



CONFCOOPERATIVE

Bolzano

“la cooperazione in movimento”

**l'impegno per la coesione e la sussidiarietà
nel futuro delle imprese cooperative**

Bilancio di Mandato Confcooperative 2010-2013

Questo bilancio è la conclusione di un mandato di 4 anni di lavoro, nei quali è stata avviata una stagione di auto-coscienza del valore cooperativistico all'interno di gran parte del movimento cooperativo aderente.

A partire da un investimento nell'organizzazione, nella cultura aziendale, nei percorsi di sviluppo manageriale di Confcooperative, ma anche a propagazione verso le cooperative- è stato generato un innovativo modo di esprimere e praticare i valori della cooperazione come veicolo etico e culturale verso le cooperative.

Le parole chiave di questi anni sono state tante, alcune vanno ricordate: stile confederale della rappresentanza unitaria, inclusione, mutualismo, spirito di appartenenza, assunzione di corresponsabilità, ricerca di buoni esempi, rispetto e fair play verso comunità e istituzioni, valorizzazione delle autonomie rispetto alle diversificate sensibilità e provenienze culturali, valorizzazione laica e legittimazione delle persone, armonia e coesione, positività e fiducia, disponibilità e generosità, rispetto delle dinamiche territoriali, aiuto e supporto, equidistanza, confronto e mediazione tra diverse sensibilità, ricerca di occasioni per valorizzare l'unità confederale pur nel rispetto delle differenze all'interno del movimento, ricerca di convergenze in un quadro pluralistico.

L'aver consapevolmente cercato di tenere comportamenti e azioni al riparo da sentimenti negativi, evitando chiusure ed esclusioni, derive qualunquistiche, derive consociative con la politica, furberie e iniziative non coerenti con spirito e valori cooperativistici, privilegi iniqui, azioni manipolatorie.

L'aver agito secondo una strategia riflettuta e ponderata, che questo bilancio di mandato espone in una prospettiva rendicontativa, testimonia il modello organizzativo e gestionale adottato, volto a rendere ogni attività di Confcooperative maggiormente trasparente, organizzata, con chiara cor-responsabilità, nell'ambito di un percorso incentrato sull'umanesimo lungimirante e "visionario" di più ampio respiro che ci auguriamo possa continuare in modo fecondo anche negli anni a venire.

Andrea Grata

Bolzano maggio 2014

La metodologia e la strategia del Mandato

Il presente “bilancio di mandato” rendiconta l’operato di Confcooperative Bolzano nell’arco dei quattro anni 2010-2011-2012-2013 e costituisce un addendum ai tradizionali bilanci di esercizio. La metodologia seguita per la sua redazione deriva dalle Linee Guida per il bilancio sociale delle Organizzazioni non profit e dalle Linee guida “GRI” (*Global Reporting Initiative*), nonché dai Principi di redazione del Bilancio Sociale del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS). Per quanto riguarda la mappatura degli interlocutori di Confcooperative (stakeholder), sono stati utilizzati i criteri della UNI ISO 26000 e lo standard di processo AA1000SES.

Più in dettaglio, al fine di garantire una rendicontazione equilibrata e corretta delle proprie performance, il CdA di Confcooperative ha effettuato dapprima un’approfondita analisi della “materialità”, secondo quanto previsto dalla nuova versione GRI-G4 delle linee guida GRI (in previsione della loro applicazione a partire dal 2015) e secondo il percorso SIBC (Strategia d’Impresa per il Bene Comune). La metodologia seguita ha coinvolto un panel di stakeholder comprensivo di amministratori, dipendenti, collaboratori, clienti, fornitori, banche, Confidi-Garfidi, società civile (*opinion leaders* e università) e Pubblica Amministrazione. Assieme a questi soggetti sono state realizzate le seguenti fasi:

1. Identificazione dei nostri interlocutori e degli aspetti rilevanti per il conseguimento della *mission*;
2. Valutazione del posizionamento di Confcooperative BZ, rispetto ai soggetti rilevanti e ai loro bisogni;
3. Scelta della strategia;
4. Identificazione di ambiti, aree, azioni e indicatori per attuare mission e strategia;
5. Monitoraggio del raggiungimento di risultati, *output*, *outcome* e analisi dell’impatto;
6. Piano di miglioramento.

Poiché Confcooperative non costituisce una realtà prettamente profit né una associazione o cooperativa qualsiasi, ma un soggetto particolare e “pivotal”, al centro del variegato contesto socio-economico altoatesino (ma, sotto certi aspetti anche nazionale e internazionale), si è ritenuto importante iniziare a misurare anche “l’impatto sociale” delle proprie attività. A tale necessità devono peraltro far fronte, ormai in modo improrogabile, tutti gli attori che hanno scelto di operare secondo la logica della produzione di “valore condiviso”. Iniziare a rendere conto dei ritorni economici, sociali e ambientali della propria attività e del valore sociale generato ha il merito di far comprendere meglio le esternalità positive immateriali, difficilmente misurabili in un bilancio civilistico e fiscale; ciò, inoltre, mostra che Confcooperative si posiziona all’avanguardia nell’ambito della rendicontazione della misura del cambiamento generato nelle organizzazioni e nei soggetti beneficiari dei propri servizi.

Misurare l’impatto sociale di Confcooperative significa quindi valutare e comunicare il cambiamento generato nelle organizzazioni e tra le cooperative beneficiarie delle nostre attività. Pur consapevoli del fatto che lo studio risulta essere un primo tentativo di mostrare la parte più agevolmente misurabile del nostro impatto, si osserva che l’analisi è stata impostata seguendo il riferimento teorico della “mappa dell’impatto”, metodologia scientifica internazionale di misurazione dell’impatto sociale basata sul **Social Return On Investment (S-ROI)**, che permette di individuare il processo di creazione dell’impatto sociale delle attività svolte (Cfr. paragrafo dedicato).

Dalle tabelle e prospetti contenuti nel seguito del presente documento si evince come abbiamo inteso coinvolgere ogni nostro interlocutore e come abbiamo definito gli obiettivi che Confcooperative avrebbe dovuto raggiungere in questo quadriennio di mandato. A seguito degli obiettivi che ci siamo proposti, sono stati misurati i risultati ottenuti (*output*, *outcome* e impatto relativo), analizzando gli scostamenti positivi e negativi tra valori preventivati e ammontare raggiunto.

Il ragionamento “strategico” quindi ha caratterizzato il lavoro di questo quadriennio, nel quale anche in Confcooperative sono state mutate tecniche e strumenti di programmazione orientata alla valutazione strategica, dalla “*balanced scorecard* sociale” alla *SWOT analysis*, che hanno consentito di valutare in itinere i nostri punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità.

Nel contesto socio-economico del 2010 Confcooperative si era infatti trovata, assieme al mondo del Terzo settore, di fronte a un bivio: continuare nella direzione fino ad allora battuta, oppure intraprendere una via innovativa. La via del passato ha sempre contemplato i soggetti di Terzo settore come operatori sociali a cui affidare compiti decisi o richiesti da altri soggetti (associati, ma anche enti locali/regioni/province/comuni). Era un ruolo di maggiore “dipendenza” e risposta alle esigenze espresse.

La nuova via che Confcooperative ha intrapreso si pone in linea con una diversificazione significativa, che sta riconfigurando in generale il Terzo settore, comprendendo il mondo della cooperazione: si tratta del dover porre l’accento sull’imprenditorialità e sul passaggio da “operatori sociali” ad “imprenditori sociali”. La centrale per prima, quindi, si vuole porre come soggetto capace di avanzare nuove proposte e modalità innovative di organizzazione e di gestione dei vari tipi di servizi (citiamo ad esempio, l’accordo di Confcooperative con le banche, i Confidi e i Garfidi).

Gli anni del mandato sono stati anche gli anni centrali dell’attuale crisi economico finanziaria, che ha posto in scacco il tessuto delle micro, piccole e medie imprese del nostro territorio. A questo si è cercato di far fronte in modo propositivo e organizzato, ponendosi come motore di progetti, di soluzioni organizzate per soddisfare i bisogni dei singoli e della comunità e come agevolatore nel reperimento delle risorse finanziarie. Le cosiddette “B Corporation” (Benefit Corporation) dei Paesi anglosassoni sono un esempio al quale tendere se si vuole mantenere la prerogativa del fare innovazione socialmente responsabile.

Metodologicamente, per quanto attiene all’applicazione dei criteri di redazione di un bilancio di sostenibilità da trasporre nel presente bilancio di mandato, si è inteso privilegiare i seguenti aspetti:

Inclusività degli stakeholder e strategia – L’applicazione del principio della materialità sopra citato ha portato Confcooperative a realizzare diverse attività di coinvolgimento, volte a definire -per ciascuna categoria di interlocutori- aspettative e bisogni e ad affinare la capacità di risposta di Confcooperative. L’analisi di materialità, volta a comprendere quali aspetti della sostenibilità sono maggiormente rilevanti per gli stakeholder e quanto possano influire sulle loro scelte e i loro giudizi verrà meglio ripetuta nei prossimi anni, per allargare il panel dei soggetti coinvolti e per renderli sempre più partecipi al processo di scelta strategica e di successiva rendicontazione.

Equilibrio – Nella descrizione dei risultati delle attività svolte da Confcooperative si è cercato di riflettere sia gli aspetti positivi sia quelli negativi (ad esempio nella rendicontazione degli obiettivi parzialmente raggiunti a fronte degli impegni presi) al fine di permettere una valutazione equilibrata delle performance nel loro complesso.

Accuratezza – I dati economici, qualitativi e quantitativi, fanno diretto riferimento ai Bilanci di esercizio degli anni 2010-2013, mentre l’accuratezza dei dati ambientali, di salute e sicurezza, derivano dal monitoraggio dei modelli organizzativi, DVR e altre procedure interne.

I dati frutto di stima sono esplicitamente indicati in quanto tali.

Tempestività – Il Bilancio di mandato è stato redatto alla scadenza del quadriennio e pubblicato in occasione dell'Assemblea dei Soci. Per soddisfare maggiormente le esigenze informative dei nostri interlocutori si è scelto, ove significativo, di rendicontare anche fatti accaduti dopo la chiusura dell'ultimo quadriennio.

Chiarezza – La struttura del report è stata definita in modo da rendere ogni informazione contenuta di facile individuazione.

Il documento si chiude con le tabelle indicanti aree, azioni e indicatori caratteristici della nostra strategia.

Il livello di dettaglio delle informazioni appare adeguato a rendere il report comprensibile, accessibile e utilizzabile dai differenti interlocutori, sebbene presso la sede sociale e sul sito internet istituzionale siano presenti maggiori dettagli e informazioni aggiornate.

Affidabilità – Il Bilancio di mandato è stato realizzato con la supervisione scientifica della dr.ssa Federica Viganò (Libera Università di Bolzano) e sottoposto alla verifica da parte di un soggetto terzo indipendente (Prof. Giovanni Lombardo, Università di Genova, docente di Responsabilità sociale delle imprese e iscritto all'Albo nazionale dei Revisori Legali) tenendo conto dei principi e delle indicazioni contenute nell'*International Standard on Assurance Engagement 3000 (ISAE 3000)*, standard internazionale per la verifica del reporting delle informazioni non economico-finanziarie dell'*International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB)*, emanazione dell'IFAC – *International Federation of Accountants*, nonché dei criteri di calcolo del *Social Return On Investment (SROI)* secondo il framework dell'*Impact Reporting and Investment Standards – IRIS*.

Si specifica, infine, che il presente bilancio di mandato costituisce una prima sperimentazione, in vista di una più completa rendicontazione sociale e più appropriato calcolo di impatto sociale da perfezionare in futuro.

La predisposizione del bilancio, la redazione e la verifica indipendente sono state condotte in economia, senza alcun esborso di risorse in denaro o equipollenti, pertanto si rivolge alle persone che hanno collaborato al presente lavoro, con le loro motivazioni intrinseche, un sentito ringraziamento.

Indice

1. Il posizionamento della cooperazione nel sistema socio-economico
2. Chi siamo
 - 2.1 La *mission* di Confcooperative Bolzano
 - 2.2 Le persone e i ruoli
3. Gli interlocutori di Confcooperative
 - 3.1 I settori
4. La strategia di sviluppo 2010-2013
5. Attività e risultati
 - 5.1 Ampliare la base sociale e diversificarla in ottica di genere
 - 5.2 Supportare allo sviluppo e alla gestione le consociate
 - 5.3 Supportare e facilitare l'accesso al credito delle consociate
 - 5.4 Aumentare la rappresentanza di Confcooperative negli enti e nelle istituzioni locali
 - 5.6 Favorire la formazione
 - 5.7 Promuovere e divulgare le tematiche della cooperazione e contribuire allo sviluppo della comunità.
6. La stima dell'impatto sociale di Confcooperative sul territorio
7. Gli obiettivi futuri

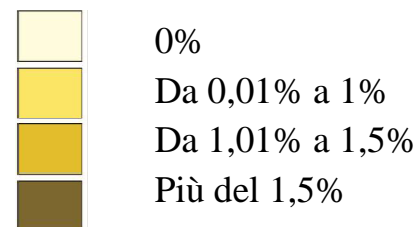
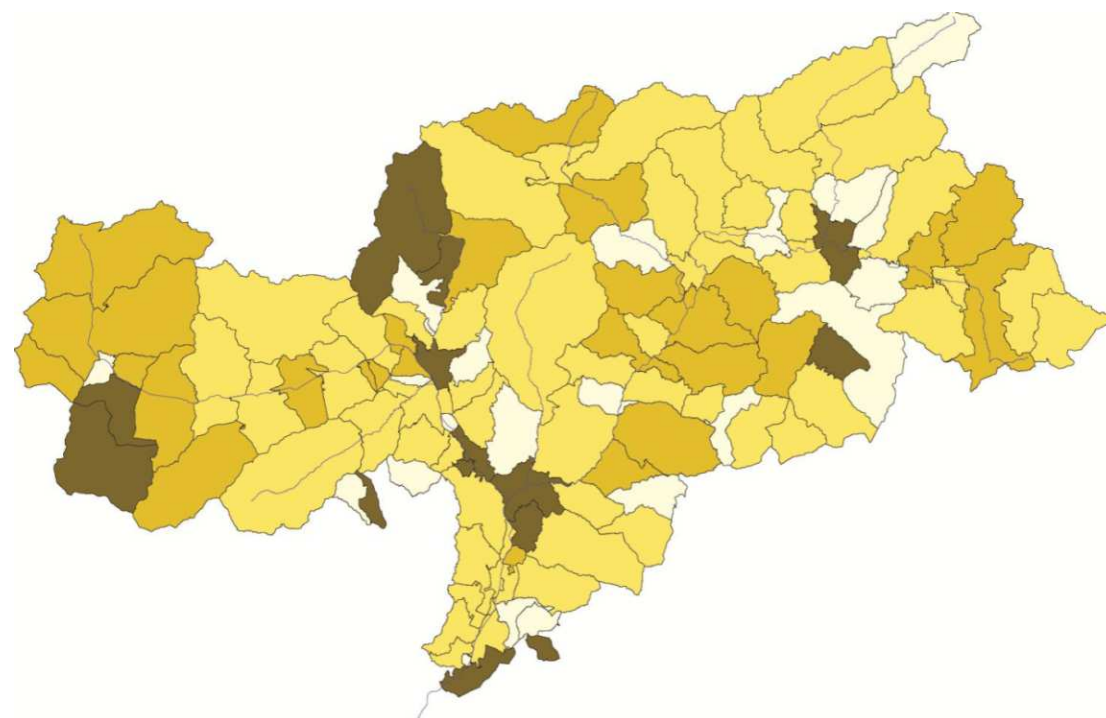
1. Il posizionamento della cooperazione nel sistema socio-economico

La presenza della cooperazione nei territori montani è sempre stata altamente rilevante per la diffusione di beni e servizi alle famiglie, come i servizi scolastici, le attività commerciali, l'assistenza alle persone, il consumo anche in territori periferici, scarsamente produttivi, a bassa occupazione e quindi generalmente dotati di un minor grado di servizi.

Le cooperative, come soggetti vicini ai bisogni delle famiglie, offrono servizi e attività che rispondono alle esigenze di qualità e affidabilità riuscendo ad insediarsi più dell'impresa tradizionale anche in questi territori.

La cooperazione è presente in modo importante nel territorio altoatesino occupando diversi settori dell'economia, con prevalenza dei settori di servizio, di produzione e lavoro, edilizia e sociale.

Il grafico rappresenta la presenza percentuale delle cooperative nel territorio altoatesino.



2. Chi siamo

Confcooperative Bolzano, già Unione Provinciale Cooperative di Bolzano e prima ancora Unione Provinciale Cooperative e Mutue, è un **ente senza scopo di lucro con funzioni di rappresentanza** del movimento cooperativo, fondata nel 1948, giuridicamente riconosciuto, ai sensi della L.R. 7 del 1954 e successive modifiche, con D.P.G.R. n. 43/A del 13 febbraio 1995.

Il suo compito è quello di tutela, assistenza e revisione del movimento cooperativo, ovvero di:

- Accompagnamento dello sviluppo del sistema cooperativo garantendone le funzioni sindacali di **difesa e tutela, vigilanza e revisione**
- Promozione del **modello di impresa sociale** orientato alla partecipazione delle persone alla cooperativa, alla responsabilità e all'innovazione
- Supporto alle cooperative nell'integrazione col **territorio e la comunità locale**
- Favorire l'accesso ai mercati e al **credito**
- Promuovere i prodotti e i servizi offerti dalle cooperative in una logica di attenzione alla qualità dei prodotti e all'accessibilità economica dei servizi a beneficio del sistema cooperativistico, della popolazione e dell'economia locale.

La nostra base sociale è costituita da circa 280 cooperative, che contano oltre 11.045 soci cooperatori (dati 2013) di cui il **59% di uomini e il 49% di donne**.

Da sempre Confcooperative elegge come propri valori fondanti di riferimento la democrazia economica, la mutualità, la responsabilità individuale e sociale, la collaborazione, il dialogo, la destinazione sociale di utili e patrimonio e il rapporto con il territorio.

Concretizzare questi valori nel quotidiano operare delle cooperative significa promuovere costantemente l'educazione e la formazione delle competenze dei cooperatori, diffondere la cultura della cooperazione presso le istituzioni (organismi intermedi, Pubblica Amministrazione, istituzioni scolastiche e università) e la comunità; stimolare i giovani, futuro vivaio della cooperazione, attraverso percorsi di educazione cooperativa, *cooperative learning* e simulazione d'impresa; avvicinare alla cooperazione persone con significativa esperienza lavorativa, over 45, che possa essere valorizzata.

Se da un lato i valori e la cultura della cooperazione hanno un radicamento antico, è nostro compito mantenere questa organizzazione aperta al cambiamento e al rinnovamento attraverso l'allargamento della rete sociale e la costruzione di relazioni sempre più intense con nuovi interlocutori. Nella convinzione che la formula cooperativa rappresenti una forma di **imprenditorialità sostenibile** in questa particolare fase dell'economia del nostro paese, lavoriamo per incoraggiarne lo sviluppo nei settori tradizionali e supportiamo lo sviluppo di quelli innovativi.

La **centralità della persona** è il cuore della nostra visione: poniamo attenzione ad una dimensione di benessere delle persone sia nel luogo di lavoro che nella sfera privata attraverso la conciliazione tra vita privata e lavoro, promuoviamo il sostegno ai più deboli attraverso l'integrazione nella vita economica e sociale, curiamo la stabilità delle cooperative attraverso la formazione della consapevolezza degli amministratori e dei soci nelle attività manageriali, economico-gestionali e finanziarie. Tutti elementi che riconduciamo al rispetto dell'individualità, in coerenza con il principio fondante della mutualità.

2.1 La *mission* di Confcooperative Bolzano

Confcooperative Bolzano è un'organizzazione senza scopo di lucro, che promuove la cooperazione nelle sue molteplici espressioni: impresa, cultura e movimento. La “formula cooperativa” si propone come forma di aggregazione tra persone per rispondere alle **esigenze di lavoro, servizi, abitazione, formazione, consumo sostenibile e di cittadinanza attiva**; allo stesso tempo la cooperazione genera un **impatto sul territorio**, contribuendo allo sviluppo dell'economia locale e al benessere della comunità.

I valori che promuoviamo quotidianamente sono quelli della **responsabilità**, dell'**impegno sociale**, dell'**equità**, della **trasparenza** e **sostenibilità economica** verso i soci e la comunità locale. Nel rispetto di questi valori Confcooperative tutela il movimento cooperativo da ogni suo utilizzo distorto e/o non coerente con i principi etici e mutualistici.

La cooperazione è partner naturale delle istituzioni e delle amministrazioni locali che praticano concretamente la **sussidiarietà**, ponendosi come soggetto eticamente orientato nel contribuire al bilanciamento delle condizioni di **welfare** a livello locale.

2.2 Persone, ruoli e organizzazione

L'attività tipica di Confcooperative, offrire accompagnamento, tutela e assistenza alle cooperative socie, viene realizzata quotidianamente dallo staff che conta in totale 30 dipendenti di cui 14 uomini e 16 donne.

Le persone che lavorano in Confcooperative beneficiano delle politiche aziendali orientate alla conciliazione tra vita privata e lavorativa e alla flessibilità degli orari. Confcooperative ha una percentuale di 60% di personale in regime di *full time* e una percentuale 40% di *part time*.

Confcooperative è un'organizzazione che rispetta le condizioni di salute e sicurezza nel luogo di lavoro, promuovendo procedure, pratiche e atteggiamenti relazionali per la creazione di un ambiente sereno, aperto al dialogo e alla collaborazione tra i dipendenti e le posizioni apicali, contribuendo a diminuire le possibili cause di stress e il conseguente assenteismo.

Nel diagramma sono rappresentate le funzioni, i ruoli e i referenti dei singoli segmenti di processo che compongono l'insieme dell'organizzazione.

FUNZIONI

COORDINAMENTO POLITICO-STRATEGICO

Segretario Generale:
Andrea Grata

PRIORITÀ E OBIETTIVI SPECIFICI

- Dirigere e coordinare politiche e piattaforme istituzionali
- Curare le relazioni coi governi locali ai diversi livelli politico-amministrativi
- Gestire i rapporti con le organizzazioni dell'economia, sociali, del lavoro e della cultura
- Coordinare le politiche settoriali

GOVERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

Direzione: Letizia Lazzaro
Vicedirettore: Gianluca Borghetti

AREE DI RESPONSABILITÀ

- Dirige la struttura operativa
- Coordina le performance delle aree e dei servizi
- Cura i rapporti con le associate e sovrintende alla qualità associativa

AREE SERVIZI

Responsabili aree: Claudia Zaza,
Daniela Varesco, Stefano Corrado

AREE SERVIZI

- Sviluppo, promozione ed educazione cooperativa
- Servizi alle imprese
- Servizi all'edilizia
- Servizi ai soci

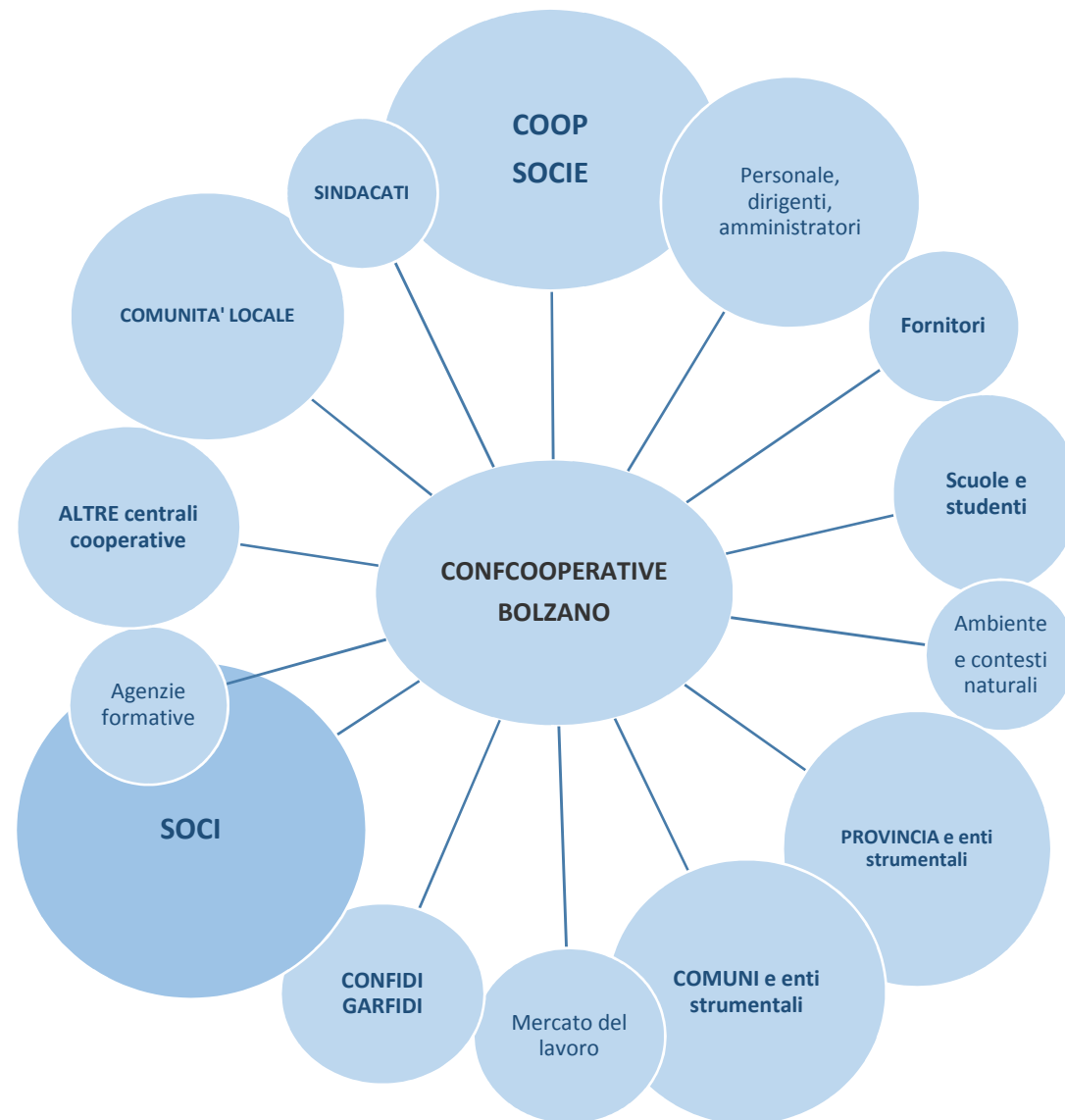
- Revisione cooperativa

- **Staff** : Massimo Andreoli, Souad Adib, Silvia Anfos, Alessandra Battisti; Paola Bernardoni, Alberto Bocchio (Coordinatore Federabitazione Alto Adige – Südtirol), Paola Boninsegna, Andrea Bray, Silvana Brida, Luigi Cappella (responsabile provinciale relazioni sindacali) , Alessandro Cussigh, Silvia De Lazzari, Sabrina Desiato, Paolo Gambarotto, Fabiana Martino, Cristina Marzano, Monica Monauni, Maurizio Moretti, Paola Nerozzi, Raffaella Recchioni, Francesco Saracino, Grazia Sessa, Davide Tondo, Roberto Vergolini (coordinatore settore cultura, turismo e sport).

3. Gli interlocutori di Confcooperative

Nell'ambito della declinazione dei principi e dei valori, Coinfcooperative Bolzano ha mappato i propri soggetti che hanno interessi, diritti e doveri (c.d. "stakeholder") collegati direttamente e indirettamente alle attività da essa svolte.

Occorre notare che Confcooperative **riformula periodicamente** la mappa dei propri stakeholder, al fine di capire e rispondere alle loro esigenze che cambiano nel tempo. Allo stesso modo l'operato di Confcooperative, attraverso le attività della rappresentanza, della promozione e della costruzione di network, fa cambiare la rosa degli stakeholder e il grado della loro importanza.



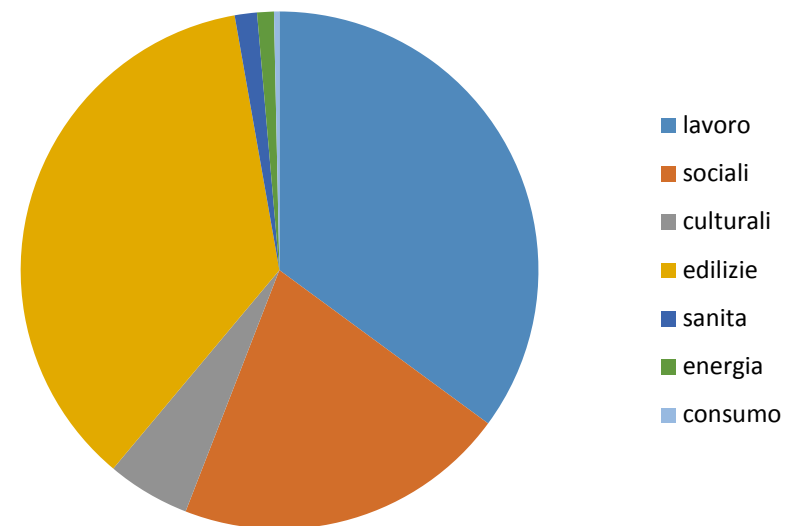
3.1 I numeri delle cooperative associate

Le cooperative associate a Confcooperative Bolzano nel 2013 erano 284, così suddivise in base ai settori:

Va segnalata la nascita di **nuovi settori della cooperazione**: quello **culturale**, che si sta caratterizzando come settore a sé rispetto ai tre tradizionali settori di punta di Confcooperative (edilizia, sociali, produzione e lavoro). Le cooperative operanti nel settore culturale, ad oggi 31, stanno specializzandosi nei campi della comunicazione e del marketing e nell'animazione in ambito socio-culturale, nella gestione degli eventi, nella produzione di contenuti nel campo artistico e educativo. Il secondo settore nato negli ultimi anni è quello sanitario, che conta oggi 4 cooperative che forniscono servizio nell'ambito della **salute** e della ricerca in ambito medico; e infine le cooperative che commercializzano e producono **energia**.

Complessivamente il **fatturato aggregato delle associate** si è mantenuto abbastanza stabile nel quadriennio, con una tendenza alla crescita nel 2013.

Settori della cooperazione di Confcooperative



2010	119.550.980
2011	117.620.530
2012	118.862.168
2013	120.283.560

L'età media dei cooperatori nei diversi settori della cooperazione è di 54 anni per le cooperative di produzione e lavoro (di cui 23% dei cooperatori ha meno di 30 anni), 54 per le cooperative sociali (di cui il 18% ha meno di 30 anni) e infine 46 anni per le cooperative edilizie (di cui il 27% ha meno di 30 anni).

Infine nei tre principali settori, il numero degli **amministratori distinto per genere** è il seguente:

	Lavoro	Sociali	Edilizia
Amministratori uomini	83%	62%	75%
Amministratrici	17%	38%	25%

4. La strategia di sviluppo 2010-2013

Sulla base delle “**Linee di indirizzo**” sopra elencate il CdA, sentiti gli stakeholder, Confcooperative ha impostato una serie di azioni strategiche, mediante la programmazione di un percorso di lungo periodo volto ad organizzare aree, azioni e indicatori relativi al conseguimento della *mission*.

Più in dettaglio, nell’anno **2010** è stata effettuata dapprima una analisi dei soggetti rilevanti con interazione diretta e indiretta con Confcooperative BZ.

Nella lista è stata proposta una graduazione di significatività per ciascun soggetto e, conseguentemente, sono stati valutati i bisogni e le aspettative di ogni interlocutore. Parimenti è stata valutata la risposta di Confcooperative a dette aspettative.

Dalla matrice seguente si può valutare il posizionamento di Confcooperative all’inizio del mandato (2010).

I quattro quadranti (vedasi tabelle 1 e 2) vanno interpretati come segue:

- nel quadrante in alto a destra compare la risposta migliore alle esigenze degli stakeholder (alta importanza, alta adeguatezza della risposta di Confcooperative);
- nel quadrante in alto a sinistra compare l’alta importanza dello stakeholder e il grado medio o basso di adeguatezza;
- nel quadrante in basso a sinistra sono posizionati gli stakeholder “meno rilevanti”, meno strategici, con basso livello di adeguatezza;
- nel quadrante in basso a destra troviamo i soggetti “poco rilevanti”, per i quali Confcooperative risponde bene e, sotto certi aspetti, eccessivamente alle loro esigenze.

Dovendo quindi impostare la strategia quadriennale di mandato, per ciascun soggetto è stata deliberata una “strategia”, consistente (in base al soggetto) in una delle tre seguenti possibilità:

- a. miglioramento dell’attuale posizionamento
- b. mantenimento della situazione
- c. riduzione delle azioni a vantaggi del soggetto esaminato.

Come si evince dalla tabella riepilogativa in appendice e dai dettagli delle tabelle poste nei paragrafi seguenti, dopo aver deliberato una strategia personalizzata per ciascun interlocutore sono stati definiti:

- ambiti
- aree
- azioni
- indicatori
- obiettivi da raggiungere.

Gli obiettivi sono consistiti in valori assoluti superiori rispetto a un valore iniziale, nel caso di scelta di strategia migliorativa, mentre sono stati posizionati a pari livello nei casi di strategia di “mantenimento”.

Come si evince dal grafico a matrice, Confcooperative ha privilegiato un miglioramento per i soggetti più rilevanti, vale a dire le cooperative socie, la comunità locale e i rapporti con il mondo finanziario-bancario.

Metodologicamente, lungo gli assi della matrice si trovano raffigurate verticalmente l'importanza (o rilevanza) degli interlocutori, mentre lungo l'asse orizzontale troviamo l'adeguatezza della risposta di Confcooperative a bisogni e aspettative dei soggetti elencati.

Con utilizzo di una scala *Likert* da 1 a 5 (dove 1 rappresenta l'importanza minore e anche il più basso livello di adeguatezza, e 5 rappresenta la più elevata rilevanza e la migliore adeguatezza) sono stati attribuiti valori che portano alle presenti raffigurazioni.

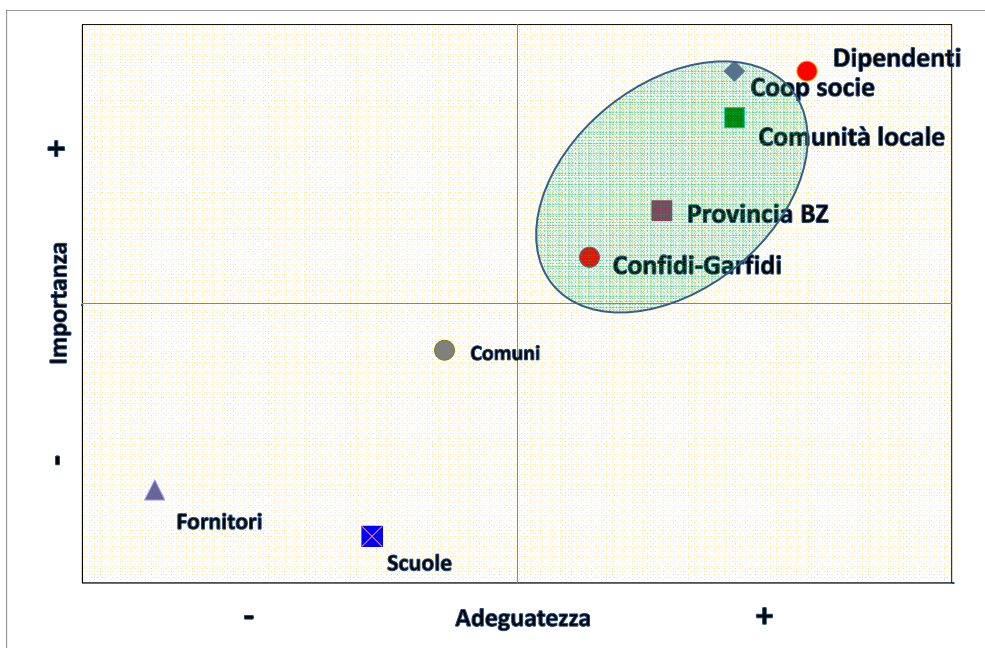


Tabella 2: Matrice di posizionamento di Confcooperative a fine mandato (2013)

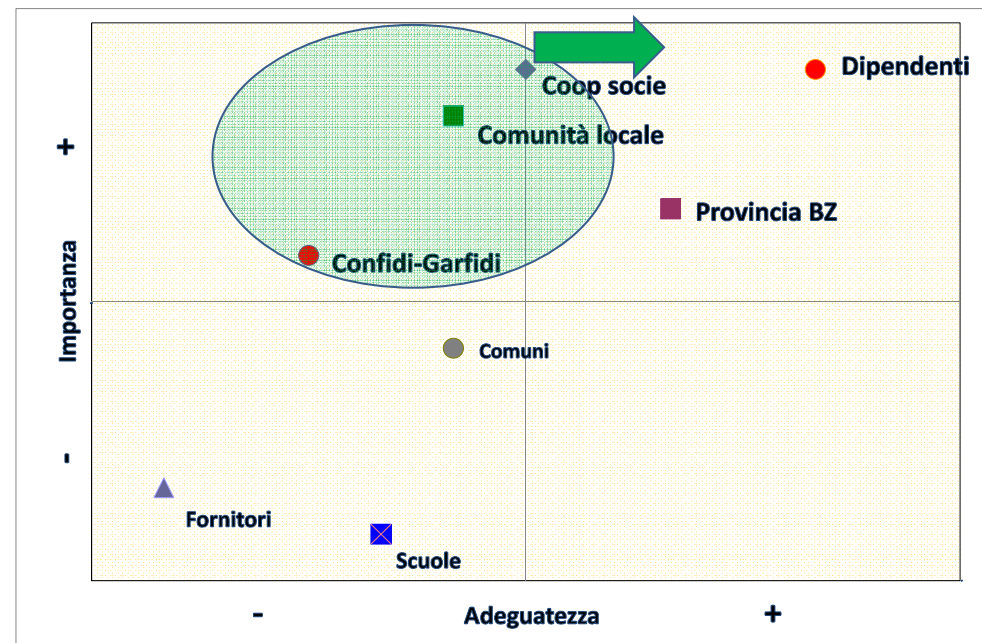


Tabella 1: Matrice di posizionamento di Confcooperative all'inizio del mandato (2010)

Giunti a fine mandato (2013), sulla base di valutazioni esterne e autovalutazioni interne, riscontrabili nelle pagine seguenti, è stato analizzato nuovamente il posizionamento di Confcooperative. Nel caso di raggiungimento degli obiettivi è stato possibile decretare uno spostamento migliorativo nei quadranti della matrice.

Pur consapevoli del fatto che ancora molta strada è da compiere, specie nella partecipazione e nella programmazione condivisa e nella ancor più adeguata rispondenza ai bisogni degli interlocutori e del territorio, è opportuno evidenziare che -rispetto al passato- è stato impostato un sistema organizzato, maggiormente trasparente e controllabile per il raggiungimento della *mission* di Confcooperative.

Il sistema serve anche ad evidenziare le criticità, alla luce del nostro desiderio di miglioramento continuo.

Proprio per questo motivo, ogni lettore che si dovesse “ritrovare” nelle azioni di seguito elencate, ma anche non in accordo con la nostra impostazione o monitoraggio dei risultati, è invitato a segnalare ogni propria considerazione, in quanto è proprio dalla base sociale che trae origine e ragione di essere il nostro lavoro e impegno quotidiano.

5. Attività e risultati

Sulla base delle linee di indirizzo e delle azioni scelte allo scopo di conseguire gli obiettivi del mandato, le attività condotte nell'arco dei quattro anni sono indicate nelle pagine seguenti. Per ciascuna di esse è stato elaborato un indicatore volto a misurare lo sforzo di Confcooperative e delle persone che hanno interagito in quell'ambito. A fronte di un valore iniziale relativo ad un'attività di area, è stato scelto un valore obiettivo e un termine temporale entro il quale raggiungerlo. Trascorso detto termine sono stati calcolati i valori effettivamente raggiunti, lo scostamento rispetto al valore iniziale, lo scostamento rispetto al target (valore obiettivo) come riportato nelle stringhe di indicatori e nella tabella finale in appendice.

Per ciascun ambito sono stati commentati i risultati e, ove possibile, calcolato il valore che l'azione ha prodotto sul territorio e sui soggetti coinvolti dall'azione in termini monetari o in altre unità di misura (tempo risparmiato, miglioramento della qualità percepita, miglioramento di efficacia ed efficienza).

Nel corso del quadriennio Confcooperative ha stabilito il raggiungimento dei seguenti **obiettivi di mandato**:

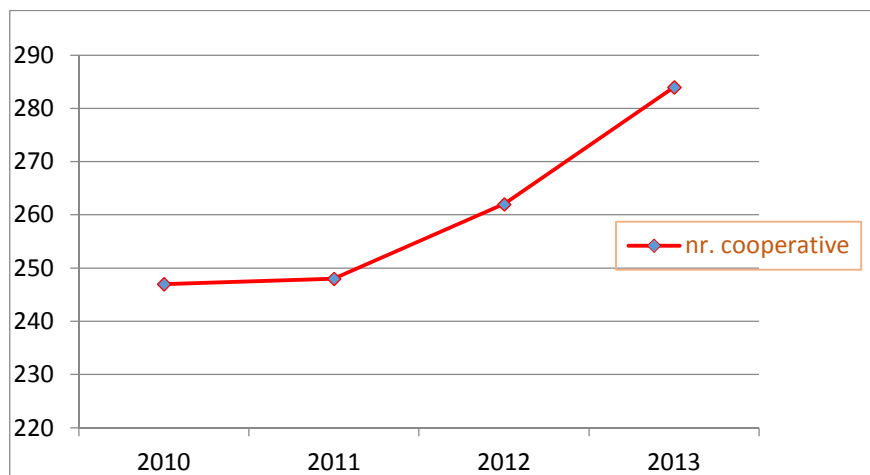
1. ampliare e diversificare in ottica di genere la base sociale
2. supportare allo sviluppo e alla gestione le consociate
3. supportare e facilitare l'accesso al credito delle consociate
4. aumentare la rappresentanza di Confcooperative negli enti e nelle istituzioni locali
5. favorire la formazione
6. promuovere e divulgare le tematiche della cooperazione e contribuire allo sviluppo della comunità.

5.1 Ampliamento della base sociale e diversificazione in ottica di genere

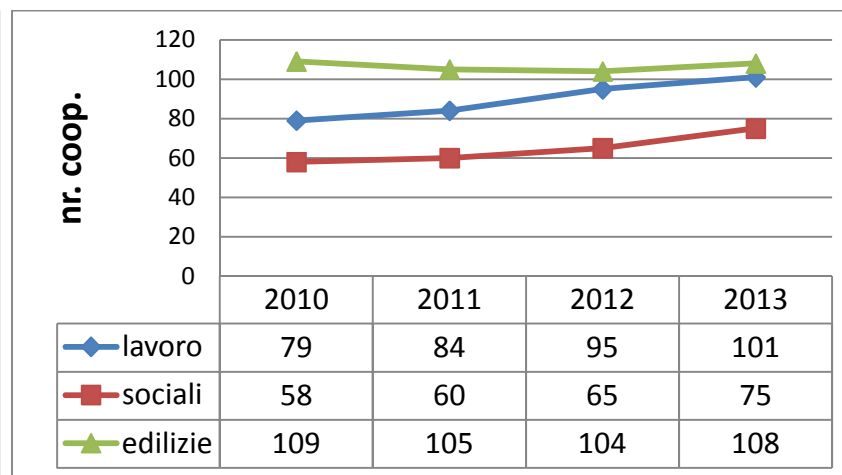
Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato	Risult.
COOPERATIVE SOCIE	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Base sociale	1.1. Aumentare il numero delle cooperative aderenti	1.1.1. Numero di cooperative aderenti (V.A.)	247	260	284	+24	+37	Maggiore rappresentatività nella comunità locale e politica e finanziaria; maggiori quote	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Base sociale	1.2. Aumentare il numero dei soci delle coop associate	1.2.1. N° di soci (V.A.)	10127	10.500	11045	+545	+918	Più PIL grazie al maggior <i>effort</i> di lavoratori soci rispetto a meri lavoratori	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Diversity e politiche di genere	1.3. Aumentare il numero di donne socie	1.3.1. N° donne socie (V.%)	40%	42%	43%	+1%	+3%	Miglioramenti organizzativi grazie a "diversity" e "massa critica"	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Committment e assunzione di responsabilità individuale	1.4. Aumentare il numero di amministratori e soggetti "responsabili"	1.4.1. N°degli amministratori (V.A.)	657	680	714	+34	+57	Maggiore fiducia e capitale sociale	✓

	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Diversity nei ruoli dirigenziali e di governo (apicali)	1.5. Aumentare il numero di donne nei CdA	1.5.1. N° donne nei CdA (V.%)	24%	26%	28%	+2%	+4%	MAGGIORE ROE MAGGIORE ROS MAGGIORE ROI PIU' legalità	✓
--	---	---	--	---	------------	------------	------------	------------	------------	---	---

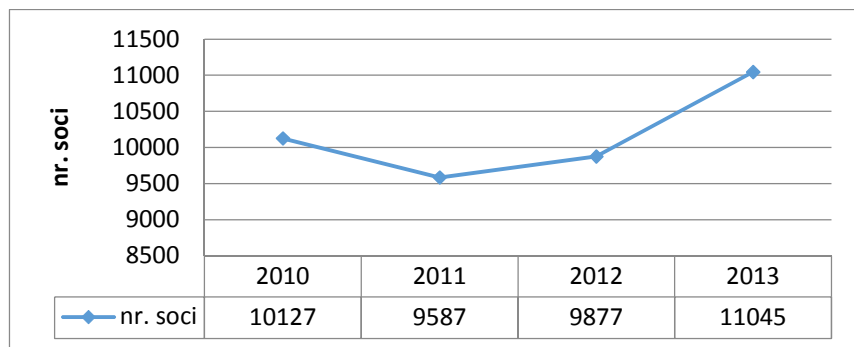
L'attenzione alla base sociale delle cooperative associate è stata al centro della strategia orientata al miglioramento per questi quattro anni. La base sociale si è ampliata significativamente in tutti i settori, con un andamento stabile per il settore dell'edilizia, per il quale era stata decisa una strategia di mantenimento. Coerentemente con l'aumento del numero delle cooperative, è aumentato il numero dei soci che è arrivato a 11.045 nel 2013.



Andamento n. cooperative (assoluto)



Andamento n. cooperative per settori



Andamento n. soci

L'impegno sul fronte di **genere** da parte di Confcooperative è sempre stato molto rilevante: sulla scia dell'operato della Commissione Nazionale Dirigenti Cooperatrici, costituitasi nel 2005, la sede locale ha dato vita alla Commissione Dirigenti Cooperatrici nel 2013, con il compito sia di approfondire i temi dell'occupazione femminile e delle problematiche ad essa connesse (la conciliazione, il rispetto delle pari opportunità, il *gender pay gap*) sia di sviluppare azioni per incrementare il numero delle socie, che nel 2013 ha raggiunto il 43% complessivo sul numero totale dei soci, e in particolare assicurare la rappresentatività di genere negli organi di governo delle singole cooperative e nel Consiglio di Amministrazione di Confcooperative. Negli ultimi 4 anni, la presenza femminile è cresciuta dal 24% al 28%.

Una nota specifica riguarda il **settore edilizio**: va ricordato che la cooperazione di abitazione è assoggettata all'andamento delle scelte politico-abitative ed urbanistiche del Comune, che ha sostanzialmente limitato le aree territoriali destinate all'edilizia e con questo gli spazi e i lotti abitativi destinati alla cooperazione. Per mantenere costante l'offerta di abitazione e rispondere ai bisogni abitativi, Confcooperative ha intercettato **nuove possibilità di sviluppo residenziale aprendosi al libero mercato** e potendo così costituire la più importante formula di soddisfacimento del bisogno abitativo per una fascia di popolazione diversa da quella pensata dal legislatore provinciale 40 anni fa, all'epoca della riforma abitativa agevolata.

In questa direzione va anche menzionata l'esperienza del **Social housing**, che segna una nuova stagione di edilizia sociale, attenta alle politiche attive del territorio e prevede la costruzione di spazi che contemplano la dimensione di condivisione delle risorse e lo svolgimento di attività orientate al welfare di prossimità. Confcooperative ha attivato un dialogo con esperti del tema che è stato portato anche nell'ambito del Festival dell'Economia 2013 a Trento, e si sta concretamente muovendo per attivare una vitale concertazione con provincia ed enti locali nella direzione di un riposizionamento delle politiche residenziali in ottica sussidiaria.

5.2 Supporto allo sviluppo e alla gestione delle consociate

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato	Result.
Cooperative socie	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Burocrazia d'impresa	2.1. Aumentare il numero delle cooperative assistite	2.1.1. n. coop che usufruiscono del servizio paghe (v.a.)	72	80	105	+25	+33	Risparmio per associati	✓
				2.1.2. n. coop che usufruiscono del servizio segreteria (v.a.)	177	185	192	+7	+15	Risparmio per associati	
				2.1.3. n. coop che usufruiscono del servizio contabilità (v.a.)	186	195	200	+5	+14	Risparmio per associati	
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Revisione	2.2. Aumentare il numero delle cooperative revisionate	2.2.1. n. revisioni completate (V.A.)	100	115	122	+7	+22	Minore rischio; migliore gestione; risparmio per associati	✓

Confcooperative supporta le consociate nelle attività di revisione, vigilanza e burocrazia d'impresa. La **revisione legale** e la **vigilanza** sono attività obbligatorie e richieste per legge che le cooperative sono tenute a fare ogni due anni. La revisione consente infatti di verificare il rispetto dei principi cardine della cooperazione da parte di ogni singola cooperativa e contribuisce altresì al miglioramento della gestione delle attività d'impresa.

Nel corso del Mandato sono state decise **politiche specifiche** per quanto riguarda il supporto di tali servizi alle cooperative e in particolare: i costi relativi al servizio di vigilanza sono stati offerti al 30% di costo rispetto a quello previsto dalla tabella per il biennio 2010-11, e al 50% di costo rispetto a quello della tabella nel biennio successivo (2012-13). Confcooperative ha deciso di mantenere inalterato il supporto alle cooperative nonostante il fatto che la fase di crisi congiunturale abbia colpito il sistema e la stessa Centrale cooperativa.

Nel corso dei quattro anni in considerazione sono state revisionate in totale 441 cooperative, considerando l'obbligo biennale della revisione.

Per quanto concerne la burocrazia d'impresa, le tre principali aree di supporto alla burocrazia d'impresa (paghe, contabilità e bilancio, segreteria societaria) sono state mantenute ai costi dell'ultimo decennio.

5.3 Supporto e facilitazione dell'accesso al credito delle consociate

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato Euro	Risult.
Cooperative socie e Fornitori di fondi di finanziamento	Mantenimento dell'attuale posizionamento con eventuale miglioramento	Stipula di convenzioni per facilitare l'accesso al credito	3.1. Agevolare l'accesso al credito	3.1.1. Stipula di partnership con Confidi (v.a.)	0	1	1	-	+1	≥ 1.000.000,00	✓
				3.1.2. Stipula di partnership con Garfidi (v.a.)	0	1	1	-	+1	Possibilità per le cooperative con minore valore della produzione di presentare progetti di finanziamento	✓

In ottemperanza allo statuto, alla missione alle istanze raccolte presso i nostri interlocutori, Confcooperative ha deliberato di impegnarsi ad agevolare le cooperative associate nella reperibilità di mezzi finanziari a breve, medio e lungo termine, favorendo l'accesso al credito delle consociate. Da diversi anni la Centrale aveva già attivato uno straordinario impegno in Fidimpresa, per le micro-cooperative e piccole cooperative del settore non-sociale, che erano affidate mediante Socialfidi. In aggiunta, è stato sottoscritto un nuovo accordo di tipo sia politico sia tecnico. Il lavoro, che peraltro è in costante miglioramento, ci ha impegnati nell'ultimo biennio e ha portato alla stipula di accordi con **Confidi e Garfidi**. Più in particolare, è stato stipulato un accordo tramite Fonasco (Confcooperative) e Confidi rivolto alla creazione di un **Fondo dedicato alle cooperative associate**. Attraverso un meccanismo di controgaranzia da parte di **Confcooperative-Fonasco**, è stato stanziato un ammontare totale di fondo disponibile pari a 1.000.000,00 (un milione) di Euro che consentirà l'accesso al credito a quelle realtà che, diversamente, non sarebbero in grado di offrire al sistema bancario adeguate garanzie "personali" (fidejussioni, ecc.) né "reali" (ipoteche, ecc.). Le richieste da parte delle cooperative verranno quindi supportate dal gruppo di lavoro dedicato di Confcooperative e potranno partire già da metà 2014.

Inoltre Confcooperative ha siglato anche un accordo con Garfidi, divenendo così un "**Garfidi partner**".

Sostanzialmente questi accordi consentono alle cooperative e consorzi di cooperative (sociali, di lavoro e servizi, tra le quali quelle operanti nei settori cultura, scuola, formazione e terziario avanzato, e le cooperative di consumo) di richiedere la garanzia oggetto del presente accordo, se possiedono un valore della produzione realizzato o atteso superiore a 500 mila euro o, in determinati casi, anche 200 mila euro. L'oggetto della richiesta può riguardare il finanziamento chirografario di investimenti fissi (impianti, macchinari, attrezzature) e investimenti immateriali (software, marchi, brevetti, *know how*, ecc.), anche in corso di realizzazione; come anche il consolidamento di passività, finanziamento del capitale circolante o ripristino di liquidità; ricapitalizzazioni per aumentare il proprio capitale anche tramite ristorni eseguiti e reinvestiti.

L'importo erogabile ha un tetto pari a 150.000,00 euro e si attesta all'incirca al 10% del valore della produzione realizzata o attesa, con l'intervento a garanzia di Confidi fino al 65% del totale, senza alcuna garanzia reale.

La finanza agevolata tramite intervento dei Confidi, d'altronde, rappresenta un'importante alternativa alle fonti di finanziamento tradizionali e spesso non viene adeguatamente sfruttata, a causa del numero eccessivo di norme di disciplina e di vincoli prescritti per accedervi.


In base ad un rapporto del Ministero dello Sviluppo Economico le imprese potrebbero beneficiare, a livello nazionale, di circa un centinaio di leggi agevolative e, a livello regionale/provinciale, di quasi trecento agevolazioni finanziarie (di cui tre quarti al Centro-Nord). Ci è parso, quindi, doveroso l'intervento di Confcooperative, in modo da svolgere la funzione di selezione delle opportunità di finanza agevolata più interessanti, programmando anche l'opportuna assistenza alle consociate nella redazione dei formulari e nella fase di istruttoria delle pratiche.

I "Consorti fidi" (o "Confidi") sono organismi aventi struttura cooperativa o consortile che esercitano, in forma mutualistica, l'attività di garanzia collettiva dei finanziamenti a favore delle imprese socie o consorziate. Il meccanismo funziona generalmente su scala locale: i sistemi associativi di tutti i settori produttivi, le camere di commercio, le province, le regioni e altri enti promuovono la costituzione di una serie di fondi di garanzia per assicurare la copertura parziale o totale di eventuali insolvenze da parte delle imprese socie verso gli istituti di credito convenzionati.

I Confidi hanno quindi due obiettivi prioritari da perseguire: aumentare la dimensione mediante accorpamenti e fusioni, per offrire servizi evoluti a costi competitivi; offrire servizi finanziari in linea con le effettive esigenze delle micro-PMI. A nostro avviso potrebbero, inoltre, erogare un nuovo servizio: l'agevolazione dell'emissione di obbligazioni da parte di m-PMI, mediante il rilascio di garanzie, assegnando un rating alle aziende emittenti e costruendo un portafoglio di obbligazioni da sottoporre ad uno o più investitori istituzionali. A ciò si aggiunga il fatto che i Confidi possono aiutare le micro-PMI a trasformare i debiti a breve termine in finanziamenti a medio e lungo termine, mediante la formazione di portafogli crediti, caratterizzati da finanziamenti omogenei per durata e finalità, con il vantaggio di coprire il *default* medio del portafoglio e non quello della singola impresa (passando quindi dalla garanzia della singola impresa alla garanzia del sistema).

Gli accordi stipulati e sopra descritti consentono di dialogare più efficacemente con questi soggetti, nell'ottica di fornire un servizio sempre più appropriato alla nostra base sociale.

5.4 Rappresentanza della cooperazione in organi cittadini, politici, amministrativi

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato	Result.
Cooperative socie	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Rappresentanza di Confcooperative in organi politico-economici	4.1 Entrare in istituzioni e enti territoriali di rappresentanza	4.1.1 n. presenze di Confcoop negli organi di rappresentanza (v.a.)	5	10	17	+7	+12	Maggiore capacità di incidere nei processi decisionali grazie all'interlocuzione diretta	

Nel corso di questi 4 anni le iniziative di rappresentanza, lobbying e presenza proattiva della Centrale in enti e organi politico-economici è incrementata. La rappresentanza ha un valore politico molto rilevante in quanto la cooperazione, oggi ammessa in una pluralità di organismi e istituzioni, può oggi dialogare al pari livello con gli altri operatori dell'economia del nostro territorio e contribuire allo sviluppo delle politiche in favore della cooperazione, spesso considerata una forza minore nell'economia.

In particolare Confcooperative è oggi presente nei seguenti organi collegiali, istituzionali, paritetici come membro effettivo:

- CCIAA- Consiglio Camerale
- CCIAA - comitato imprenditoria femminile
- Commissione provinciale impiego (cooperazione)
- Commissione regionale vigilanza
- Consulta comunale controllo Prezzi Bolzano
- Consulta Comunale persone con disabilità Bolzano
- Comitato paritetico cooperative sociali
- Unione Operatori Economia del Mercato Generale di Bolzano

- Consulta comunale anziani Bolzano
- Consulta culturale provinciale in lingua italiana
- Consulta culturale provinciale in lingua tedesca
- Osservatorio le politiche sociali e la qualità della vita del comune di Bolzano

La recente costituzione di **Rete Economia** (Confcooperative, Lega delle Cooperative, CNA, Confesercenti) ha consentito inoltre a Confcooperative di poter esprimere anche mediante delega ad altri dirigenti appartenenti alla suddetta Rete, le sensibilità, le esigenze e le aspettative della base associativa. Si aggiungono pertanto i seguenti enti:

- Comitato Innovazione
- Consulta innovazione
- Commissione regionale per la Previdenza integrativa
- Tavolo tecnico per le politiche della finanza di sistema
- Consulta regionale per la Famiglia

5.5 Le attività formative (formazione alfabetica, professionalizzante, aggiornamento) e il supporto alla start-up cooperativa

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato Euro	Result.
Cooperative socie	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Formazione	5.1. aumentare il numero di ore di formazione per i cooperatori	5.1.1 n. ore erogate attraverso corsi (v.a)	580 (2011)	590	2200 (2012) 600 (2013)	+10	+20	>Euro 67.200 (2800 h x 24* euro cad)	✓
				5.1.2 n. ore erogate per accompagnamento a start-up (v.a.)	260	300	1102	+802	+842	>Euro 26.448 (1102 h x 24* euro cad)	
				5.1.3. n. ore consulenza per cooperative in difficoltà (v.a.)	150	170	352	+182	+202	>Euro 8.448 (352 h x 24* euro cad)	

La formazione dei cooperatori è una delle attività principali in capo a Confcooperative, che negli anni ha sempre favorito lo sviluppo delle persone e dei soci attraverso una pluralità di strumenti e occasioni costruite ad hoc per offrire sempre maggiori stimoli e competenze. La formazione alla cooperazione è un ambito a sé, che prevede di formare i soci sul sistema delle regole, dei valori, delle prassi in vigore nel sistema cooperativo. Allo stesso tempo, e con

*valore medio della tariffa per la formazione risparmiato dall'associato

particolare enfasi nell'ultimo biennio, le iniziative formative sono state rivolte alle competenze legate all'imprenditorialità, alla gestione d'impresa e alla *start up*.

Con il supporto e il contributo finanziario della Ripartizione 34 della provincia Autonoma di Bolzano è stata organizzata la **formazione manageriale**, su temi gestionali, organizzativi e di gestione delle risorse umane; a questa formazione professionalizzante, sono stati affiancati in questo quadriennio attività per la **formazione delle soft skills**, con corsi sulle tecniche di comunicazione, gestione dei conflitti, sviluppo della leadership.

L'oscillazione del numero delle ore tra 2012 e 2013 è dovuta alla ripetizione dell'offerta formativa, sostanzialmente riproposta sui due anni, che ha visto un maggior numero di iscritti nell'anno 2012.

Vanno infine menzionate due aree di servizio di tipo consulenziale e formativo attuate nel corso del biennio 2012-13: l'assistenza e formazione di cooperative in situazione di difficoltà, alle quali è stato offerto un servizio di **coaching one to one** con esperti del settore; l'attivazione **dell'incubatore per la start up di impresa**, che ha visto la nascita di uno spazio di *co-working* (presso la sede in Via Galilei, in uno spazio *open space*) nel quale si sono insediate alcune neonate cooperative con l'intento di favorire lo scambio di idee e la collaborazione tra ambiti lavorativi attinenti e compatibili.

L'attività di formazione viene anche attuata attraverso l'organizzazione di conferenze e **testimonianze di persone importanti del mondo della cooperazione**. Nel corso di questi quattro anni, in diverse occasioni, Confcooperative ha invitato: Simonetta Fedrizzi (Federazione Trentina della Cooperazione, Associazione donne in cooperazione); il prof. Renzo Roncat (Sovrintendenza Scolastica Italiana); l'onorevole Luisa Gnechi; il vescovo della Diocesi Bolzano-Bressanone mons. Ivo Muser; Don Paolo Renner; la prof. Mariolina Garofalo (Università di Salerno); Giovanna Zago (Coordinatrice Commissione nazionale dirigenti cooperative di Confcooperative); Alessandro Garofalo (Vice Presidente di Trentino Sviluppo); Edoardo Treccani (esperto in psicologia industriale e consulenza manageriale); Sabina Valentini (Relazioni sindacali CCI Nazionale); il Senatore Francesco Palermo; il prof. Sergio Porta (Università di Strathclyde); Michele Dorigatti (Federazione Trentina e Scuola di Economia Civile); il prof. Carlo Borzaga (Università di Trento e Euricse); Gianluca Salvatori (Euricse); il prof. Leonardo Becchetti (Università di Roma Tor Vergata); il prof. Stefano Zamagni (Università di Bologna); la prof. Vera Zamagni (Università di Bologna); il prof. Luciano Mazzetti (fondatore Centro Internazionale Montessori) .

5.6 Promozione e divulgazione delle tematiche cooperativistiche e sviluppo della comunità

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato	Risult.
Cooperative socie e comunità locale	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Promozione e divulgazione delle tematiche cooperativisti che	6.1 Organizzazioni e di convegni, presentazioni e iniziative pubbliche	6.1.1 n. di iniziative aperte alla cittadinanza volte ad informare e diffondere la cooperazione (v.a.)	4	7	15	+8	+11	Maggiore consapevolezz a sul potenziale della cooperazione nella società	✓
				6.1.2. n. di iniziative informative per i soci volte a informare di attività svolte dalla centrale e da altre cooperative (v.a.)	4	6	11	+5	+7	Maggiore consapevolezz a sul potenziale della cooperazione tra i soci	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Sviluppo di ricerca e produzione di conoscenza	7.1 Aggiudicazion e di progetti di ricerca e formazione su fondi strutturali	7.1.1 n. di progetti svolti (v.a.)	2	4	7	+3	+5	Aumento di conoscenza	✓

			7.2. Sviluppo di progetti etero-finanziati	7.2.1. n. di progetti svolti (v.a.)	7	7	9	+2	+2	Aumento di conoscenza	✓
Comunità locale, lavoratori, mondo della scuola	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Occupazione	8.1. Aumentare l'occupazione attraverso la cooperazione	8.1.1. n. di lavoratori occupati nelle cooperative (V.A.)	2375	2450	2540	+90	+165	Maggiore occupazione nel territorio	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Educazione e promozione dei valori della cooperazione	8.2 Realizzare progetti di educazione nelle scuole	8.2.1 numero di progetti svolti (v.a.)	4	8	12	+4	+8	Diffusione della cultura della cooperazione tra i giovani	✓
				8.2.2. numero di stage (v.a.)	4	10	27	+17	+23	Formazione in contesto cooperativo	✓

Curare l'educazione cooperativa a favore dei giovani ma anche per altre età della vita e con particolare riferimento al tema dell'inserimento lavorativo nelle cooperative è una attività strategica per Confcooperative.

Confcooperative è attiva nello sviluppo di **progetti di ricerca innovativi** che esplorano i temi della cooperazione da molteplici punti di vista. Come centrale e supportando le cooperative consociate, nel quadriennio sono stati sviluppati tre progetti del **Fondo sociale Europeo appartenenti alla tipologia Azione di Sistema** (di cui due acquisiti nel 2013 sono in corso di completamento) sulla cultura cooperativa:

1. "Rinascere Cooperatori", dedicato allo sviluppo del sistema cooperativo provinciale nel settore lavoro, attraverso un confronto con realtà cooperativistiche extraregionali;
2. "Conciliazione Possibile per un lavoro sostenibile" sui temi della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa nelle cooperative;

3. “Economia della Conoscenza, Imprese Culturali e Creative e Cooperazione”, dedicato al confronto impresa tradizionale e impresa cooperativa nel campo della cultura e della creatività.

Tra i progetti **Fondo Sociale Europeo dedicati alla formazione**, nel corso del quadriennio, e in particolare nell’ultimo biennio, sono stati avviati progetti tre importanti progetti formativi al lavoro:

1. “Dalle merci alle persone”, percorso per la formazione e la riqualificazione di persone disoccupate o iscritte alle liste di mobilità. (Questo progetto formativo ha consentito la riqualificazione delle competenze di 12 ex autisti fuoriusciti dal mercato del lavoro, che sono stati reintegrati nella qualifica di conducenti di veicoli pubblici per il trasporto di persone su ruota).
2. “Greencoop”, per la formazione di Tecnici ambientali con competenze specifiche nello smaltimento e trattamento di apparecchiature elettriche ed elettroniche.
3. “Innovazione nel management delle cooperative”, percorso formativo per dirigenti sui temi della formazione manageriale.

Un progetto specifico, “Al servizio della cooperazione” è stato dedicato alla formazione interna dei collaboratori della Centrale.

Promuovere e continuare a creare conoscenza sulla cooperazione è un’attività importante che riguarda anche lo sviluppo di progetti all’interno delle **scuole**. Il mondo della scuola oggi riflette la complessità della società: la scuola come ente deputato alla formazione di giovani cittadini attivi, capaci di apprendere i valori della convivenza democratica, multietnica ed equa, deve essere anche un luogo capace di fornire un aiuto alle famiglie costruendo un clima di fiducia reciproca. Nel corso degli anni 2011-2013 sono stati sviluppati tre percorsi educativi “Educoop”, che hanno coinvolto studenti delle scuole elementari, medie e superiori per un monte ore di 550 ore ciascuno, per un totale di 1650 ore (compresa la cura dei progetti di alternanza scuola-lavoro).

La Centrale ospita annualmente stagisti e tirocinanti provenienti sia dalle scuole superiori che dall’Università. Complessivamente nel quadriennio ci sono stati 27 stagisti. Nel 2012, inoltre, Confcooperative Bolzano si aggiudica, insieme ad altre 13 aziende operanti sul territorio altoatesino il **“premio tirocinio” promosso dalla Camera di Commercio di Bolzano**. Sono state premiate le aziende che permettono regolarmente agli studenti di conoscere più da vicino il mondo del lavoro. Durante i tirocini scolastici i giovani hanno la possibilità di farsi un’idea dell’impresa, delle mansioni dei collaboratori e delle collaboratrici presenti in una realtà cooperativa e valutare la scelta cooperativa come formula per il loro futuro. L’organizzazione è impegnata da più di vent’anni in percorsi di educazione alla cooperazione ed in esperienze di alternanza scuola lavoro. Ospitare tirocinanti costituisce anche un modo per dare effettività ai principi che ispirano l’azione della cooperazione, in particolare con riguardo alla responsabilità di formare i giovani all’impegno verso la comunità.

6. Stima dell'impatto sociale di Confcooperative sul territorio

Premessa

Questo capitolo finale costituisce un primo studio d'impatto sociale che, in coerenza con la letteratura più recente in materia, testimonia la relativa giovinezza di questo filone di studi e il carattere **sperimentale**, con una metodologia che non segue standard predefiniti. In quest'ottica ogni studio d'impatto ha una valenza **innovativa** e contribuisce significativamente **all'aumento di conoscenza** in materia.

La ragione principale per la quale molte organizzazioni -tra cui le non-profit, le imprese sociali, le cooperative e le imprese tradizionali impegnate su programmi di responsabilità sociale d'impresa stanno sviluppando metodologie di misurazione e di valutazione degli impatti sociali è dovuta alla crescente richiesta di trasparenza e *accountability* (ossia la necessità di rendere conto) proveniente dall'esterno; ad esempio, da parte della molteplicità di soggetti che si relazionano all'impresa, quali: le famiglie, i fornitori, il mercato, il mondo della politica e delle istituzioni, il mondo associazionistico, le altre imprese e -non da ultimo- le banche e gli enti finanziari che chiedono una dimostrabile capacità strategica di produzione di valore e una maggiore trasparenza responsabilità nella gestione delle risorse.

L'accountability che nasce in ambito economico e di bilancio mostra uno dei concetti chiave dell'approccio gestionale secondo la **responsabilità sociale**, che consiste nell'accostare alla gestione strategica d'impresa anche logiche rendicontative responsabili dal punto di vista sociale e ambientale. *L'accountability*, peraltro, ha una duplice valenza, **interna** ed **esterna**. La rilevanza verso l'esterno dei processi di rendicontazione è chiara, poiché essi costituiscono l'occasione di comunicazione e informazione approfondita verso i propri stakeholder circa l'operato delle organizzazioni, gli elementi di buon governo e l'allineamento dei risultati alle aspettative dopo accurato monitoraggio delle azioni realizzate. Ma sul fronte interno è altrettanto importante osservare come i sistemi di rendicontazione sono realizzati attraverso la **pianificazione strategica**, che adotta un approccio di misurazione, di monitoraggio e di controllo, permettendo alle organizzazioni di valutare gli impatti futuri e di definire azioni correttive in una logica di miglioramento incrementale continuo.

La peculiarità della misurazione dell'impatto sociale è data dal fatto che essa diviene **una misura di cambiamento** realizzato, ossia testimonia la capacità di un'organizzazione di essere in grado di incidere positivamente per modificare uno *status quo*. Per circoscrivere ancor meglio il concetto di impatto sociale occorre però chiedersi quale sia il **valore sociale creato** dalle organizzazioni e come questo si distingua dal valore prettamente economico (anche se nell'identificazione di appropriati indicatori e *proxy*, spesso si fa riferimento a misure di tipo monetario e quantitativo).

L'impatto viene evidenziato da una relazione di causa-effetto tra le risorse umane e finanziarie, le competenze, il tempo investito nel processo di acquisizione di obiettivi di natura sociale e i cambiamenti ottenuti.

Tale definizione è inoltre perfettamente in linea con la più recente comunicazione in tema di responsabilità sociale d'impresa, che la Commissione Europea ha emanato nel 2011 e che il Concilio d'Europa nel 2014 ha ribadito: entrambe le definizioni sono focalizzate sul tema dell'impatto e per RSI si intende la "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società (...) Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono

avere posto in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base, in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di:

- fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;
- identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi”. (COM 2011).

Un'organizzazione che si avvia alla stima dell'impatto che genera sul territorio e sulla comunità locale, pur con un primo tentativo di stima di parte delle variabili come nel presente caso, mostra una chiara consapevolezza della necessità di porsi come un soggetto responsabile e proattivo, rispetto a strategie di crescita che vanno al di là del perimetro della singola organizzazione. Negli anni a venire questo tipo di studi saranno sempre più richiesti, in quanto alle imprese sarà chiesto di fornire un contributo alla costruzione di un futuro sostenibile, contemperando le diverse esigenze economica, sociale, ambientale e culturale.

Il presente studio di impatto è stato realizzato da Giovanni Lombardo e Federica Viganó.

La stima di impatto sociale

Stimare l'impatto sociale delle attività di Confcooperative Bolzano significa, come anticipato, **misurare il cambiamento generato nelle cooperative associate e nel territorio e comunità locale di riferimento**. La presente analisi è stata impostata in base alla “mappa dell'impatto”, metodologia di misurazione dell'impatto sociale basata sul *Social Return On Investment* (SROI), che permette di individuare il processo di creazione dell'impatto sociale delle attività svolte da organizzazioni di vario genere.

Il percorso consiste nel mappare e coinvolgere i propri interlocutori (stakeholder), nel definire una serie di *output* e di *outcome* e, in conclusione, nel calcolare l'impatto raggiunto in termini quantitativi e qualitativi. Il presupposto teorico del metodo di valutazione risiede nell'assunto che il lavoro di collaborazione tra cooperative associate e Confcooperative induce una serie di cambiamenti rispetto a una situazione precedente. Tali cambiamenti, nel linguaggio della teoria sull'impatto sociale, vengono definiti “outcome”. A tali outcome, seguendo studi, prassi e *framework* internazionali (*Impact Reporting and Investment Standards - IRIS*), sono stati associati alcuni indicatori, utili a esprimere il beneficio percepito dagli associati. Considerata la molteplicità di effetti prodotti dalle varie attività di Confcooperative, che non consentono di utilizzare un unico metodo di valutazione, si è scelto di affiancare a **dati meramente quantitativi** anche dati derivanti da **interviste qualitative ai beneficiari**, in modo da ottenere una più appropriata valutazione del cambiamento generato grazie all'intervento di Confcooperative.

A tal proposito, in via sperimentale, quale pre-test di futuri calcoli maggiormente strutturati, si sono svolte alcune interviste sul campo ad un numero selezionato di persone fisiche e rappresentanti di cooperative, tra le *start up* incubate, le cooperative culturali, sociali, di lavoro, di consumo e sanitarie, al fine di ascoltare la testimonianza del cambiamento vissuto e trarre esempi di impatto dell'attività della centrale. La misurazione dell'impatto sociale

mantiene in genere una forte componente di valutazione soggettiva; grazie al coinvolgimento diretto degli stakeholder, tuttavia, si ottengono rappresentazioni più fedeli possibili circa i ritorni sociali ottenuti dagli associati beneficiari. Peraltro, tale valutazione consente di avviare un processo più strutturato che permetterà di migliorare l'indagine, coinvolgendo in futuro un numero statisticamente più significativo di stakeholder e un insieme di indicatori più condiviso. Grazie a questo contributo informativo da parte dei diretti beneficiari dei servizi di Confcooperative, è stato pertanto possibile offrire una rappresentazione del ruolo della Centrale per lo sviluppo socio-economico del territorio.

Sostanzialmente in questo percorso si ritrovano tre momenti salienti:

1. Determinazione del “giudizio di impatto sociale”, quale risultanza dalla valutazione congiunta di due indicatori: la “frequenza” dell'impatto (numerosità di coloro che affermano che l'azione di Confcooperative ha generato un determinato impatto) e la “rilevanza” dell'impatto (espressa in base al grado di significatività dell'impatto percepito dai beneficiari). L'analisi di queste due variabili (frequenza e rilevanza) consente di costruire la “matrice del giudizio di impatto sociale”, composta da quattro quadranti (cfr. la figura seguente);
2. Calcolo di specifici indicatori, volti a misurare i benefici specifici delle performance dei singoli ambiti analizzati. Essi sono indicatori quantitativi calcolati sulla base del confronto tra i dati raccolti e alcune fonti esterne (proxy o benchmark). I dati si presentano come indici di incremento o decremento, medie, valori monetari, percentuali, ecc;
3. Racconti e storie di vita e mutamento sociale, ossia interviste semi-strutturate nelle quali i beneficiari di positivi impatti descrivono la realtà vissuta.

Nell'analisi del giudizio di impatto sociale generato è stato possibile classificare gli indicatori di impatto secondo la seguente classificazione:

- a. Impatto collettivo: risparmio energetico; aggregazione sociale; creazione di lavoro, sviluppo di network; ecc.
- b. Impatto interno organizzativo: incremento della motivazione del personale; valorizzazione delle capacità delle persone; ecc.
- c. Impatto sul beneficiario: risparmio economico; benessere psico-fisico; risparmio di oneri e costi e incremento di reddito; ecc..

L'impatto collettivo raggruppa indicatori di livello macro, che riguardano azioni a favore della comunità e del territorio. L'impatto interno organizzativo comprende i benefici che si realizzano nel perimetro della struttura organizzativa delle cooperative associate. L'impatto sul beneficiario interessa gli indicatori che misurano il cambiamento sociale generato dalle attività delle cooperative associate sui loro destinatari.

Dalla matrice di impatto sociale è risultato che le organizzazioni associate a Confcooperative hanno migliorato alcuni aspetti della loro gestione e quotidiana attività grazie all'accompagnamento della Centrale. In particolare, si è trattato di aumentare le proprie possibilità di fare rete; di valorizzare le capacità dei propri collaboratori; di migliorare la motivazione del personale; di creare nuovi posti di lavoro; di aumentare il reddito; di aver conseguito un risparmio economico.

Anche indici di valutazione della relazione tra associate e Centrale hanno restituito una idea di buona qualità della relazione tra Confcooperative e gli associati, in termini di tempi, disponibilità di informazioni e di supporto.

In dettaglio, il valore sociale creato da Confcooperative ha interessato gli ambiti di seguito riportati, con conseguente produzione di valore sociale illustrato nelle tabelle seguenti.

Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	S-ROI e Impatto sociale e economico
1.1. Aumentare il numero delle cooperative aderenti	1.1.1 Numero di cooperative aderenti (V.A.)	247	260	284	+24	+37	Impatto collettivo derivante da migliore aggregazione sociale e sviluppo di network, nonché da una maggiore rappresentatività della Centrale nella comunità locale, sia politica sia economico-finanziaria.
1.2. Aumentare il numero dei soci delle coop associate	1.2.1. N° di soci (V.A.)	10127	10.500	11045	+545	+918	Il maggior numero di soci cooperatori rappresenta un elemento di forte positività dal punto di vista dell’impatto di sistema e collettivo. Dagli studi in letteratura e sperimentazioni si evince che nelle cooperative lo sforzo e l’impegno (<i>effort</i>) del lavoratore che è anche socio è superiore rispetto a quello che impiega un lavoratore dipendente di una società non cooperativa. Ne deriva, a livello di sistema, un incremento del PIL locale.
1.3. Aumentare il numero di donne socie	1.3.1. N° donne socie (V.%)	40%	42%	43%	+1%	+3%	In base a diversi studi anglosassoni sulla c.d. “ <i>diversity</i> ” e “ <i>massa critica</i> ”, relativi alla corretta ripartizione percentuale tra soci di genere maschile e di genere femminile, si evince che in un’organizzazione, quale che sia, se la parte svantaggiata (o genere meno rappresentato) ammonta almeno al 30% -meglio sarebbe il 40-, questa presenza minoritaria (ma vicina alla parità) cambia in positivo il modo di comportarsi dell’organizzazione. (Cfr. Palomba, 2012, R.M. Kanter, 1977, ecc.). In tal modo ciascuno può emergere in base alle proprie capacità. Dopo un certo numero di anni si possono eliminare queste «azioni positive». Anche la legge Golfo-Mosca sulle quote di genere è temporanea (3 mandati di CdA, quindi circa 9 anni, fino al 2022; viceversa se fosse perpetua la Corte Giustizia UE la boccherebbe per discriminazione alla rovescia). Da ricerche e dati della Cassazione (Cesqui, 2013) risulta che vi è correlazione positiva tra presenza femminile e legalità, (più legalità in politica; più legalità

							nella P.A. (pubblica amministrazione); più legalità nel lavoro nelle imprese. Confcooperative sta investendo in modo consistente sia nell'aumento delle donne in posizioni apicali e nei contesti decisionali, sia nell' <i>empowerment</i> delle donne in cooperazione, raggiungendo il significativo risultato del 43% di presenza femminile.
1.4. Aumentare il numero di amministratori e soggetti "responsabili"	1.4.1. N° degli amministratori (V.A.)	657	680	714	+34	+57	L'aumento di persone "amministratori", con ruoli di responsabilità (CdA) contribuisce all'incremento della fiducia e, quindi, del "capitale sociale" nel territorio; ciò sia nei rapporti tra attori economici sia nelle relazioni tra privati e istituzioni, specie in collegamento al mondo bancario/finanziario.
1.5. Aumentare il numero di donne nei CdA	1.5.1. N° donne nei CdA (V.%)	24%	26%	28%	+2%	+4%	<p>Relativamente al numero di presenze di donne nei CdA delle consociate e in contesti decisionali, il dato è in continuo aumento e si attesta intorno al 28%.</p> <p>Da recenti studi Cerved, Mckinsey e Catalyst risulta che esistono elementi di correlazione positiva tra la presenza femminile negli organi decisionali delle società e performance economiche aziendali.</p> <p>Le società con un capo donna si caratterizzano anche per una migliore capacità di generare profitti: in media, le imprese femminili realizzano 6,9 euro di margini operativi lordi ogni 100 euro di fatturato, contro i 6,5 euro delle aziende maschili.</p> <p>La maggiore capacità di generare profitti è confermata per le imprese minori (6,2% contro 5,6%), al 2009.</p> <p>È maggiore anche la quota di imprese femminili in grado di chiudere l'esercizio in utile: dalle ricerche citate è risultato che l'80,6% delle società guidate da donne ha chiuso il bilancio con un utile di esercizio, contro l'80% di quelle con a capo un uomo.</p> <p>La presenza di donne nei consigli di amministrazione è anche associata a una minore percentuale di imprese in crisi, o che hanno chiuso.</p> <p>Inoltre, le performance aumentano notevolmente nei CdA caratterizzati dalla presenza di tre o più donne, perché in questo caso la "massa critica" fa davvero la differenza.</p> <p>Gli indicatori presi in esame sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ROE, return on equity, ovvero il rendimento del capitale, - ROS, return on sales, la redditività sul fatturato, - ROI, return on invested capital, il ritorno sui capitali investiti. <p>I risultati indicano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Return on equity: in media, le società con una più alta percentuale di donne nel gruppo di comando hanno una performance migliore del 53% rispetto a quelle con una minore presenza femminile; - Return on sales: in media, la performance è migliore del 42%; - Return on invested capital: in media, le imprese più "rosa" hanno risultati del 66% più alti di quelli con una minore rappresentanza di donne nei <i>board</i>.

							<p>Fanno ancora meglio, cioè sono al top delle performance, le società con tre o più donne nei consigli.</p> <p>Un ulteriore studio di Mckinsey del 2012 (Women matter 2012: making the breakthrough), ha analizzato l'andamento di 235 aziende europee, di cui sono stati intervistati (con l'ausilio di test sia qualitativi che quantitativi) i rappresentanti della dirigenza e dei consigli d'amministrazione riguardo a iniziative attuate per combattere il fenomeno del c.d. "Soffitto di cristallo".</p> <p>È stato, inoltre, chiesto loro di esprimere un parere sui risultati ottenuti. Il 63% delle organizzazioni campione ha portato avanti iniziative a favore del <i>gender diversity</i> e questo dato è stato messo in relazione con quanto era già emerso dal precedente rapporto <i>Mckinsey, Women matter 2010, Women at the top of corporation: making it happen</i>. In base a quest'ultimo report, infatti, si era constatato che le imprese che facevano registrare il più alto numero di dirigenti donne ai massimi livelli aziendali potevano contare su un ecosistema aziendale eccellente riguardo a tre pratiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - avevano il più alto livello di <i>management commitment</i>, - monitoravano attentamente gli indici riguardanti la rappresentanza femminile e - portavano avanti programmi per la formazione delle lavoratrici, cercando, altresì, di sensibilizzare i dipendenti - uomini e donne - al tema del <i>gender diversity</i>
--	--	--	--	--	--	--	--

Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	S-ROI e Impatto sociale e economico
2.1. Aumentare il numero delle cooperative assistite	2.1.1. n. coop che usufruiscono del servizio paghe (v.a.)	72	80	105	+25	+33	Risparmio per associati pari a: circa 40% rispetto a tariffe di mercato
	2.1.2. n. coop che usufruiscono del servizio segreteria (v.a.)	177	185	192	+7	+15	Risparmio per associati pari a: circa 40% rispetto a tariffe di mercato
	2.1.3. n. coop che usufruiscono del servizio contabilità (v.a.)	186	195	200	+5	+14	Risparmio per associati pari a: circa 40% rispetto a tariffe di mercato

2.2. Aumentare il numero delle cooperative revisionate	2.2.1. n. revisioni completate (V.A.)	100	115	122	+7	+22	Le coop associate che usufruiscono del servizio “revisione e vigilanza” hanno beneficiato di un contributo revisionale ridotto. I servizi offerti sono Consulenza, accompagnamento e audit infra biennio. Nel quadriennio è stato calcolato un risparmio complessivo (che somma gli sconti applicati rispetto alle tariffe ministeriali) di circa 155.000 euro.
--	---	------------	------------	------------	-----------	------------	--

Per quanto concerne la burocrazia d’impresa, le tre principali aree di supporto alla burocrazia d’impresa (paghe, contabilità e bilancio, segreteria societaria) sono state mantenute ai costi dell’ultimo decennio, senza aumenti. Confcooperative ha attuato una politica di aiuto garantendo i medesimi standard di qualità del servizio per tutte le consociate.

Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	S-ROI e Impatto sociale e economico
Stipula di convenzioni per facilitare l’accesso al credito	3.1. Agevolare l’accesso al credito	3.1.1. Stipula di partnership con Confidi (v.a.)	0	1	1	-	+1	<p>È stato stipulato un accordo tramite Fonasco (Confcooperative) e Confidi rivolto alla creazione di un Fondo dedicato alle cooperative associate. Attraverso un meccanismo di controgaranzia da parte di Confcooperative-Fonasco, è stato stanziato un ammontare totale di fondo disponibile pari a 1.000.000,00 (un milione) di Euro che consentirà l’accesso al credito a quelle realtà che, diversamente, non sarebbero in grado di offrire al sistema bancario adeguate garanzie “personali” (fidejussioni, ecc.) né “reali” (ipoteche, ecc.).</p> <p>Tale accordo, oltre che immettere nel sistema della cooperazione risorse pari a 1.000.000 di euro, consentirà anche di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - evitare il fallimento/liquidazione di coop in difficoltà - mantenere posti di lavoro - evitare effetto domino (crisi lavoratori e loro famiglie) - aumentare il valore della produzione di coop finanziate - aumentare il gettito di imposte nazionali - aumentare il gettito di imposte locali - contribuire all’aumento del PIL locale - aumentare investimenti fissi (impianti, macchinari, attrezzature) - migliorare investimenti immateriali (software, marchi, brevetti, know how, ecc.), anche in corso di realizzazione; - consolidare passività, - finanziare il capitale circolante o ripristinare liquidità, contribuendo all’equilibrio economico-finanziario, cash flow e capitalizzazione - aumentare il proprio capitale anche tramite ristorni

Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	S-ROI e Impatto sociale e economico
Rappresentanza di Confcooperative in organi politico-economici	4.1 Entrare in istituzioni e enti territoriali di rappresentanza	4.1.1 n. presenze di Confcoop negli organi di rappresentanza (v.a.)	5	10	16	+6	+11	Impatto collettivo: <ul style="list-style-type: none"> - aggregazione sociale; - creazione di lavoro, - sviluppo di network. Aumento del capitale sociale e diffusione buone pratiche e conoscenza

Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	S-ROI e Impatto sociale e economico
Formazione E consulenza	5.1. aumentare il numero di ore di formazione per i operatori	5.1.1 n. ore erogate attraverso corsi (v.a)	580 (2011)	590	2200 (2012) 600 (2013)	+10	+20	>Euro 67.200 (2800 h x 24 euro quale stima del costo residuo medio che sarebbe rimasto a carico delle coop o soci, tenendo conto di un costo medio di ore di formazione pari a 40 euro/h e di un contributo da enti pubblici o altri fondi pari al 60%)
		5.1.2 n. ore erogate per accompagnamento a <i>start-up</i> (v.a.)	260	300	1102	+802	+842	>Euro 26.448 (1102 h x 24 euro quale stima del costo residuo medio che sarebbe rimasto a carico delle coop o soci, tenendo conto di un costo medio di ore di formazione pari a 40 euro/h e di un contributo da enti pubblici o altri fondi pari al 60%)
		5.1.3. n. ore consulenza per cooperative in difficoltà (v.a.)	150	170	352	+182	+202	>Euro 8.448 (352 h x 24 euro quale stima del costo residuo medio che sarebbe rimasto a carico delle coop o soci, tenendo conto di un costo medio di ore di formazione pari a 40 euro/h e di un contributo da enti pubblici o altri fondi pari al 60%)

Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	S-ROI e Impatto sociale e economico
Promozione e divulgazione delle tematiche Cooperativistiche	6.1 Organizzazioni e di convegni, presentazioni e iniziative pubbliche	6.1.1 n. di iniziative aperte alla cittadinanza volte ad informare e diffondere la cooperazione (v.a.)	4	7	15	+8	+11	Impatto collettivo: - aggregazione sociale; - creazione di lavoro, - sviluppo di network. Aumento del capitale sociale e diffusione buone pratiche e conoscenza
		6.1.2. n. di iniziative informative per i soci volte a informare di attività svolte dalla centrale e da altre cooperative (v.a.)	4	6	6	-	+2	Impatto collettivo: - aggregazione sociale; - creazione di lavoro, - sviluppo di network. Aumento del capitale sociale e diffusione buone pratiche e conoscenza
Sviluppo di ricerca e produzione di conoscenza	7.1 Aggiudicazione progetti ricerca e formazione su fondi strutturali	7.1.1 n. di progetti svolti (v.a.)	2	4	7	+3	+5	Aumento di conoscenza
		7.2.1. n. di progetti svolti (v.a.)	7	7	9	+2	+2	Aumento di conoscenza
Occupazione	8.1. Aumentare l'occupazione attraverso la cooperazione	8.1.1. n. di lavoratori occupati nelle cooperative (V.A.)	2375	2450	2540	+90	+165	Maggiore occupazione nel territorio
Educazione e promozione dei valori della cooperazione	8.2 Realizzare progetti di educazione nelle scuole	8.2.1 numero di progetti svolti (v.a.)	4	8	12	+4	+8	Diffusione della cultura della cooperazione tra i giovani
		8.2.2. numero di stage (v.a.)	4	10	27	+17	+23	Formazione in contesto cooperativo

7. I nostri obiettivi e i filoni di lavoro nel futuro

Sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • aumentare la sostenibilità sociale (reinserimento di persone over 45 nel mercato del lavoro; reinserimento di persone a criticità sociale) • aumentare la sostenibilità ambientale (<i>car sharing</i>; riciclaggio rifiuti; progetti eco-sostenibili nel trasporto urbano; veicoli elettrici)
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • promozione e divulgazione di temi di consumo etico e sostenibile • eventi legati al consumo cooperativo
Abitare	<ul style="list-style-type: none"> • promozione di nuove formule dell'abitare (<i>social housing</i>) • coinvolgimento in politiche attive con Federabitazione nazionale
Scenari e mercati	<ul style="list-style-type: none"> • messa in rete di settori cooperativi (edilizia) • accompagnamento all'internalizzazione
Pari opportunità	<ul style="list-style-type: none"> • promozione della presenza delle donne in posizioni apicali (fino al 30% di presenza in più) • sviluppo di progetti sulle pari opportunità • <i>empowerment</i> delle donne in cooperazione
Educazione e istruzione	<ul style="list-style-type: none"> • alternanza scuola lavoro per le scuole • Paideia (formazione dei dirigenti cooperatori per incontrare i ragazzi) • <i>Camp for company</i> (formazione all'imprenditorialità cooperativa in collaborazione con UNIBZ, TIS, Intendenza scolastica)
Giovani	<ul style="list-style-type: none"> • iniziative culturali e di animazione sociale e urbana • nuove formule per la comunicazione e i media

Tabella riepilogativa con ogni area, azione e indicatore trattato nel Bilancio di Mandato e calcolo valore sociale di Confcooperative Bolzano, anni 2010-2013.

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato	Risult.
COOPERATIVE SOCIE	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Base sociale	1.1. Aumentare il numero delle cooperative aderenti	1.1.1. Numero di cooperative aderenti (V.A.)	247	260	284	+24	+37	Maggiore rappresentatività nella comunità locale e politica e finanziaria; maggiori quote	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Base sociale	1.2. Aumentare il numero dei soci delle coop associate	1.2.1. N° di soci (V.A.)	10127	10.500	11045	+545	+918	Più PIL grazie al maggior <i>effort</i> di lavoratori soci rispetto a meri lavoratori	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Diversity e politiche di genere	1.3. Aumentare il numero di donne socie	1.3.1. N° donne socie (V.%)	40%	42%	43%	+1%	+3%	Miglioramenti organizzativi grazie a "diversity" e "massa critica"	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Committment e assunzione di responsabilità individuale	1.4. Aumentare il numero di amministratori e soggetti "responsabili"	1.4.1. N° degli amministratori (V.A.)	657	680	714	+34	+57	Maggiore fiducia e capitale sociale	✓

	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Diversity nei ruoli dirigenziali e di governo (apicali)	1.5. Aumentare il numero di donne nei CdA	1.5.1. N° donne nei CdA (V.%)	24%	26%	28%	+2%	+4%	MAGGIORE ROE MAGGIORE ROS MAGGIORE ROI PIU'legalità	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Burocrazia d'impresa	2.1. Aumentare il numero delle cooperative assistite	2.1.1. n. coop che usufruiscono del servizio paghe (v.a.)	72	80	105	+25	+33	Risparmio per associati	✓
				2.1.2. n. coop che usufruiscono del servizio segreteria (v.a.)	177	185	192	+7	+15	Risparmio per associati	
				2.1.3. n. coop che usufruiscono del servizio contabilità (v.a.)	186	195	200	+5	+14	Risparmio per associati	
Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Revisione	2.2. Aumentare il numero delle cooperative revisionate	2.2.1. n. revisioni completate (V.A.)	100	115	122	+7	+22	Minore rischio; migliore gestione; risparmio per associati	✓	

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato Euro	Risult.
Cooperative socie e Fornitori di fondi di finanziamento	Mantenimento dell'attuale posizionamento con eventuale miglioramento	Stipula di convenzioni per facilitare l'accesso al credito	3.1. Agevolare l'accesso al credito	3.1.1. Stipula di partnership con Confidi (v.a.)	0	1	1	-	+1	≥ 1.000.000,00	✓
				3.1.2. Stipula di partnership con Garfidi (v.a.)	0	1	1	-	+1	Possibilità per le cooperative con minore valore della produzione di presentare progetti di finanziamento	✓

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato	Risult.
Cooperative socie	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Rappresentanza di Confcooperative in organi politico-economici	4.1 Entrare in istituzioni e enti territoriali di rappresentanza	4.1.1 n. presenze di Confcoop negli organi di rappresentanza (v.a.)	5	10	17	+7	+12	Maggiore capacità di incidere nei processi decisionali grazie all'interlocuzione diretta	✓

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato Euro	Risult.
Cooperative socie	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Formazione	5.1. aumentare il numero di ore di formazione per i operatori	5.1.1 n. ore erogate attraverso corsi (v.a)	580 (2011)	590	2200 (2012) 600 (2013)	+10	+20	>Euro 67.200 (2800 h x 24* euro cad)	✓
				5.1.2 n. ore erogate per accompagnamento a <i>start-up</i> (v.a.)	260	300	1102	+802	+842	>Euro 26.448 (1102 h x 24* euro cad)	
				5.1.3. n. ore consulenza per cooperative in difficoltà (v.a.)	150	170	352	+182	+202	>Euro 8.448 (352 h x 24* euro cad)	

Nel 2010 abbiamo detto ...							Nel mandato 2010-2013 abbiamo fatto...				
Stakeholder	Strategia	Area	Azione	Indicatore (KPI)	Valore iniziale	Valore obiettivo	Valore raggiunto	Delta su target	Scostam su val. iniz.	Valore creato	Risult.
Cooperative socie e comunità locale	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Promozione e divulgazione delle tematiche cooperativisti che	6.1 Organizzazioni e di convegni, presentazioni e iniziative pubbliche	6.1.1 n. di iniziative aperte alla cittadinanza volte ad informare e diffondere la cooperazione (v.a.)	4	7	15	+8	+11	Maggiore consapevolezz a sul potenziale della cooperazione nella società	✓
				6.1.2. n. di iniziative informative per i soci volte a informare di attività svolte dalla centrale e da altre cooperative (v.a.)	4	6	11	+5	+7	Maggiore consapevolezz a sul potenziale della cooperazione tra i soci	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Sviluppo di ricerca e produzione di conoscenza	7.1 Aggiudicazion e di progetti di ricerca e formazione su fondi strutturali	7.1.1 n. di progetti svolti (v.a.)	2	4	7	+3	+5	Aumento di conoscenza	✓

			7.2. Sviluppo di progetti etero-finanziati	7.2.1. n. di progetti svolti (v.a.)	7	7	9	+2	+2	Aumento di conoscenza	✓
Comunità locale, lavoratori, mondo della scuola	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Occupazione	8.1. Aumentare l'occupazione attraverso la cooperazione	8.1.1. n. di lavoratori occupati nelle cooperative (V.A.)	2375	2450	2540	+90	+165	Maggiore occupazione nel territorio	✓
	Miglioramento dell'attuale posizionamento ↑	Educazione e promozione dei valori della cooperazione	8.2 Realizzare progetti di educazione nelle scuole	8.2.1 numero di progetti svolti (v.a.)	4	8	12	+4	+8	Diffusione della cultura della cooperazione tra i giovani	✓
				8.2.2. numero di stage (v.a.)	4	10	27	+17	+23	Formazione in contesto cooperativo	✓