasi totalmente diversificati, e dall'altro per la crescita di una base sociale consapevole dell'importanza di diventare sempre più competente per sostenere, guidare e controllare al meglio l'operato del CdA, ed anche per il suo futuro rinnovo.

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
LUCINI ROBERTO	FINO APPROVAZIONE DEL BILANCIO al 31/03/2016	Residente a SALO' data prima nomina 13/05/2014

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 2014 si è riunito **20 volte** e la **partecipazione media** è stata del **92,4%**. In questa tabella si osservano gli argomenti discussi in sede di incontro del Consiglio d'Amministrazione:

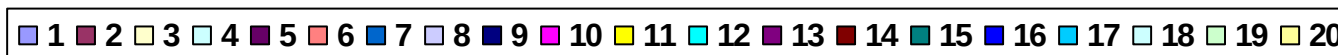
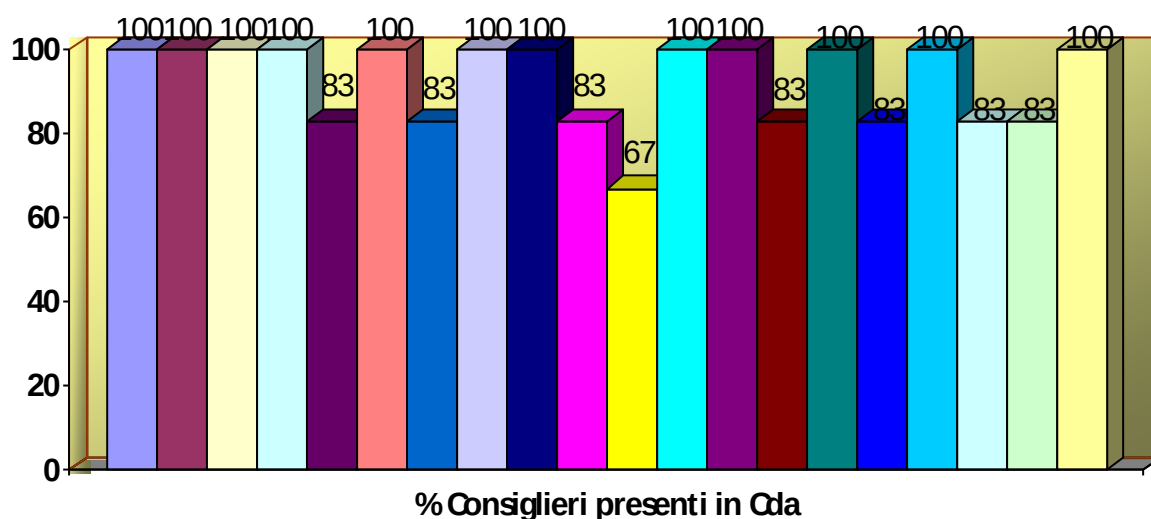
CdA del	% partecipaz.	Argomenti trattati
03 febbraio 2014	100% (6 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; presentazioni bilancio di prechiusura e riflessioni su prospettive future; aggiornamento da parte della direzione; proposta per la direzione del Consorzio LAGHI; calendarizzazione impegni assembleari e del Consiglio; prestito soci; breve aggiornamento su Amministrazione unificata con Coop. Area; varie ed eventuali.
26 febbraio 2014	100% (6 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; deliberazioni inerenti il prestito soci; varie ed eventuali.
5 marzo 2014	100% (6 su 6) + Uditrice	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; calendarizzazione AdS ed incontri soci; percorso formativo-supervisione per consolidamento attuale CdA; ipotesi acquisizione ramo d'azienda ADM (Area);

		pianificazione nuova campagna associatura e riflessioni inerenti i soci; Bilancio Sociale; varie ed eventuali.
31 marzo 2014	100% (6 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; approvazione bozza di bilancio e definizione data convocazione assemblea soci; proposte progettuali dalla direzione; riflessioni su proposte nuovo revisore dei conti; condivisione calendarizzazione CDA (cambiamento orari); varie ed eventuali.
14 aprile 2014	83% (5 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; aggiornamento della direzione; deliberazioni in merito alla adesione di socio della Cooperativa AREA; confronto su assemblee/incontri soci; confronto in merito al CdA allargato convocato dal Consorzio Laghi; relazione incontro in Confcooperative sulla sanità integrativa; richieste ammissione/recesso soci; varie ed eventuali.
05 maggio 2014	100% (6 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; aggiornamenti da parte della direzione; chiusura in merito alle riflessioni relative alla sanità integrativa; aggiornamento collaborazione coop. Area; varie ed eventuali.
21 maggio 2014	83% (5 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; approvazione ODV (sistema 231); aggiornamenti da parte della direzione; report CdA cooperativa Area (a cura della vice-presidente) ed aggiornamento sulla situazione; report assemblea approvazione di bilancio Solco del 19/05 e prossima assemblea del 05/06; comunicazione della Vicepresidente; varie ed eventuali.
04 giugno 2014	100% (6 su 6) + Uditrice	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; condivisione budget preventivo 2014 e bilancio primo quadrimestre; aggiornamento da parte della direzione; report CdA allargato di Laghi e chiusura riflessioni in vista dell'assemblea del 5 giugno; report primo incontro con il nuovo revisore dei conti; aggiornamento sulla questione CdA ed amministrazione con AREA; riflessioni per lavori struttura di Barghe; varie ed eventuali (chiusura per evento 13 giugno...)
18 giugno 2014	100% (6 su 6) + Uditrice	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; analisi bilancio infrannuale al 30 aprile 14; aggiornamento da parte della Direzione; breve confronto su Cda cooperativa AREA di lunedì 9 giugno; riflessioni per ristrutturazione immobile di Via stoppini; incontro con Donati del 2 luglio; varie ed eventuali (riflessioni su incontro con Mazzoleni, spostamento data Cda del 2 luglio...).
01 luglio 2014	83% (5 su 6)	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; analisi bilancio infrannuale al 30 aprile 14; aggiornamento da parte della Direzione; breve confronto su incontri con rappresentante di coop AREA; riflessioni per ristrutturazione immobile di Via stoppini; incontro con Donati del 4 luglio; richiesta ammissione /recesso socio;

		varie ed eventuali.
30 luglio 2014	67% (4 su 6) + Uditrice	Lettura ed approvazione verbale seduta precedente; comunicazione del Presidente; aggiornamento della Direzione; aggiornamento rapporti con cooperativa AREA; campagna associativa; varie ed eventuali.
27 agosto 2014	100% (6 su 6) + Uditrice	Lettura e approvazione verb. seduta prec.; aggiornamento Direzione; aggiornamento situazione economico-finanziaria; pianificazione azioni per campagna associativa; riflessioni su lettera risposta della coop. Area; comunicazioni del Presidente; pianificazione azioni per diffusione e programmazione incontri su BS 2014; confronto strumenti comunicazione interna (notiziario); varie ed eventuali.
15 settembre 2014	100% (6 su 6) + Uditrice	Approvazione verbale seduta precedente; aggiornamento della Direzione; presentazione bilancio economico al 30/06/14; programmazione incontri e pianificazione azioni per diffusione del BS 2014; confronto su strumenti di comunicazione interna (notiziario); confronto su sistema disciplinare "231"; varie ed eventuali.
01 ottobre 2014	83% (5 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; pianificazione azioni per diffusione del Bilancio Sociale e programmazione incontri; confronto su strumenti di comunicazione interna (notiziario); confronto su tematiche AdS del 18 settembre e riflessioni prossimo incontro 16 ottobre; aggiornamento da parte della Direzione; chiusura sistema disciplinare 231; comunicazioni del Presidente; attribuzione deleghe alla VicePresidente; varie ed eventuali.
21 ottobre 2014	100% (6 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; aggiornamento da parte della Direzione; approvazione procedura flussi ODV e analisi dei rischi (231); restituzione su CDA in Laghi; condivisione proposte Coop. AREA; breve confronto su tematiche emerse dall'incontro informativo del 16 ottobre; comunicazioni del Presidente (proposta sottoscrizione quote con Coop. BEST); riflessioni in merito al sistema trasporti; varie ed eventuali.
05 novembre 2014	83% (5 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; aggiornamento da parte della Direzione; Bilancio al 30 settembre 14; confronto su incarico a Felice Scalvini; riflessioni emerse in CdA di Laghi del 30 ottobre e report assemblea solco del 3 novembre; comunicazioni da parte del presidente; varie ed eventuali.
24 novembre 2014	100% (6 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; aggiornamento da parte della Direzione; CSS: deliberazione in merito ai conguagli 2013 e primi confronti relativi alla retta 2015; verifica sull'assetto organizzativo; confronto su incontro tra Felice Scalvini ed Aurelio Bizoli e situazione AREA; breve confronto su situazione settore paghe Solco BS; comunicazione da parte del presidente e dalla vicepresidente; richiesta ammissione nuovo socio; varie

			ed eventuali.
04 2014	dicembre	83 % (5 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; definizione retta 2015; varie ed eventuali.
10 2014	dicembre	83% (5 su 6)	Approvazione verbale seduta precedente; aggiornamento da parte della direzione; confronti in merito alla nuova retta CSS 2015; deliberazioni in merito al fornitore elaborazione cedolini; report CdA AREA 9 dicembre; report CdA LAGHI 9 dicembre; varie ed eventuali.
16 2014	dicembre	100% (6 su 6) + Uditrice	Approvazione verbale seduta precedente; aggiornamento da parte della direzione; report su situazione Solco Brescia (assemblea del 15 dicembre) e deliberazioni in merito; aggiornamento su situazione liquidità per il periodo dicembre14 - gennaio e febbraio 15; verifica di fine anno sul progetto amministrazione con coop. AREA e scenari futuri; pianificazione incontri CDA 2015; saluti e ringraziamenti del presidente; varie ed eventuali (deleghe per incontro 23 dicembre in LAGHI, incontro del 22 con i soci...).

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

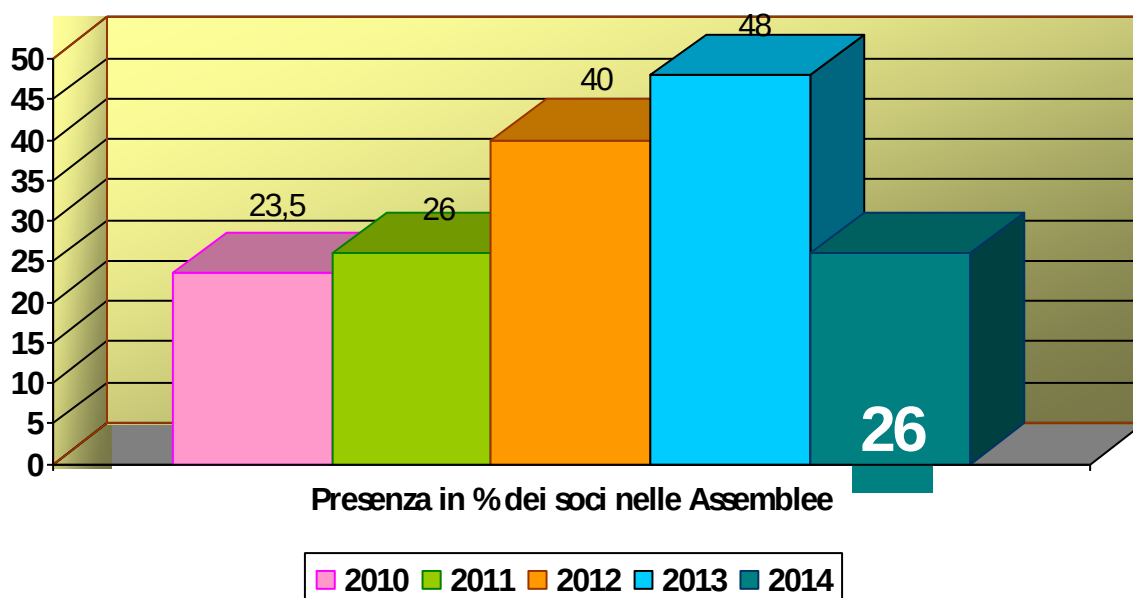


Per quanto riguarda l'assemblea, invece, il tema della partecipazione degli ultimi 5 anni è meglio visualizzato dalla tabella sottostante:

ANNO	DATA	PERC PARTECIPAZIONE	PERC DELEGHE	ODG
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.
	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.
	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.
2014	25/02/2014	18,5%	24,6%	(parte straordinaria) Modifiche allo Statuto di Co.Ge.S.S., una delle quali necessaria all'attivazione del Prestito Soci; (parte ordinaria) Condivisione modulistica e regolamento Prestito Soci per approvazione e attivazione dello stesso; varie ed eventuali.
	08/05/2014	33%	1,5%	Condivisione ed approvazione del Bilancio Sociale 2013; confronto ed approvazione del Bilancio d'Esercizio 2013; nomina Revisore dei Conti; varie ed eventuali.

Nel grafico successivo viene riassunta la percentuale dei partecipanti:



Dai dati analizzati in precedenza si può evidenziare un **forte decremento della partecipazione** ai momenti assembleari rispetto al biennio precedente, ed anche registrando che la parte di soci che partecipa ai momenti assembleari è soprattutto quella dei lavoratori, si evince che se il dato precedentemente mostrato fosse riparametrato sulla totalità di questa componente societaria otterremmo una media di presenza del 36% comunque molto inferiore rispetto all'84% del 2013. 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 rimane uno dei punti critici su cui si è continuato a lavorare nel tempo con maggiore incisione 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; ciò però è risultato controproducente nel 2014, stimolando forti preoccupazioni e riflessioni nel CdA, che avranno ricadute concrete nel 2015.

In conclusione va comunque esplicitato che sono stati organizzati **5 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:

- 03 aprile su comunicazione e condivisione della Pianificazione Strategica di Co.Ge.S.S., presentazione e confronto sulla calendarizzazione "in progress" Incontri e Assemblee dei soci 2014, varie ed eventuali;
- 28 luglio su aggiornamento eventi estivi organizzati e partecipati da Co.Ge.S.S., presentazione di nuove opportunità per i Soci; varie ed eventuali ed apericena all'aperto;
- 16 ottobre incontro formativo aperto anche ai lavoratori e soci delle Cooperative del Consorzio Laghi, condotto dal Dott. Davide Donati su condivisione di alcuni dati patrimoniali ed economici relativi al terzo settore all'interno del nostro territorio di riferimento; criticità del "profit" e del "no profit" a confronto e quali strategie utilizzate dalla Cassa Rurale nelle situazioni di difficoltà, panoramica dei principali e più utilizzati strumenti finanziari e termini bancari varie ed eventuali;
- 22 dicembre incontro formativo aperto anche ai lavoratori, con la presenza del Revisore dei Conti per la sua presentazione a tutti e su aggiornamento sulla situazione

economica della Cooperativa, condivisione sulle prospettive future, varie ed eventuali ed Happy Hour solidale e augurale.

Infine va evidenziato che durante l'anno **sono stati organizzati diversi eventi pro Co.Ge.S.S.**, alcuni dei quali condotti e/o molto partecipati dai soci, tra cui elenchiamo:

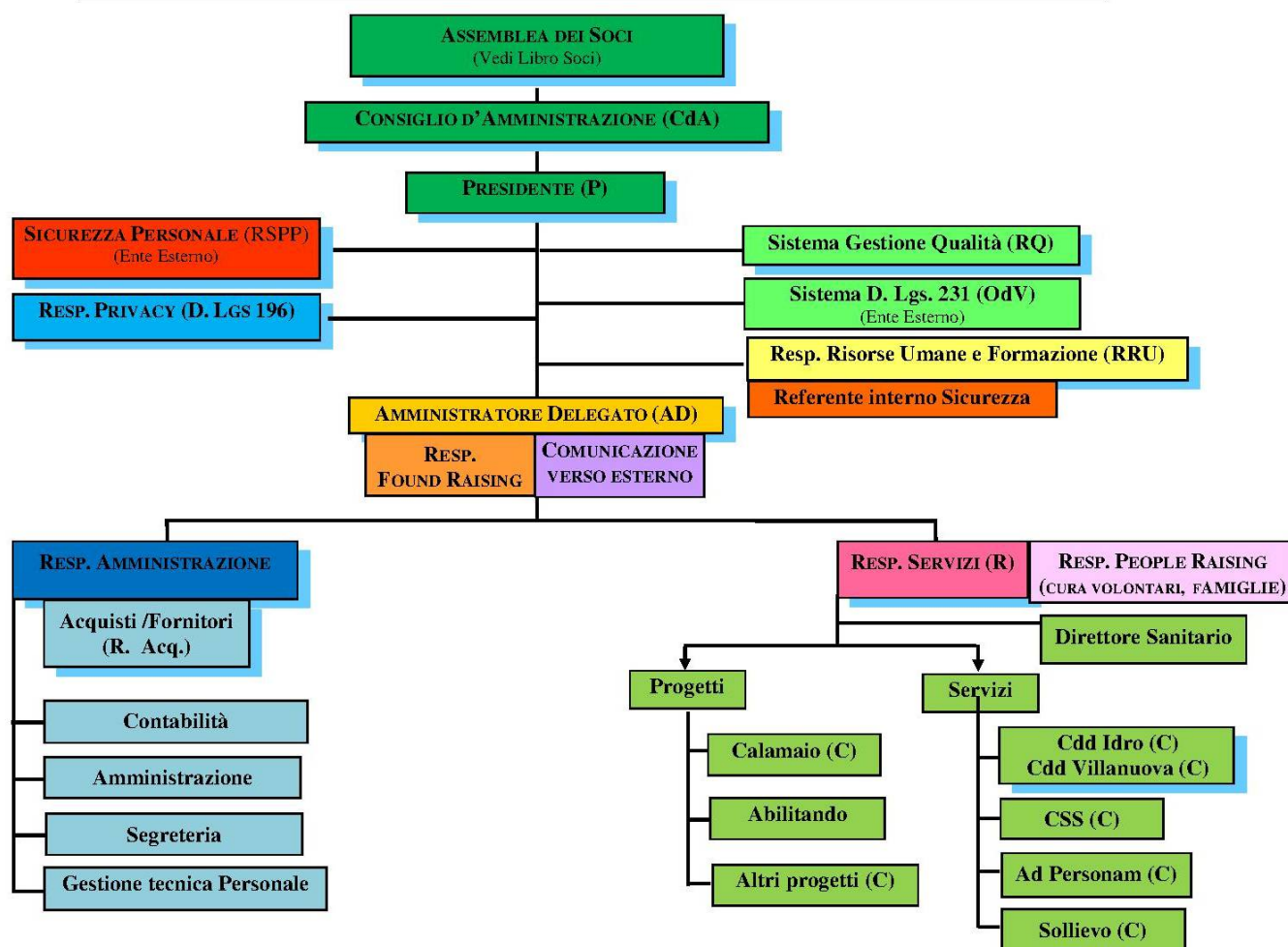
- 16 marzo "Scambio libri";
- 27 marzo, 03 maggio, 13 settembre "Rappresentazioni teatrali pro CDD e CSS Idro";
- Giugno "Festa de Pais" pro CDD Villanuova;
- Luglio Festa per i Volontari dell'Associazione Un Sorriso per Tutti;
- 06 ottobre "Pizza da Arrigo" organizzata dagli ospiti del CDD Idro;
- 12 ottobre Festa a Barghe pro CSS Idro;
- 23 ottobre, 6 e 28 novembre "Dimostrazione materassi e Raccolta fondi" pro Progetto Calamaio Vallesabbia;
- Dicembre "Festa dei Cortili" a Idro e vendita torte e calendari per raccolta fondi pro CSS, Ad Personam, Familiabile e Cooperativa.

La media partecipativa è stata molto 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 31/12/2014, variata nella posizione del ruolo AD, a maggio 2014 dopo una Raccomandazione del Consulente esterno Sistema Qualità Solco Brescia, è la seguente:

ORGANIGRAMMA NOMINALE 1° LIVELLO COOPERATIVA CO.GE.S.S. – MAGGIO 2014



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
2010	15	10	95,5	96,5

2011	17	10	94,5	85
2012	24	20,5	145	145
2013	25	20	VALORE SOGLIA ATTESO	148
			223	
2014	42	36	398	252

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 2014 (obiettivi)** per i vari **processi che costituiscono la Cooperativa**, e dare evidenza del loro grado d'avanzamento e del **raggiungimento del 86% degli obiettivi** posti con un **valore pari al 63% del valore atteso** ad inizio anno (dal 2013 non vi è più un valore minimo ed uno massimo, ma solo un valore soglia):

	Strategia	Raggiunti o non realizzati
CURA DELLA BASE SOCIALE	<p>Intensificazione confronti attivi</p> <p>Coordinamento e supporto nuove progettualità della base sociale</p>	<p><i>Raggiunto</i></p> <p>Ingresso di 4 nuovi soci; diminuzione partecipazione AdS; buona partecipazione Incontri Informativi calendarizzati; eventi nati da interessi soci (Libera Soffitta, Raccolta fondi per Calamaio, Yoga, ecc.); tabella Bisogni dei servizi</p>
DIREZIONE: CURA DELL'ORGANIZZAZIONE	<p>Monitoraggio nuova Direzione (tenuta interna orari ed efficacia)</p> <p>Monitoraggio nuova Direzione (operatori e istituzioni)</p> <p>Progettazione: sviluppo Procedura e Modulistica</p> <p>Creare area Comunicazione</p>	<p><i>Parzialmente raggiunto</i></p> <p>Ruoli e mansioni chiari dopo periodo di confronto; ritrare ore a disposizione RRU e Direzione; competenze comprese e interiorizzate; raccolta e gestione criticità da migliorare; Procedura progettazione semplificata ed ordinaria strutturata ed efficace; comunicazione con famiglie attraverso lettere efficaci; migliorare gestione sito; progetto "Numerando"</p>

	<p>Creare data base "persone con disabilità in Vallesabbia"</p> <p>Fidelizzazione con le risorse del territorio: Fund Raising, incremento sinergie naturali con Istituzioni, donatori singoli</p> <p>Lavori socialmente utili</p>	<p>in avvio per creazione database; aumento fidelizzazione territorio: tabella FR; gestione LSU in avvio</p>
<p>SVILUPPO DELLA RETE E DEI SERVIZI</p>	<p>Sollievo: autorizzazione funzionamento (ampliamento posti e diffusione); punto di riferimento provinciale e auto-sostenimento economico</p> <p>CSS: sostenibilità economica; efficacia ed efficienza; regolarizzazione processo approvvigionamento, preparazione e distribuzione pasti</p> <p>AdP: consolidamento squadra lavoro; aumentare qualità intervento; rispetto standard da contratto</p> <p>Servizi minori: offerta servizi correlati; interventi pomeridiani parte del sistema; inclusione bambini disabili attività tempo libero</p> <p>CDD: passaggio accreditamento</p>	<p><u>Parzialmente raggiunto</u></p> <p>Avvio lavori per Sollievo previsti gennaio ed in attesa di autorizzazione al funzionamento ma 100% copertura posti disponibili, saturazione mese di agosto 50% contro 40% previsto</p> <p>CSS 8 utenti e non 10 previsti, da migliorare efficacia ed efficienza PAI, pasti attraverso mensa ed operatori; redatte Procedure</p> <p>Consolidamento gruppo di lavoro AdP (nuovo PEIAC, scheda monitoraggio, Vademecum); 3 interventi Calamaio; servizi offerti piscina, musicoterapia, sperimentazione teatro, Golden Age, Lago di Idee; gestione bar Pro Loco Idro; non vi sono non conformità da AS anche se permangono criticità</p> <p>Nessuna azione intrapresa per passaggio accreditamento, trasformazione Az. Speciale</p>
<p>STRINGERE MAGGIORI ALLEANZE CON LE FAMIGLIE</p> <p>CURA DEI VOLONTARI</p>	<p>Cooperativa punto di riferimento per famiglie su tema disabilità e sviluppo pensiero e offerta per famiglie</p>	<p><u>Parzialmente raggiunto</u></p> <p>Buona partecipazione Incontri per le famiglie; raccordo con AIAS per favorire ingresso nuovi soci</p>

	<p>Fidelizzazione con famiglie e risorse del territorio: accompagnamenti trasporti CDD, Volonteenager, gestione diretta attività dai volontari</p> <p>Promozione partecipazione famiglie base sociale AIAS</p>	<p>Calo volontari sui trasporti Villanuova ma aumento attività volontarie spontanee (CSS, uscite, doni natalizi anziani allettati, ecc.): buon accesso Volonteenager</p> <p>Lavorare meglio e di più su cura relazione con volontari nel 2015</p>
CONSOLIDAMENTO DEI SERVIZI	<p>Migliorare verificabilità processi CDD Villanuova</p> <p>Migliorare qualità e misurabilità interventi educativi CDD Idro</p> <p>Contenere spesa su accompagnamenti e migliorare misurabilità per rinnovo contratti trasporti CDD</p> <p>Migliorare misurabilità risultati processi/servizi</p>	<p><u>Parzialmente raggiunto</u></p> <p>Lavoro di formazione con Donina svolta, buon lavoro delle équipes sui monitoraggi (da migliorare), sui PEI</p> <p>Protocollo Trasporti nuovo e condiviso</p> <p>Migliorare tempi su validazione Progetti Servizi</p>
GESTIONE RISORSE UMANE	<p>Aggiornamento contrattuale delle risorse umane della cooperativa</p> <p>Gestire accesso alla formazione finanziata obbligatoria e professionalizzante a tutto il personale</p> <p>Diffusione ruolo RRU, raccolta competenze e consolidamento clima lavorativo</p>	<p><u>Parzialmente raggiunto</u></p> <p>Contratti non totalmente allineati e Regolamento Lavoratori da stendere</p> <p>Formazione obbligatoria e professionalizzante equilibrata su tutti i servizi</p> <p>Definizione dei percorsi di carriera degli operatori ultimata nel 2015; effettuati monitoraggi criticità</p>
PROCESSI TRASVERSALI	<p>Analisi e adeguamento D. Lgs 81/08</p> <p>Analisi e adeguamento Privacy</p>	<p><u>Parzialmente raggiunto</u></p> <p>Adeguamento Sicurezza e Salute sui Luoghi di lavoro effettuata, ma fatica e rallentamenti</p>

		Privacy da implementare
APPROVVIGIONAMENTO	Contenimento e controllo spesa Trasporti: verifica gestione integrata trasporti Co.Ge.S.S./Cordata Ottimizzazione costi generali	<u>Raggiunto</u> Gestione integrata Co.Ge.S.S./Cordata Acquisti di massa su gomme, software ...

4. PORTATORI D'INTERESSE

Il Portatore d'interesse può essere un soggetto, 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).

Dal **2012 ad oggi** 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 2014 sono state fatte ulteriori riflessioni e cambiamenti:

- ✓ Dare evidenza rispetto ai portatori d'interesse, delle reti che ci girano attorno, dislocazione territoriale, con il grafico sottostante
- ✓ Sono state ricavate altre informazioni rispetto ai portatori d'interesse: "Lavoratore" le attitudini ed abilità; per "Fornitori e Clienti", "Banche", "Territorio", "Utenti" sono state fatte delle interviste per ora a campione, che estenderemo nel 2015;
- ✓ Trovare modalità di avvicinare le Scuole nel 2015, per non dimenticarsi di nessuno (parrucchiere, panettiere, ecc.) quando si fanno eventi, iniziative, ecc.;
- ✓ Valorizzare anche in modo simbolico nel 2015 sia il valore dei lavoratori meritevoli che della Coop.

Interviste a campione ad alcuni Portatori d'Interesse:

- ✓ **Alcuni vicini dei Servizi CDD:** *“Non sappiamo bene cosa sia un CDD e che attività svolgete, ma vi occupate di persone disabili adulte ... Siamo spaventati dalle loro possibili reazioni, avranno anche degli stimoli sessuali difficili da gestire Talvolta ci chiediamo come fate a lavorare lì? Non avete paura di essere aggrediti, soprattutto le operatrici donne? ...”*
- ✓ **Comunità locale:** *“Vi conosco da 5/6 anni, mi portate volantini dei vostri progetti, li distribuisco volentieri, è importante che le persone conoscano altre realtà, qualcuno può aver bisogno di servizi che non conosce sul suo territorio. Ricordo per es. il Calamaio ed una lotteria anni fa ... ho dato via un sacco di biglietti, ora il Bar! Complimenti!! Non dev'essere nulla di leggero immagino ...”*
- ✓ **Fornitore:** *“Co.Ge.S.S. è un'azienda che si occupa di disabili. Prima lavoravo per l'ANFASS e penso sia la stessa cosa, cioè cambia il nome ma i servizi sono uguali”;*
- ✓ **Banche:** *“riteniamo la vostra una realtà seria che abbiamo visto nel tempo evolversi soprattutto da un punto di vista gestionale; notiamo una programmazione sempre più attenta visto l'acuirsi delle difficoltà finanziarie”;*
- ✓ **Comunità Montana Vallesabbia:** *“... ho un giudizio in generale positivo ed ho visto una importante evoluzione anche nella capacità di rispondere ai bisogni del territorio; il consiglio che vi do è quello di “pubblicizzare” meglio i risultati che avete nel tempo ottenuto”;*
- ✓ **Amministrazione Comunale:** *“Co.Ge.S.S. per noi è sinonimo di solidarietà e aiuto, notiamo poi la vostra voglia di coinvolgere l'amministrazione in nuove iniziative e progetti. Ci piace molto l'attenzione e la cura che avete in tutte le relazioni, vi ponete sempre in modo discreto.”*

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

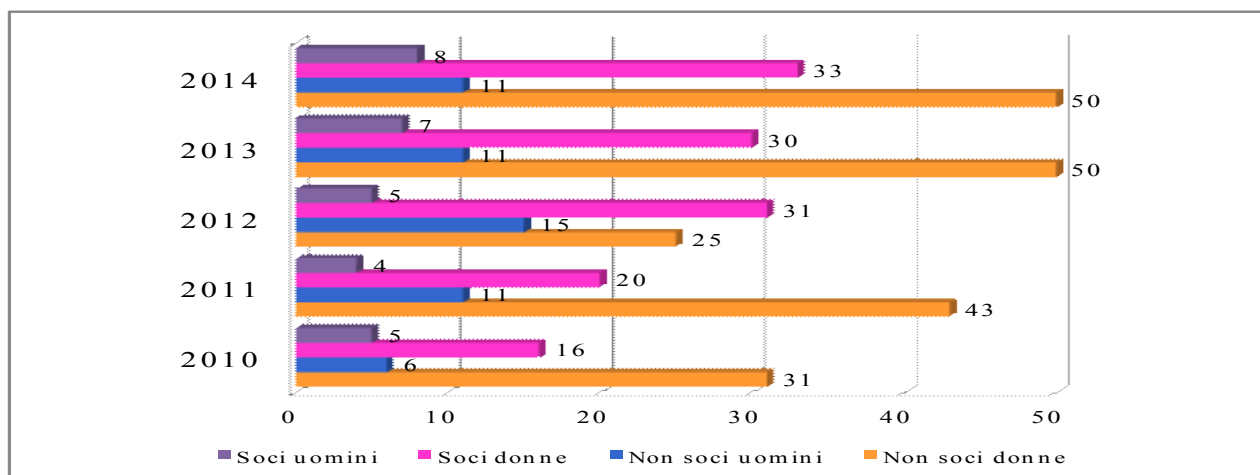
5 RELAZIONE SOCIALE

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

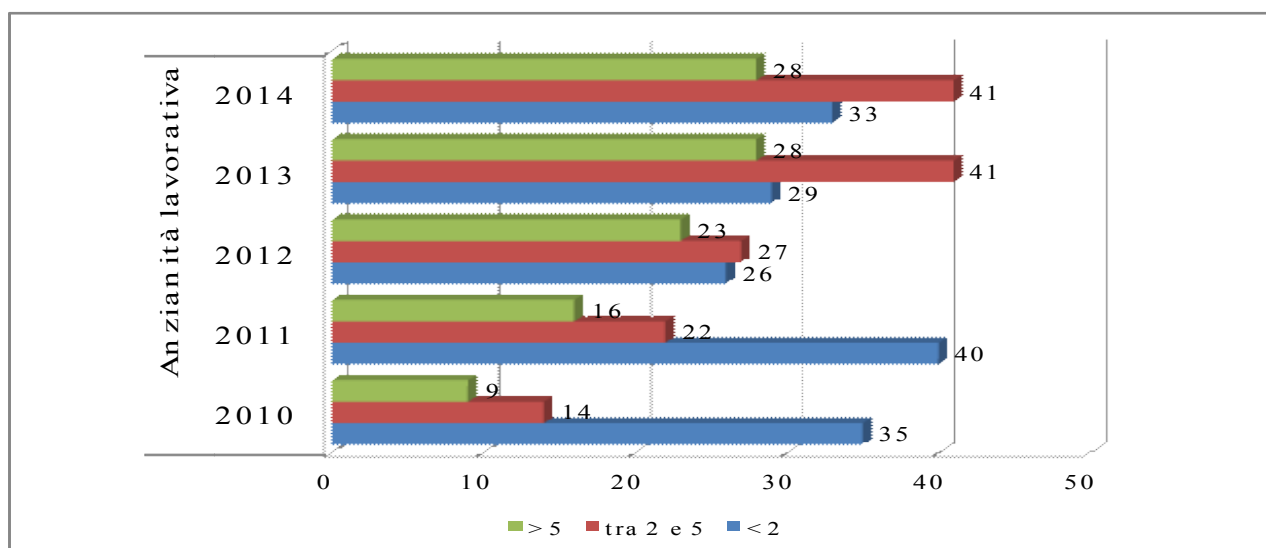
5.1 Lavoratori

Andamento del n° di lavoratori negli anni				
2010	2011	2012	2013	2014
58	78	76	98	102

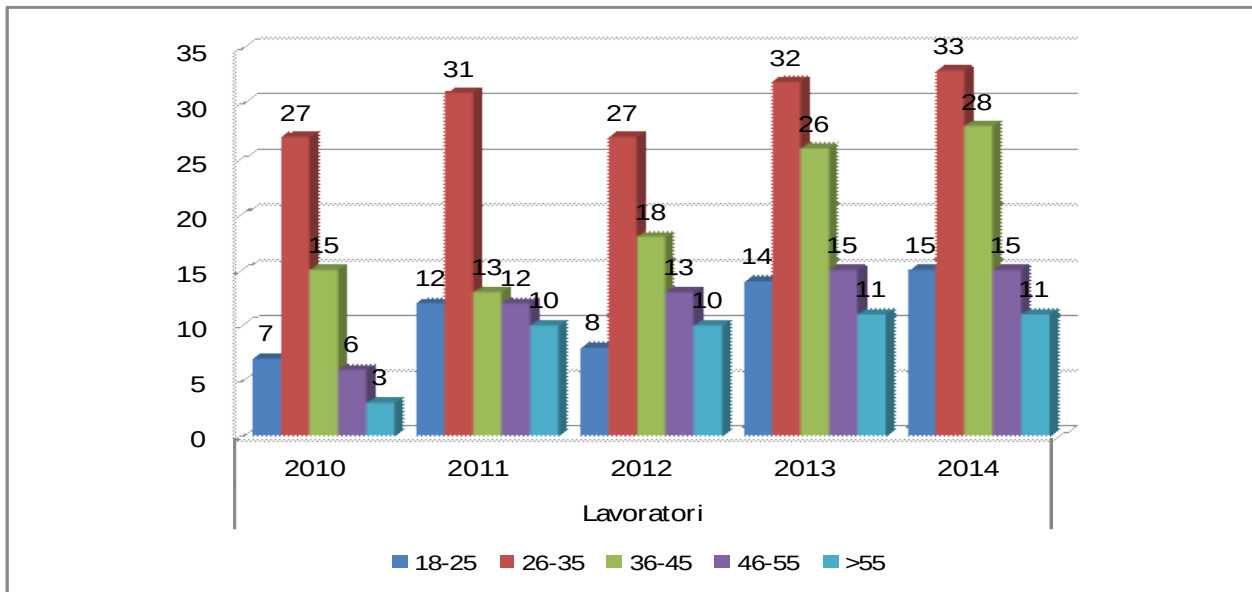
Il totale dei lavoratori nel 2014 (alcuni dei quali subentrati o uscenti durante l'anno) è **102** di cui 86 lavoratori dipendenti e assimilati e 16 collaboratori autonomi, e son distribuiti tra soci e non soci:



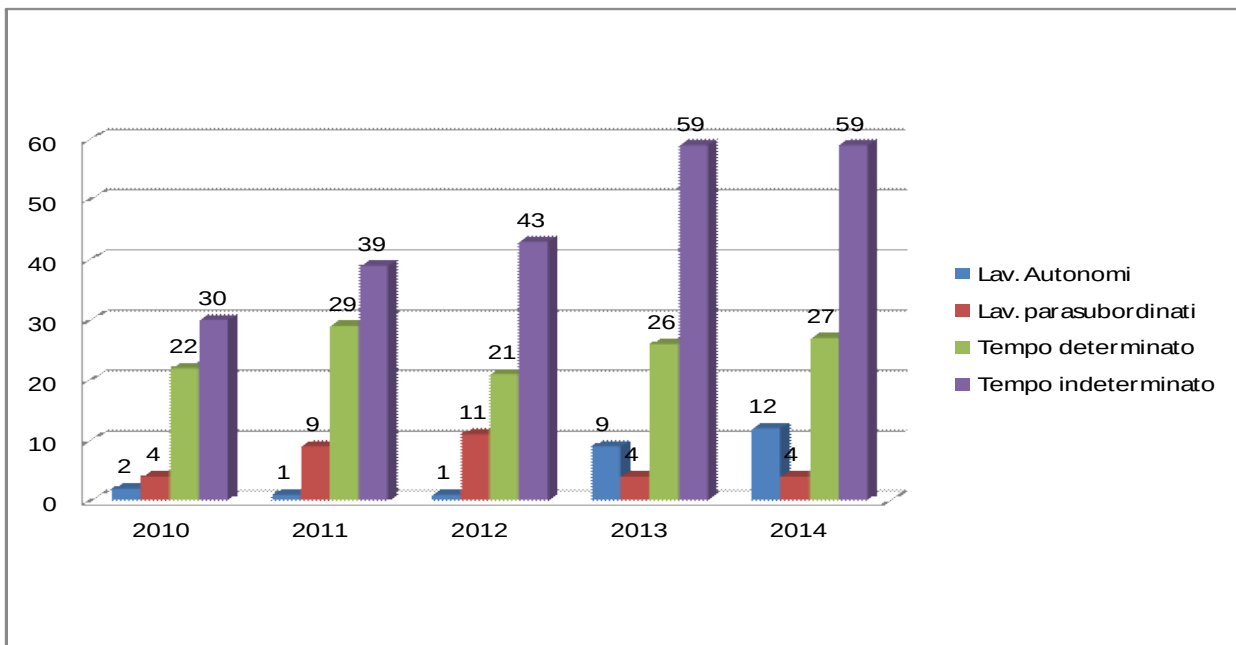
Anzianità lavorativa



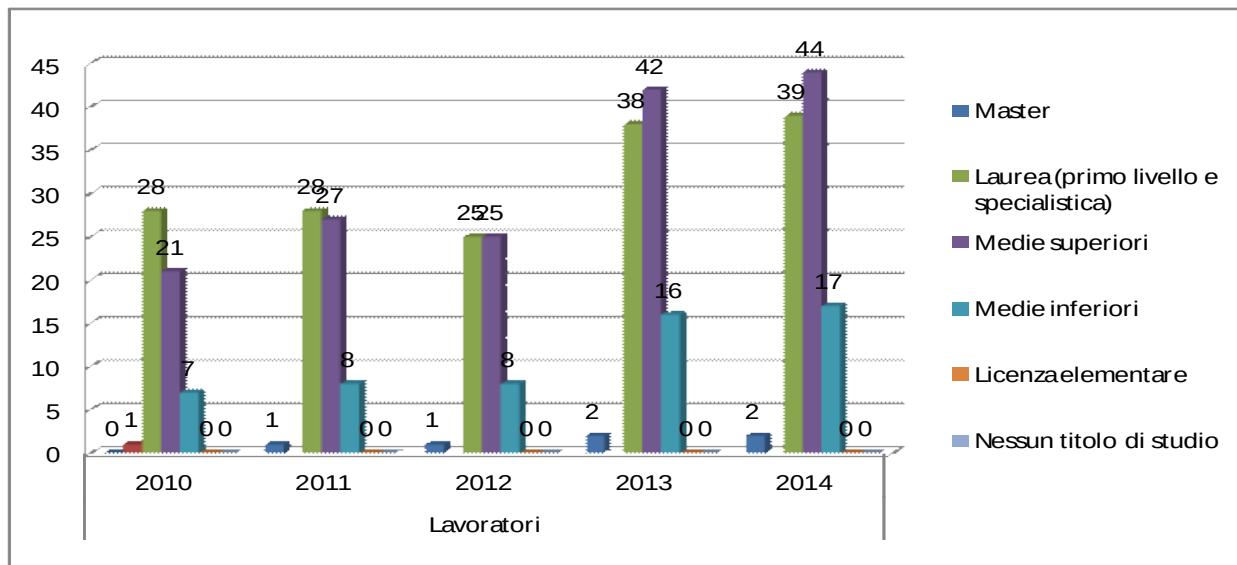
Classi di età



Rapporto di lavoro



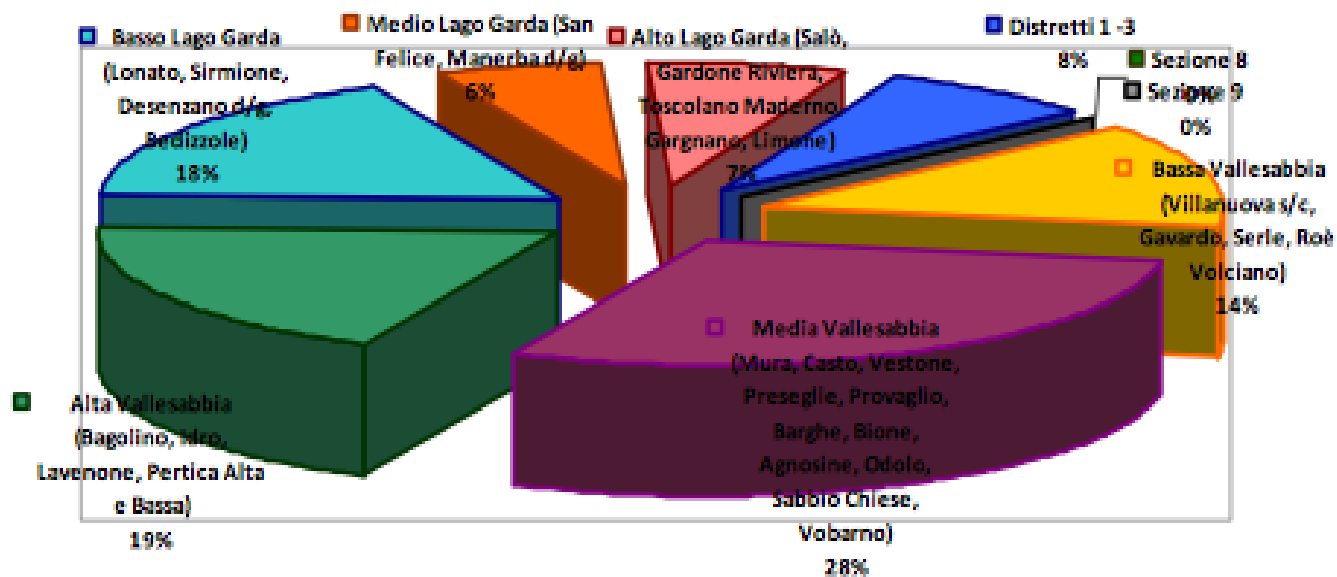
Titolo di studio



N° figli minorenni

2013	2014
33	39

Zone di residenza



- Bassa Vallesabbia (Villanuova s/c, Gavardo, Serle, Robè Volciano)
- Media Vallesabbia (Mura, Casto, Vestone, Preseglie, Provaglio, Barghe, Bione, Agnosine, Odolo, Sabbio Chiese, Vobarno)
- Alta Vallesabbia (Bagolino, Idro, Lavenone, Pertica Alta e Bassa)
- Basso Lago Garda (Lonato, Sirmione, Desenzano d/g, Bedizzole)
- Medio Lago Garda (San Felice, Manerba d/g)
- Alto Lago Garda (Salò, Gardone Riviera, Toscolano Maderno, Gargnano, Limone)
- Distretti 1-3
- Sezione 8
- Sezione 9

Livello contrattuale

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%

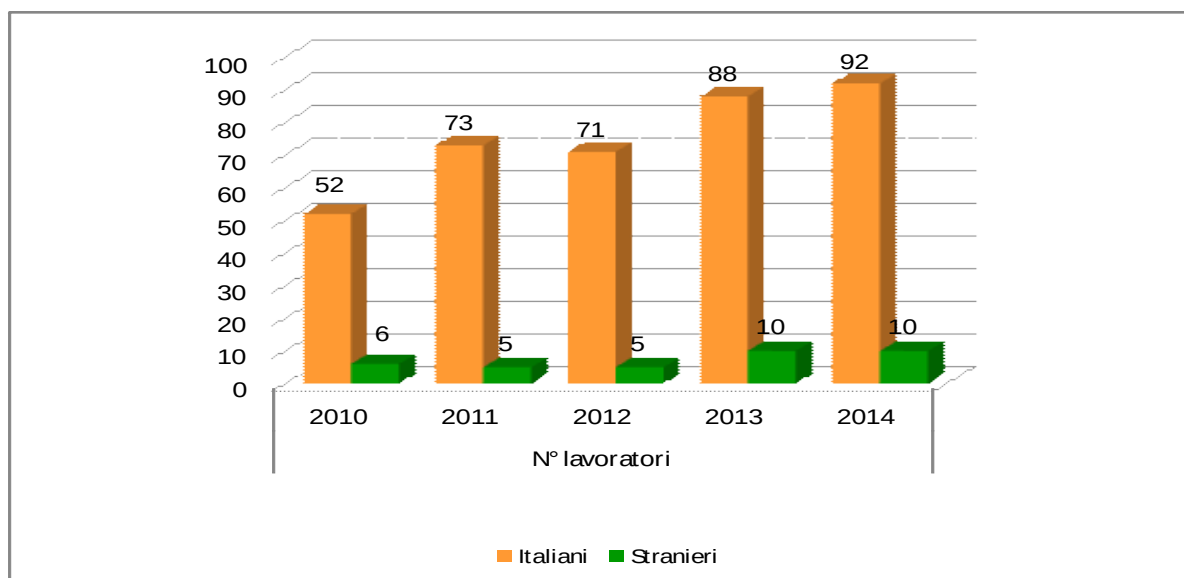
2011	A	B	C	D	E	F
Lavoratori	0	5	26	35	8	0
% sul tot. dei lavoratori	0.00%	7.00%	35.00%	47.00%	11.00%	0.00%

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%

2014	A	B	C	D	E	F
Lavoratori	0	5	39	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 emerge una forte similitudine ed equilibrio rispetto ai dati dell'anno precedente, comunque 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'81% 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 2013 rispetto alla stabilità lavorativa correlata ad un equilibrio tra le fasce d'età dei lavoratori (il 28% del personale lavora da più di 5 anni ed il 41% 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 (31%) rispetto alle tipologie contrattuali subordinati o liberi professionisti;
- siamo inoltre una cooperativa discretamente formata già alla base con il 40% 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;
- abbiamo iniziato nel 2013 a rilevare anche il n° di figli minori, frequentanti quindi il sistema scolastico inferiore e superiore, su 102 lavoratori 39 figli, ed il paese di residenza mostrando che la maggior parte del nostro personale risiede per il 28% nei paesi della Media Vallesabbia, il 19% dall'Alta Vallesabbia ed il 18% del Basso Lago di Garda (derivanti per la maggior parte dalla commessa AdP Desenzano in collaborazione con la Cooperativa Eva);
- da ultimo riscontriamo la stabilità e sempre preziosa presenza di lavoratori stranieri (il 10%), la cui multiculturalità che ne può derivare può essere arricchente per la cooperativa e chi ne fa parte.

5.1.2 Formazione

Nell'anno 2014 si è strutturata maggiormente l'area specifica Risorse Umane con una Responsabile la quale cura in toto la gestione delle risorse umane di tutti i servizi; ciò ha comportato:

- ***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 professionalizzante 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.

Costante è l'impegno che sarà tale negli anni a venire, 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 2015 l'obiettivo da parte dei Coordinatori e Responsabile dei servizi 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 delle équipes di lavoro di tutti i servizi, 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 43 per la formazione obbligatoria e 53 sui servizi, su un totale di 102 lavoratori, quasi 1 lavoratore su 2 ha svolto più percorsi di formazione.

Erogate un totale di 45 ore per la formazione obbligatoria e 1312 (comprensivo di un Master di 1200 ore per operatrici servizi per minori) laddove si è riusciti a rilevare il totale delle ore di formazione, che moltiplicato per i partecipanti da come risultato un totale di 416 ore per formazione obbligatoria e 13.619 per formazione servizi dedicate alla formazione da parte degli operatori della Cooperativa, di cui circa 10.355 svolte in orario di lavoro quindi retribuite, per cui **il 74% della formazione svolta dai lavoratori è a carico della Cooperativa** al di fuori di eventuali contributi ricevuti, utilizzati per pagamento formatori; inoltre si evidenzia **il 73%** della formazione svolta è stata **efficace**, **0% inefficace** ed il **27% non svolti** per mancanza di copertura economica.

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 PER LA DIREZIONE E QUALITA'					
Qualità e sistemi di gestione: la gestione integrata e la conduzione degli audit interni	48	1	1	0	Efficace
CORSO BUDGET	24	4	4	0	Efficace
FORMAZIONE ESTERNA TEMATICHE SU DISABILITÀ ADULTA, QUALITÀ DELLA VITA, SU TUTTI I SERVIZI					
Master in "Applied Behavior Analysis"	1200	3	2	1	Efficace
Personale CSS: l'educazione strutturata e la ricaduta nei PAI	15	7	6	1	EFFICACE
Personale CDD idro: l'educazione strutturata e la ricaduta nei PAI	15	11	10	1	Efficace

Personale CDD villanuova s/c: l'educazione strutturata e la ricaduta nei PAI	24	7	7	0	Efficace
Personale ADP: Acquisizione conoscenze e competenze per assistenza alle persone con disabilità	16	21			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	38			Efficace
Formazione sicurezza per preposti: primo corso	20	4	4	0	Efficace
Aggiornamento quinquennale:	6	1	1	0	Efficace
Corso addetto prevenzioni incendi – gruppo B: primo corso		6	6	0	Efficace
Aggiornamento:	5	3	3	0	Efficace
Aggiornamento ruolo RLS	8	1	1	0	Efficace
Corso su stress da lavoro	2	13	11	2	Efficace

5.1.2 Le attitudini ed abilità dei nostri lavoratori!

Dal lavoro di monitoraggio delle risorse umane svolta dalla Responsabile, cui consegue l'aggiornamento della Scheda Risorsa Umana per ogni lavoratore, che si svolge almeno una volta ogni 3 anni, sono emersi oltre che dati anagrafici e informazioni relative alle competenze degli operatori, anche le eventuali **attitudini ed abilità di ognuno**, punti di forza che possono essere utilizzati con la volontà degli operatori, dalla Direzione per l'arricchimento dei servizi e della Cooperativa stessa:

Molto disponibile e interessata ad acquisire nuove competenze, volontaria 118 ;
Centrata sul servizio, non ritiene di avere abilità imprenditoriali ma disponibile per progetto sul giardinaggio ... ;
Laboratori carta, truccabimbi , disponibile per bilancio sociale .
Interessata alla parte sociale e idee/nuovi progetti in particolare sull'autismo .
Interesse per cultura, libri, attualità, aspetti culturali , poco tempo per impegni extra lavoro ma disponibile su Progetti affini ai suoi interessi.
Disponibile e interessata ad attività che facciano conoscere all'esterno il servizio ... incontri nelle scuole, laboratori con i ragazzi delle medie, ecc. per riuscire a modificare stereotipi su disabilità , disponibile per progetti integrati tra minori e adulti con disabilità.
Piacere verso attività come yoga, cucina , abilità manuali/espressive/creative base come addobbi natalizi e decorazioni ; interesse personale reflessologia facciale e suona la chitarra a livello base .
Disponibile a collaborare in progetti nuovi, ha esperienza di animazione con minori .
Disponibile a progetti servizio, molto interessata a progetti teatro/danza .

Disponibile per progetti anche per minori oltre che adulti sulla musica ma ha poco tempo.
Al momento poco tempo, disponibile solo per i progetti servizio inerenti i suoi interessi (cultura, lettura, ecc.).
Buone capacità manuali.
Disponibile x nuovi progetti e idee, corsi in enologia e disponibile per progetto Bar o similari in quanto ha esperienza personale.
Ottime abilità manuali e creative , disponibile per laboratori, attività esterne al servizio, territorio.
Molto impegnata e poco tempo per altre attività, interessata a laboratorio specifico di teatro disabilità .
Disponibile ad imparare e approfondire tematiche educative, collaborare per parte progettuale; vuol crescere
Buone abilità e capacità in ambito grafico- fotografico-presentazioni ;
Ottime abilità creative, grafiche e culturali . Disponibile per progetti sia dentro che fuori del servizio, x scuole e gruppi, laboratori su riciclo e riuso. Vignette . Sensibilizzazione culturale al tema della diversità. Cultura
Abilità in ambito interculturale .
Interesse per animazione e disponibile per progetto Bar e affini .
Molto impegnata al momento per lavoro e studio ma disponibile e attiva, in crescita sia professionalmente che per parte sociale .
Interesse per servizio, idee creative con il coinvolgimento degli utenti ... in spazi/laboratori anche in collaborazione con le scuole .
Ottime abilità in ambito informatico ed attitudini per il disegno e per la fotografia
Interesse per formazione su specifici temi. Disponibile a imparare e per progetti specifici ma con altri operatori, interesse attività legate al giardinaggio/orto .
Interesse x attività educative in genere, corso di disegno a matita e di fotografia ; passione per escursioni in montagna, canioning, ferrate, trekking , gite con il CAI, piace sperimentare in cucina ; disponibile per laboratori sulla creazione di dolci/decorazione .
Corso su decoupage e danza , disponibile per eventuali progetti musica/danza.
Ama leggere, ascoltare musica e andare per funghi, nuotare e le piacerebbe lavorare con i bambini sulla tematica dell'integrazione e della disabilità.
Buone capacità manuali , disponibile per manutenzioni e disponibile per progetti di monitoraggio risorse- mezzi- trasporti.
Interesse per lettura , sia per se' che per altri, laboratori lettura vs utenti, gruppi lettura x bambini; interesse per passeggiate , laboratori di cucina per piccoli gruppi, piccola pasticceria .
Buone capacità imprenditoriali ed organizzative, disponibile per attività volontaria in amministrazione .
Disponibile a collaborare con altri in attività per minori (per 3)

Abilità nell'uncinetto, ottima conoscenza della lingua inglese e francese . Disponibile.
Buone abilità manuali, piccole manutenzioni elettriche e meccaniche .
Grande passione per lavoro educativo con minori, ama il disegno, interesse su “mimica facciale clown”
Risorsa con grande esperienza lavorativa in RSA , disponibile e ricca di relazioni sul territorio .
Interesse x yoga : laboratori e attività correlate.
Buone abilità in ambito sportivo/calcio minori e passione per la musica in generale (batteria particolare), ma poco interessato a progetti e attività.
Esuberante; Curiosa e disponibile; Pratico; Attenta e precisa; Intenzionata a crescere; molto professionale; volenterosa ma confusa

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 ma in calo, delle famiglie alla rilevazione della soddisfazione, del 84,62% rispetto ad una restituzione del 92,86% nel 2013.

Si evidenzia **l'in-soddisfazione medio-alta** di circa **il 9%** delle famiglie **sul Progetto Personalizzato** (1 QS su 11), **Relazione con le famiglie**, e **Mensa**, temi che si chiede d'indagare maggiormente con Resp, Coord ed Equipe. **Aspetti critici** relativi al **rientro a casa di un utente** e **necessità** di essere **maggiormente informati sulle agevolazioni e sulla rete dei servizi** territoriali.

Si denotano gli **aspetti migliorativi/di qualità**: il **Progetto Educativo Individualizzato (57%)** ed il **rapporto con il personale (62%)**, oltre ad una soddisfazione medio-alta rispetto ai **locali e attrezzature (48%)**, la **relazione con la famiglia (49%)** ed ai **servizi mensa (64% abbastanza)**, **trasporti (41%)**, ed **utilità del servizio "Sollievo sul Lago" (36%)**.

CDD di Idro

Elevata partecipazione ma in calo, delle famiglie alla rilevazione della soddisfazione, dell'80% rispetto ad una restituzione del 96% nel 2013.

Si evidenzia una **lieve in-soddisfazione** di alcuni aspetti: **il 7% sui locali, arredi e attrezzature** del servizio; **3% sul Progetto Personalizzato** e **2%** sulla **Relazione con la famiglia**, 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. **Aspetti critici** relativi al **fatto che un utente si senta importunato da altri utenti**, un'attenzione maggiore nei confronti di chi non

riesce a mettersi in ordine da solo, di migliorare la qualità dei mezzi di trasporto, e tenere maggiormente attivo un utente rispetto sue capacità.

Si evidenziano **aspetti migliorativi/di qualità**: in generale tutti gli aspetti hanno riscontrato una soddisfazione medio-alta, nelle note risaltano l'**impegno e cura** di tutta l'**équipe** nei confronti **degli utenti e delle famiglie (48%)**; alcune **attività** quali le uscite, cucina, il **trasporto 73%** (aspetto particolarmente apprezzato dalle famiglie), il **Personale (69%)**, il **Progetto Educativo Individualizzato (47%)**, la **mensa (80%)** ed il **Sollievo del Lago (55%)**.

CSS di Idro

Elevata **partecipazione delle famiglie alla rilevazione della propria e della soddisfazione del proprio familiare, con la restituzione del 100%** rispetto all'87,50% del 2013 dei QS e si denota il miglioramento delle criticità rilevata nel 2013 (rispetto alla difficoltà di svolgere pratiche amministrative, mancata cortesia e disponibilità degli operatori e del Coord e poco impegno e capacità del Coord) oltre ad una **alta soddisfazione > 86%** o > del tutto positivi circa: **cortesia, disponibilità e chiarezza del personale amministrativo ed operatori e Coordinatore**; la qualità del **Progetto Educativo**; la **facilità nell'espone reclami**; l'**attenzione per la privacy**.

Si evidenzia **un'insoddisfazione medio-alta del 12%** dei compilatori (una famiglia) che espone critiche su vari aspetti, alcuni simili, sui quali si suggerisce alla Direzione e Coordinamento di porre l'attenzione per il 2015:

- _ **servizio lavanderia;**
- _ **cura e ordine degli indumenti e oggetti personali degli ospiti;**
- _ **maggiore attenzione all'igiene personale ospiti;**
- _ **poche attività lavorative interne alla struttura;**
- _ **poca sincerità e collaborazione tra l'équipe** (sull'équipe persiste dal 2013-2014 un lavoro di formazione e supervisione anche su questi aspetti).

Sollievo sul Lago di Idro

In crescita la partecipazione delle famiglie alla rilevazione della propria e della soddisfazione del proprio familiare, con il 70,59%, rispetto al 61% dell'anno precedente, ciò è probabilmente dovuto anche ai tempi di somministrazione 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:

- _ **"cortesia e disponibilità del personale amministrativo";**
- _ **"il rispetto della privacy";**
- _ **"tutti gli aspetti inerenti il personale educativo e Coordinatore".**

Rispetto all'anno scorso si evidenzia un'**insoddisfazione con l'8% abbastanza e tot negativo** circa:

- _ la **"non facilità nello svolgimento di pratiche amministrative".**

Dalle note aperte si rileva il **suggerimento di aumentare le possibilità di uscita nel periodo estivo** e la **maggiore condivisione del Progetto personalizzato**.

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	2014
NUMERO VOLONTARI ATTIVI (Associazione Un sorriso per tutti)	50	82	71
NUMERO ORE DI VOLONTARIATO COMPLESSIVE	2300	4731	4090

11 VOLONTEENAGERS Provenienza: 1 Barghe - 1 Marocco - 1 Preseglie - 1 Vestone - 1 Agnosine

1 Bione - 2 Treviso Bresciano - 1 Bagolino - 2 Villanuova sul Clisi

ORE DI VOLONTARIATO	CDD IDRO	CDD VILLANUOVA	TRASPORTI ABILITANDO	TRASPORTI SOLLIEVO	CSS	Volonteenagers
2013	2040	1100	288	22	1281	346
2014	1340	820	286	48	1596	316

Anche per il 2014 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 2015 raccogliere anche l'apporto di ore volontarie date sia dai soci – lavoratori che dai dipendenti attraverso Software 381.

	2013		2014	
	Persone	Ore	Persone	Ore
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	11	1409	13	1479

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 nel 2014 attraverso varie attività anche con grandi collaborazioni da parte di alcuni soci e lavoratori, e l'utilizzo efficace di alcuni strumenti quali la:

- **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;
- **Tabella raccordo nuove progettualità**, con la Responsabile dei Servizi, per poter sviluppare nuovi progetti in economicità;

proviamo ad evidenziare sui sia i bisogni dei servizi che per le nuove progettualità il totale della spesa prevista e quanto risparmiato in termini economici nel 2014:

N°	DATA INSERIMENTO	OGGETTIVO DI RIFERIMENTO	OGGETTIVO DI F.R.	STRUMENTI F.R.	TEMPI	ATTORI	PREVENTIVO DI SPESA/ OGGETTIVO DI RACCOLTA	IMPORTO PAGATO	IMPORTO RACCOLTO	NOTE
			€ 42.522,05						IMPORTI RACCOLTI	€ 8.752,57
		COSTI IPOTETICI DA SOSTENERE								
		IMPORTI RISPARMIATI	-€ 12.219,32			IMPORTI PAGATI	€ 2.958,11			

- Investendo nella pubblicizzazione del 5 x mille, la tabella successiva ci mostra i dati:

CO.GE.S.S. - SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE - ONLUS

Anno	Totale Euro	Importo preferenze Euro	Preferenze	Media Euro
2006	3.585	3.258	155	21.02
2007	3.861	3.454	124	27.86
2008	3.574	3.317	92	36.05
2009	2.151	1.921	78	24.63
2010	1.639	1.482	77	19.24
2011	1.335	1.216	67	18.15
2012	3.035	2.620	148	17.71
2013	5.348	4.892	304	16.09

5.6 Gli eventi della Cooperativa e Comunicazione verso l'esterno

Da settembre 2013 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 2014 si sono svolte gli eventi e Feste dei singoli servizi (programmate a sé e gestite dai Coordinatori ed équipe) alcune riportate nel paragrafo sulla Base Sociale. Inoltre è stata creata una semplice tabella che monitori le nostre **comunicazioni verso l'esterno**, sia rispetto ai contenuti, tempi che figure coinvolte:

TEMPI USCITA ARTICOLO	SERVIZIO	TEMATICA	REFERENTE ARTICOLO	ENTRO QUANDO	PUBBLICATO IL	PUBBLICATO SU
GENNAIO 2014	CDD VILLA-NUOVA	Ci trovate sul web	STELLA DI MILIA	11/01/2014	11/01/2014	VALLESABBIA-NEWS
FEBBRAIO 2014	ADP	Progetto L.23 "Una Valle Inclusiva"	CLAUDIA GIRARDI	11/02/2014	15/02/2014	VALLESABBIA-NEWS
MARZO 2014	SOCI CO.-GE.S.S.	"Liber-a-soffitta"	Soci co.ge.s.s.	11/03/2014	15/03/2014	VALLESABBIA-NEWS
APRILE 2014	CDD IDRO	"Conoscenza Lenta e graduale- esperienza di fisioterapia"	FRANCESCA TONGNONI		12/03/2014	VALLESABBIA-NEWS
MAGGIO 2014	Cooperativa	Esperienza di vita...lavorativa	ANTONIO PERSAVALLI	11/05/2014	13/05/2014	VALLESABBIA-NEWS
GIUGNO 2014	CDD VILLA-NUOVA	Esperienza di teatro	STELLA DI MILIA	11/06/2014	Posticipata ad Agosto (8/08/2014)	VALLESABBIA-NEWS
LUGLIO 2014	ADP/CALAMATI	-	CLAUDIA GIRARDI	11/07/2014	-	VALLESABBIA-NEWS
AGOSTO 2014	ADP	Volontari solidali Co.Ge.S.S. va in cerca di nuovi sostenitori	CLAUDIA GIRARDI		19/08/2014	BRESCIAOGGI
SETTEMBRE	ADP	Vacanza minori	CLAUDIA GIRARDI	11/09/2014	22/09/2014	VALLESABBIA-

2014						NEWS
OTTOBRE 2014	CDD IDRO/ ADP	"Stassera le pizze le facciamo noi"	FRANCESCA TO- GNONI	11/10/2014	19/10/2014	VALLESABBIA- NEWS
NOVEMBRE- 2014	GDD-	Pubblicità servizio GDD-	GIULIANA TONOLI-	11/11/2014	-	VALLESABBIA- NEWS
DICEMBRE 2014	CSS	"Convivenze speciali: racconti di vita in una Comunità per disabili vista da chi ci abita"	CRISTINA PASSA- RINI	11/12/2014	18/12/2014	VALLESABBIA- NEWS

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 2014 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 2015 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;
- Progetti a valenza educativa in collaborazione con Aprica.

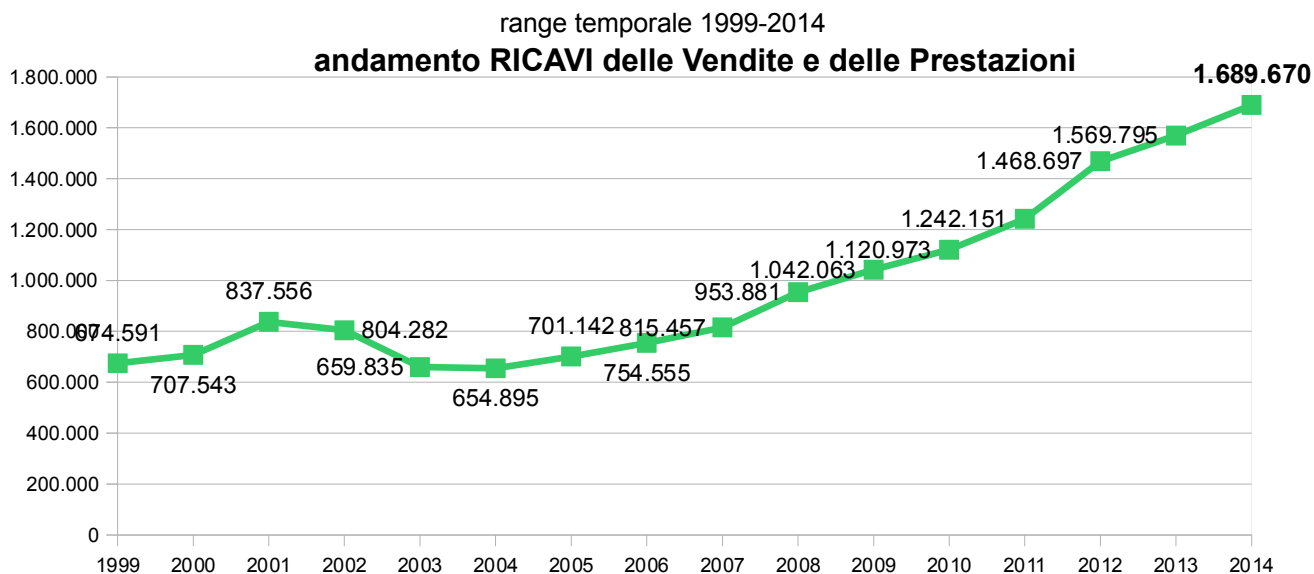
5 DIMENSIONE ECONOMICA

CONTO ECONOMICO 2014

Nello specifico partiremo dal conto economico riclassificato; ci sembra importante proporre l'analisi della serie storica degli ultimi quattro anni grazie ad una tabella riassuntiva che ci mostra in maniera semplificata gli elementi della gestione 2014:

riga n°	voce	Valori 2014	Valori 2013	valori 2012	valori 2011	note
1	ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	€ 1.689.670	€ 1.569.795	€ 1.468.697	€ 1.242.151	
2	costi della produzione	€ 1.814.549	€ 1.598.137	€ 1.531.171	€ 1.343.775	di cui
3		€ 1.397.946	€ 1.174.628	€ 1.112.275	€ 1.031.955	costi per il personale
4						
5	1-reddito operativo gestione caratteristica	-€ 124.879	-€ 28.342	-€ 62.474	-€ 101.624	
6	risultato gestione complementare accessoria	€ 134.362	€ 93.300	€ 86.017	€ 64.116	
7		€ 80	€ 18	€ 11	€ 76	altri proventi finanziari
8		€ 134.282	€ 93.282	€ 86.006	€ 64.040	proventi diversi
9	2-reddito operativo aziendale	€ 9.483	€ 64.958	€ 23.543	-€ 37.508	
10	oneri finanziari	€ 15.523	€ 16.160	€ 19.041	€ 22.688	
11	3-reddito lordo di competenza	-€ 6.040	€ 48.798	€ 4.502	-€ 60.196	
12	componenti straordinari nette	€ 10.714	-€ 22.716	€ 6.152	€ 4.778	Proventi-oneri straordinari
13	4-reddito ante imposte	€ 4.674	€ 26.082	€ 10.654	-€ 55.418	
14	imposte		€ 0	€ 0	€ 0	
15	arrotondamenti		€ 0	€ 2	€ 0	
16	REDDITO NETTO	€ 4.674	€ 26.082	€ 10.656	-€ 55.418	

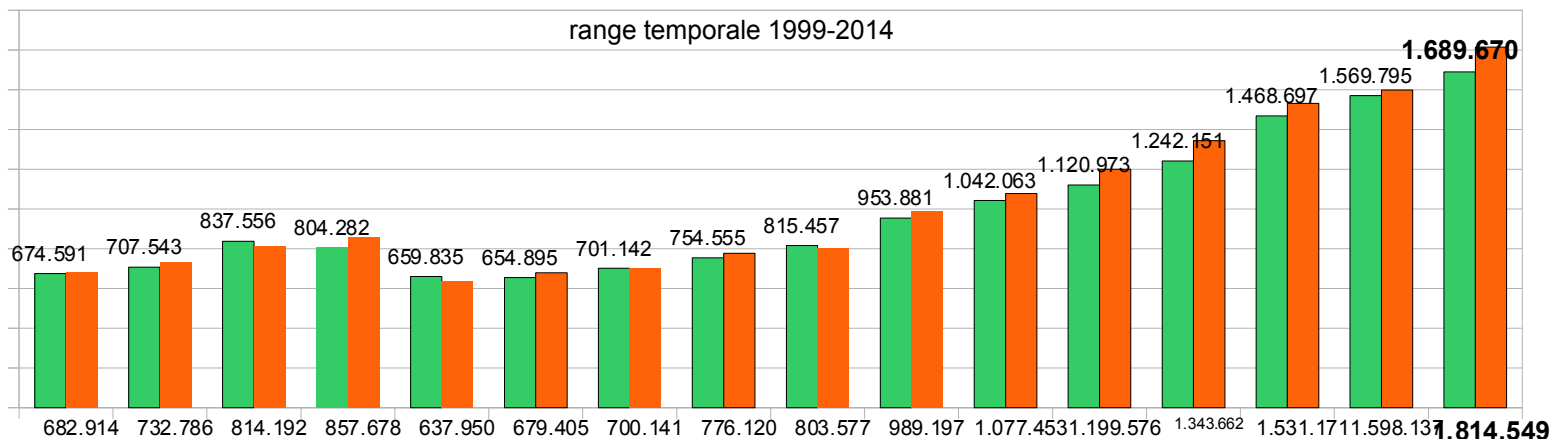
Nelle pagine successive una serie di grafici ci permetteranno di comprendere l'evoluzione della "storia economica e patrimoniale" della nostra cooperativa.



Anche il 2014 conferma l'incremento tendenziale dei ricavi con un "record" nella serie storica analizzata; contestualmente osserviamo però un importante aumento dei costi, soprattutto quelli relativi al personale, i quali risultano essere in parte contenuti dalla crescita dei ricavi della gestione caratteristica e in modo significativo da quella accessoria ("record" nel quadriennio analizzato – riga n° 6 tabella pagina 2)

Il grafico successivo rappresenta il primo confronto (riga n° 1 vs n°2 tabella pagina 2):

andamento RICAVI vendite-prestazioni e COSTI della PRODUZIONE



La gestione complementare accessoria (costituita dall'attività di raccolta fondi e donazioni ricevute), ci permette quindi di registrare un reddito operativo aziendale positivo (riga n° 9 tabella di pagina 2) pari a **9.483 €**, che risulta essere inferiore a quello del 2013.

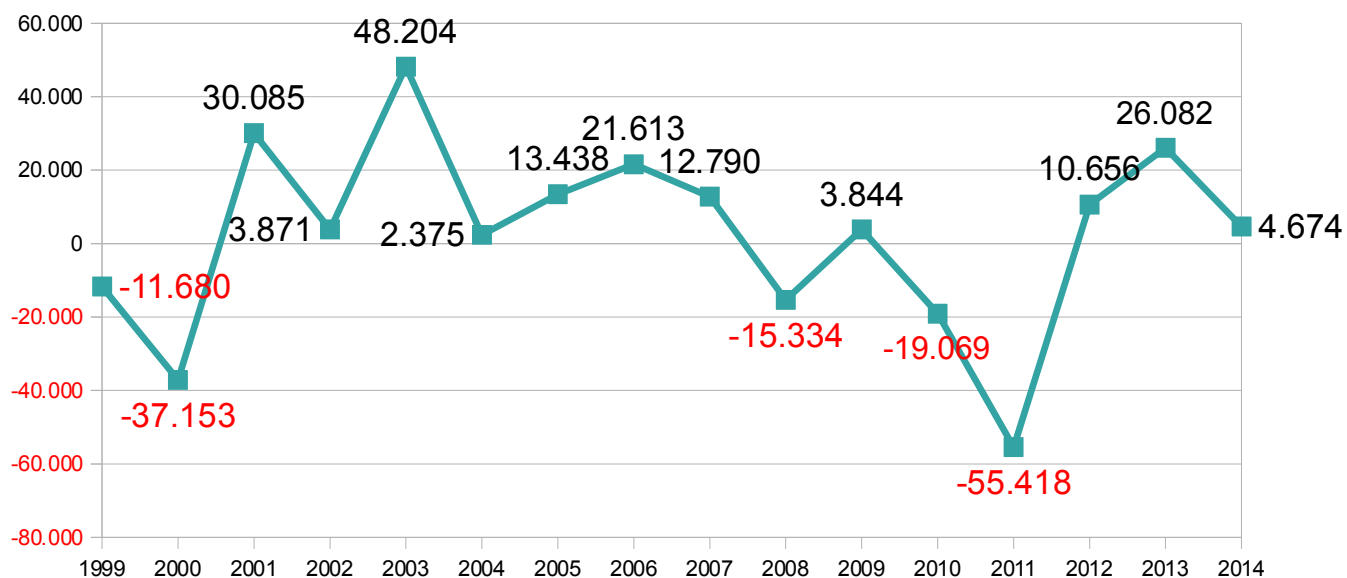
Il reddito operativo aziendale diviene negativo una volta che ad esso vengono sottratti gli oneri finanziari (riga n° 10 della tabella di pagina 2) che comunque risultano essere più contenuti rispetto all'anno precedente; la compensazione tra componenti straordinarie segna un risultato positivo che incide sul risultato finale (riga n° 12 della tabella di pagina 2) portandolo di fatto in attivo.

È necessario ricordare che all'interno delle componenti straordinarie sono inseriti i 6.450 € determinati dalle quote di capitale perse in Solco Brescia (bilancio CEE – conto economico voce B11), mentre vengono accantonati ulteriori 15.000 per il ripianamento dello stesso consorzio provinciale (bilancio CEE – conto economico voce D19_a) che per questo esercizio vanno ad incrementare i costi della produzione.

Il valore che alla fine si registra è di un **utile o reddito netto** di **4.674 €**.

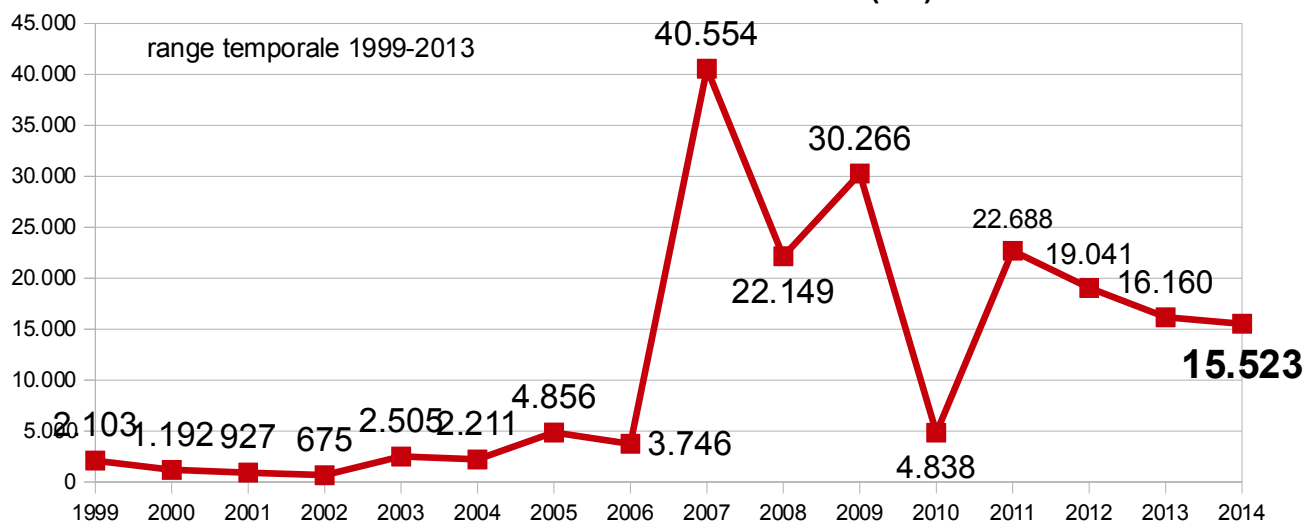
Il grafico seguente mostra l'andamento del reddito netto dal 1999 con il peggior risultato registrato nel 2011 ed il migliore nel 2003.

andamento REDDITO NETTO (RN) range temporale 1999-2014



Una sempre più attenta gestione finanziaria e la presenza del prestito soci, ci permettono di registrare una diminuzione, anche per questo esercizio, degli oneri finanziari, come il grafico successivo ci mostra:

andamento ONERI FINANZIARI (OF)

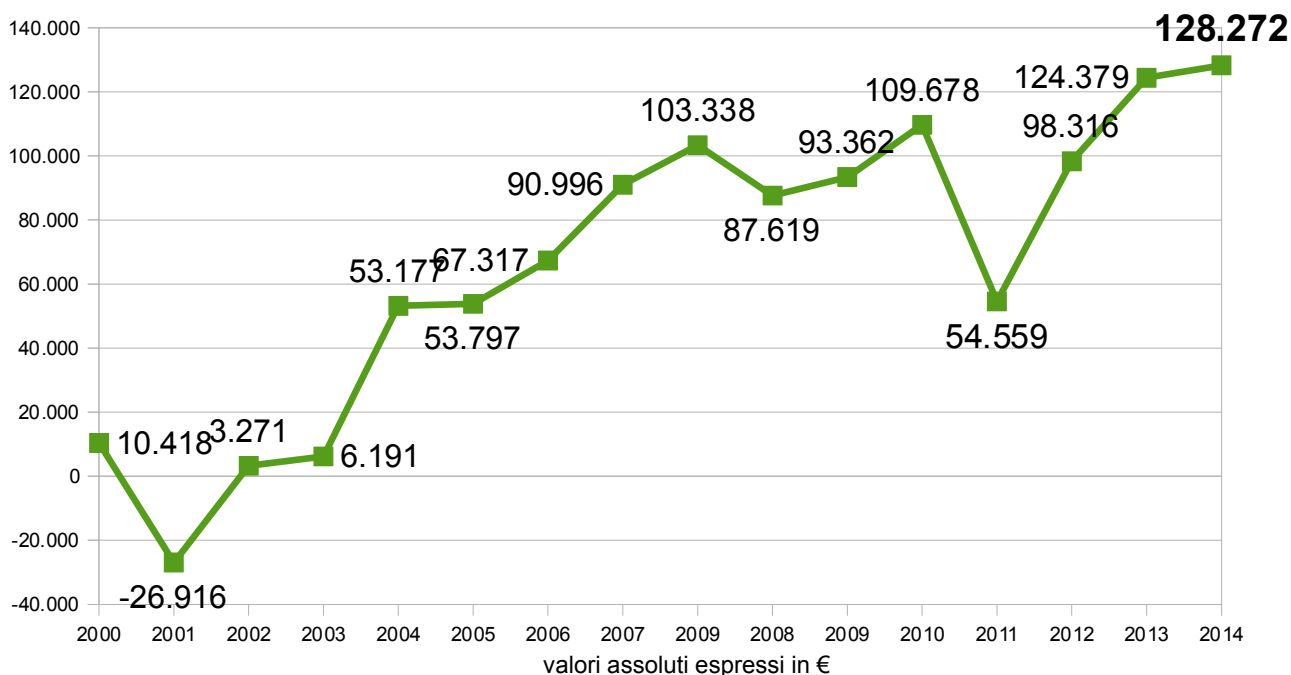


STATO PATRIMONIALE 2014

Il 2014 ha confermato il valore del capitale sociale a 76.300€, mentre il **patrimonio netto** della cooperativa grazie al piccolo utile ottenuto continua a crescere raggiungendo il valore di **128.272 €** ("record" nella serie storica analizzata). Il grafico dei mezzi propri presente successivamente ci permette di visualizzare quanto appena esplicitato. L'indice di indebitamento prosegue nella sua decrescita rispetto agli anni precedenti; il suo valore, determinato dal rapporto tra mezzi di terzi e mezzi propri, è ancora da contenere, ma, come già esplicitato nella precedente relazione di bilancio, il percorso non è facilmente realizzabile nel breve periodo.

Il rapporto passa da 14,72 a **13,63**.

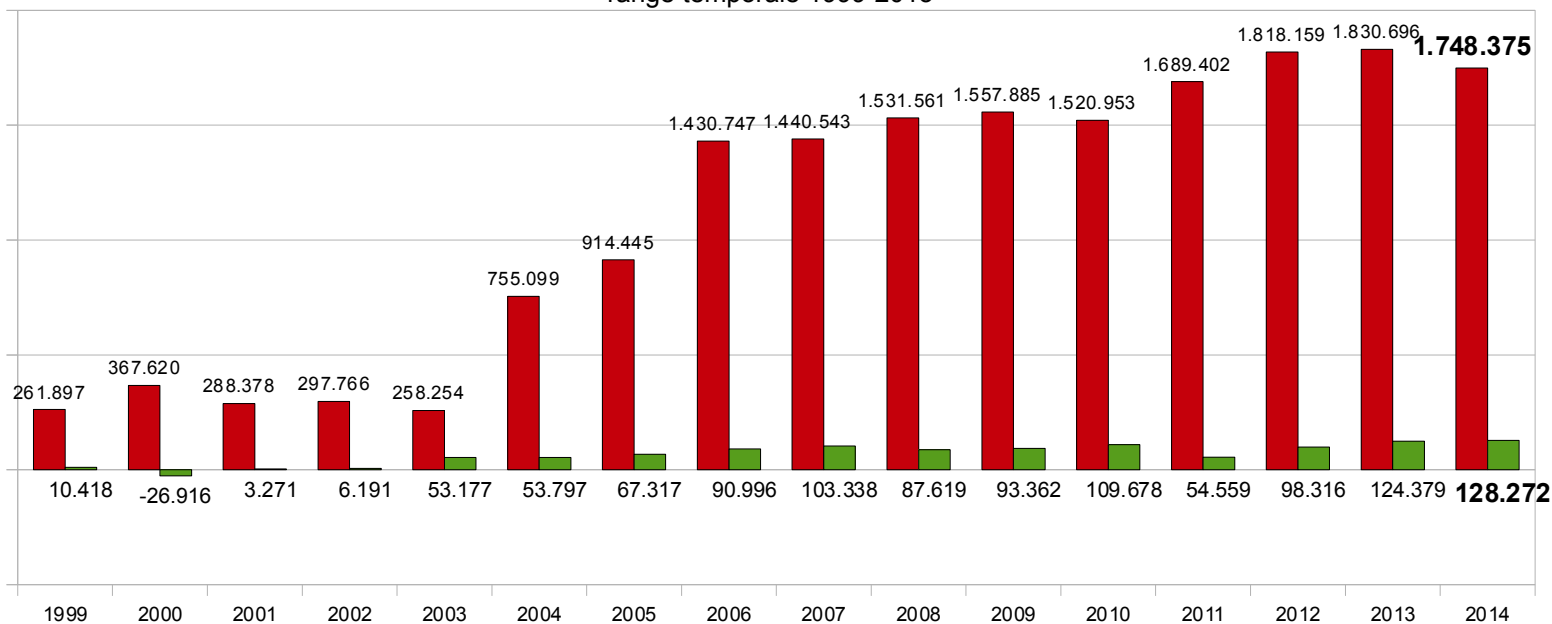
andamento MEZZI PROPRI range temporale 2000-2014



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 2014, come esplicitavamo in apertura, è un anno difficile da riassumere in poche righe... l'espressione più adatta (e forse anche un po' semplicistica) potrebbe essere: l'anno da "luci e ombre".

Le componenti straordinarie che hanno influenzato il bilancio di esercizio ne sfalsano, come ampiamente affermato, il risultato che almeno al netto di quanto "investito" in Solco confermerebbe la tendenza del 2013 (anno che avevamo definito come quello della conferma rispetto a tutte le azioni di ottimizzazione da tempo programmate).

Non va dimenticato poi che il 2014 appena concluso presenta, per i servizi storici, un fenomeno di diminuzione dell'utenza che mai si era presentato prima con la stessa incisività; di "pro" alcuni "settori più giovani" registrano importanti incrementi grazie anche alle sperimentazioni avviate e per le quali la cooperativa sta investendo al fine di consolidare reti di relazioni con il territorio che nel lungo periodo siamo certi porteranno nuovi frutti.

L'attività di fund raising ha segnato il suo più alto risultato da quando è stata dedicata un'area specifica per queste attività, così come assolutamente positiva è stata tutta l'attività di progettazione che ha visto l'avvio di nuove e significative esperienze.

Il settore del people raising ha confermato la sua capacità di "attrarre" volontari in grado di fornire un apporto qualitativo alle nostre attività, nonché un sostegno ed un rafforzamento territoriale della rete di relazioni istituzionali e non.

Ultimo dato che è importante in questa sede ricordare, è il consolidamento di un organico che ormai supera le 100 persone.

Concludendo... sappiamo tutti che il nostro non è un percorso semplice, non è una strada in pianura (forse ci annoieremmo se fosse così!), ma un sentiero di difficile percorrenza con brevi discese e quasi costanti salite! **Insieme** siamo però riusciti ad arrivare a mete sempre più alte grazie ai valori che condividiamo ed allo spirito cooperativo che ci guida, ed è proprio grazie a tutto questo che siamo riusciti fino ad ora non solo a scalare le montagne, ma in alcuni casi anche a spostarle!

Vi sembrerà esagerata una conclusione simile, ma siamo davvero convinti che, proseguendo il nostro operare con il nostro modo "da Co.Ge.S.S." e migliorando costantemente quanto fatto fino ad oggi, realizzeremo ancora molto.

6. PROSPETTIVE FUTURE

I “desideri” di e per Co.Ge.S.S.

Da alcuni anni chiediamo durante incontri appositi per la costruzione del Bilancio Sociale *l'elenco dei “desideri”* che i **soci** esprimono sia rispetto al proprio ruolo che alla possibile evoluzione della cooperativa stessa, non li elenchiamo qui ma sono utili strumenti 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 2015;
- 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 2015, 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.

Per il 2015 abbiamo **esteso tale raccolta anche ai lavoratori**, ed **istituito una figura apposita** esterna al CdA, per poterli raccogliere in totale trasparenza con **apposita mail** e che funga da tramite tra CdA e Direzione e soci e lavoratori, sullo stato d'avanzamento degli stessi!

desideridicogess@coopcogess.org

Scrivi a Marina Militi i tuoi desideri per la Cooperativa ed i mezzi o metodi con cui poterli perseguire e magari, realizzare!

Lei li riporterà alla Direzione ed al Consiglio d'Amministrazione e ti terrà aggiornato in merito all'evoluzione dei sogni!

6.1 Obiettivi per il 2015 e per il futuro del Bilancio Sociale

Si rileva ancora la necessità **d'incentivare maggiore partecipazione della base sociale** nella costruzione del Bilancio Sociale 2015, rendendolo **più aderente alla realtà della Cooperativa** e più **interessante e fruibile** anche da parte dei Portatori d'Interesse ester-

ni, oltre che **strumento efficace per restituire al territorio cosa i nostri servizi danno in più rispetto ad altri**, come sarebbe il territorio senza la Coop, **dare evidenza di quanto denaro circola in Cooperativa e quanto ne viene redistribuito sul territorio**, conoscere maggiormente punti di forza e di debolezza della cooperativa, per poterci lavorare e migliorarci sempre di più.

Perseguiamo quindi la proposta di calendarizzare degli incontri periodici durante il 2015, 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 2015 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 2015 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; **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); **aggiornamento costante del sito**;

- **Continuare il processo di co-costruzione del Piano Strategico 2015-2018 con la base sociale**, iniziato già nel 2013 con la formazione alla Direzione per la costruzione del Piano Triennale 2013-2015, condiviso in CdA in febbraio 2014, condiviso con la base sociale a marzo 2014; durante il 2015 si delineano questi step e relativi obiettivi:

- ✓ collaborazione con AD di figure professionali per la raccolta di dati sensibili indispensabili alla redazione di un Piano Strategico efficace: analisi dei dati provenienti dall'esterno da parte di AD con collaborazione di alcune risorse interne alla Cooperativa;

- ✓ creazione da settembre 2015 di un Comitato Pianificazione Strategica 15-18 composto da AD, alcuni soci interessati, RQ, RRU ed eventuali altre figure della Cooperativa;

- ✓ declinazione ogni anno nel POD degli obiettivi a breve termine legati ai dati del Budget annuale, quantitativi e qualitativi.

- Redazione da parte della RRU di un **Regolamento di Lavoratori**, che includa norme generali legate al CCNL ma anche declini le specifiche prassi relative ai servizi particolari della Cooperativa, per continuare il percorso di **uniformare termini e livelli contrattuali**, nel limite del possibile, e dare **prassi di lavoro e comportamento chiare e uniformi tra i lavoratori**, mantenendo le adeguate specifiche in relazione alle caratteristiche dei servizi della Cooperativa;

○ **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;

○ **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;

○ **Avere base sociale totalmente partecipe ed attiva**, quindi incentivare soci a partecipare ad Assemblee oltre che eventi ed attività pro-coop come già molti svolgono; organizzare Corso "**Dimentica la solita zuppa2!**", corso di formazione base sociale che permetta d'incentivare soci a partecipare e d'invogliare i soci interessati a partecipare come uditori al CdA da ottobre 2015 fino al prossimo rinnovo cariche;

○ **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;

○ **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;

○ Progetto "**Co.Ge.S.S. BAR**", attività di tipo alberghiero (gestione Chiosco) condotto da Operatori della Cooperativa ed i ragazzi con disabilità medio lieve in uscita dal percorso scolastico e giovani adulti rimasti fuori dal contesto lavorativo e dall'altro lato, non avendo disabilità gravi rimarrebbero esclusi anche dall'inserimento di servizi diurni specifici;

○ **Lavorare in collaborazione con l'Amministrazione sul contenimento della perdita economica**, per capire in che modo i servizi possano auto sostenersi maggiormente e produrre utile in grado di coprire i costi generali crescenti a fronte di un margine di guadagno sempre inferiore;

○ Prosegue sul personale impiegato nei servizi la linea **d'impiegare personale che non riesce a coprire con la proprio attività lavorativa le sue ore contrattuali come sostituzione** in altri servizi;

○ **Condivisione dei budget con la base sociale una volta costruiti dalla Direzione**, per evitare anche l'emersione a posteriori di criticità e lamentele da gestire su decisioni inerenti dove e quanto investire, che devono invece essere a priori condivise dalla base sociale.

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 POLITICA 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 dall'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:

Bilancio Sociale 2014 - Co.Ge.S.S. Società Cooperativa Sociale ONLUS

- 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 esser 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

Bilancio Sociale 2014 - **Co.Ge.S.S.** Società Cooperativa Sociale ONLUS

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.