

COOPERATIVA SOCIALE "PAOLO BABINI"

BILANCIO SOCIALE

2024

2024



Paolo Babini
cooperativa sociale

“Io vedo che, quando allargo le braccia, i muri cadono.

Accoglienza vuol dire costruire dei ponti e non dei muri.”

Don Andrea Gallo

COOPERATIVA SOCIALE “PAOLO BABINI”

BILANCIO SOCIALE 2024 - RICLASSIFICATO A BILANCIO DI VALORE

INDICE

1. INTRODUZIONE: obiettivo del Bilancio di Valore e descrizione del documento.....	pag.5
1.1 Il 2024, una fotografia “mossa”	pag.6
2. LA COOPERATIVA PAOLO BABINI: chi siamo, cosa abbiamo fatto, dove vogliamo andare; il nostro 2024.....	pag. 7
3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE: struttura organizzativa, aree di intervento e networking.....	pag.12
3.1 Base Sociale: consistenza e composizione.....	pag.12
3.2 Sistema di governo e controllo: articolazione, responsabilità e composizione degli organi.....	pag. 13
3.2.1 Il Consiglio di Amministrazione.....	pag.13
3.2.2 Direzione, Direzione generale e Coordinamento allargato.....	pag.14
3.2.3 Organigramma 2024	pag. 15
3.3 Networking.....	pag.16
4. IL VALORE SOCIALE AGGIUNTO DELLA COOPERATIVA SOCIALE “PAOLO BABINI”	pag.19
4.1 Riferimenti teorici di definizione del valore sociale aggiunto.....	pag.19
4.1.1 Inquadramento valoriale generale	pag.19
4.2 Analisi del Valore Sociale Aggiunto (VAS) della Cooperativa “Paolo Babini”	pag.20
4.2.1 Sostenibilità economica.....	pag.20
4.2.2 Promozione dell’imprenditorialità.....	pag.20
4.2.3 Democraticità e inclusività della governance.....	pag.23
4.2.4 Partecipazione dei lavoratori.....	pag.26
4.2.4.1 Composizione e tipologia del personale occupato.....	pag.28
4.2.5 Resilienza occupazionale.....	pag.31
4.2.6 Territorio e comunità: ecosistemi dell’impatto sociale.....	pag.32
4.2.6.1 interventi integrati e rigenerazione comunitaria	pag.34
4.2.7 Conseguenze sulle politiche pubbliche.....	pag.35
4.3 Gli obiettivi e le attività della Cooperativa.....	pag.37
5. IL VALORE ECONOMICO DELLA COOPERATIVA “PAOLO BABINI” nel 2024.....	pag.42
5.1 Quadro generale.....	pag.42
5.2 L’andamento economico finanziario del 2024.....	pag.43

1. INTRODUZIONE: obiettivi del Bilancio di Valore e descrizione del documento;



[metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale: eventuali standard di rendicontazione utilizzati; cambiamenti di perimetro o metodo di misurazione rispetto al precedente periodo di rendicontazione; altre informazioni utili per comprendere il processo e la metodologia di rendicontazione] (PUNTO 1: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore”)

A partire dal Bilancio Sociale 2018, la Cooperativa “Paolo Babini” ha adottato un nuovo modello di rendicontazione ispirato alle Linee guida ministeriali introdotte con il Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017). Queste linee guida, recepite attraverso i Decreti del Ministero del Lavoro del 4 e 23 luglio 2019, hanno portato a una rilettura profonda del significato stesso di “rendicontare”, entrambe i riferimenti sono derivazioni dirette del Decreto Legislativo n.117 del 3 luglio 2017 “Codice del Terzo settore [...]” che riorganizza l’inquadramento legislativo degli Enti del Terzo settore (ETS).

Da qui nasce la scelta di riclassificare il nostro Bilancio Sociale in **Bilancio di Valore**, un documento che va oltre il semplice elenco delle attività svolte (output), per concentrarsi su **ciò che le nostre azioni producono concretamente nel tempo** (outcome). L’obiettivo è raccontare in modo chiaro, misurabile e trasparente **il valore sociale, economico e ambientale generato** per la comunità, a partire dal mandato fiduciario che questa ci affida.

Questa trasformazione si lega a un più ampio processo di **rinnovamento organizzativo e strategico** all’interno della Cooperativa. Il Bilancio di Valore diventa così uno strumento integrato di analisi, pianificazione e valutazione, che tiene conto dell’impatto a medio-lungo termine delle nostre attività e delle esigenze in continua evoluzione del territorio.

Rendere conto del nostro operato, oggi, significa:

1. **monitorare costantemente l’efficacia delle nostre azioni**, per rispondere ai nuovi bisogni sociali, anche in fasce di popolazione tradizionalmente escluse dai sistemi di assistenza;
2. **gestire al meglio le risorse pubbliche**, sempre più limitate, per orientarle verso politiche inclusive;
3. **attivare nuove risorse e alleanze**, rendendo visibile il nostro operato anche in termini di attrattività rispetto a donazioni, finanziamenti e risorse private per promuovere a livello comunitario investimenti a forte impatto sociale.

Con il **Bilancio di Valore**, aggiungiamo alla rendicontazione classica anche una lettura dell’impatto generato, valorizzando l’insieme degli stakeholders coinvolti – sia interni (dipendenti, soci, collaboratori), sia esterni (enti pubblici, cittadini, partner). La distinzione tra stakeholders primari e secondari non riflette una gerarchia, ma la diversa vicinanza alla missione della Cooperativa.



¹Si tratta quindi di uno strumento plurale, multidimensionale e aperto che diventa fonte di ispirazione per l’agire sociale, la definizione delle caratteristiche specifiche dei servizi (Carta dei Servizi) così come degli aspetti valoriali fondanti la nostra realtà, che ci connotano come soggetti riconoscibili da più di 35 anni sul territorio (centralità della persona, valorizzazione del volontariato...).

Formalmente il Bilancio Sociale ha seguito per la realizzazione 5 differenti fasi operative:

- 1) mandato degli organi istituzionali (Cda);
- 2) attività di raccolta degli elementi quantitativi e qualitativi;
- 3) stesura del documento e integrazioni;
- 4) approvazione e diffusione;
- 5) valutazione e definizione degli obiettivi di miglioramento.

Ecco quindi che il Bilancio Sociale, riclassificato a Bilancio di Valore, si definisce come elemento di sintesi rispetto a tutta la consequenzialità dei passaggi valoriali e operativi della Cooperativa: a partire dalla **mission** e dalla **vision** costruite in maniera plurale e democratica in **Assemblea dei Soci**, passando per una composizione del **Consiglio di Amministrazione** che rispecchi coerentemente l’impostazione aperta e inclusiva della governance e a ricaduta su tutto **l’organigramma** della nostra impresa sociale; allo stesso modo i documenti programmatici come il **Piano di Sviluppo Triennale (PST)** e le conseguenti declinazioni nei

Piani Operativi Annuali di Area (POAA) e nei **Piani Operativi Annuali dei singoli Servizi (POAS)** vengono riletti alla luce di questa riorganizzazione *impact oriented* e si compongono come strumenti programmatici e valutativi che trovano sintesi annuale nel presente Bilancio di Valore¹.

La struttura del bilancio si articola in **5 capitoli principali**:

1. **Metodo e contesto**: spiega l'approccio adottato e offre una panoramica dell'anno;
2. **Identità della Cooperativa**: racconta chi siamo, la nostra storia, i valori e gli elementi che hanno caratterizzato il 2024;
3. **Struttura organizzativa**: illustra la governance, le aree di intervento, l'organigramma e la rete di relazioni con il territorio;
4. **Valore Sociale Aggiunto (VAS)**: il cuore del Bilancio di Valore, con l'analisi delle 7 dimensioni di impatto tratte dal modello SEIE (Social Enterprise Impact Evaluation);
5. **Valore economico**: approfondisce l'uso delle risorse, con indicatori e analisi economiche e il monitoraggio interno ed esterno.



Cosa intendiamo quindi per **valutazione dell'impatto sociale** e come intendiamo riorganizzare la nostra rendicontazione? Nella traduzione operativa di questo orientamento ci è utile condividere con coordinatori e operatori delle nostre aree di intervento l'aggiunta di un decisivo **"quindi?"** nella lettura dei risultati raggiunti; se per esempio intendiamo valutare un percorso di formazione al lavoro, come quelli realizzati dal nostro Centro di Aggregazione Giovanile, ci orienteremo verso una lettura che parte, ovviamente, dalla programmazione di una serie di azioni formative (attività) che faranno riferimento a competenze e potenzialità messe in campo per la realizzazione dei percorsi (input) e genereranno un risultato in termini di partecipazione e buona o cattiva realizzazione del percorso (output); a questo punto aggiungeremo il nostro **"quindi?"**, **"abbiamo realizzato un percorso di formazione al lavoro nel campo della ristorazione (attività), mettendo a regime un potenziale di conoscenze e di spazi funzionali a far sperimentare ai ragazzi un'esperienza reale (input), al percorso hanno partecipato 12 ragazzi per 10 lezioni da due ore (output)..."** **"quindi?"** che tipo di impatto ha avuto questa attività sui ragazzi che hanno partecipato e, più in generale, sul contesto comunitario sul quale abbiamo costruito questo percorso? Quanti di quei ragazzi hanno avuto modo di sperimentare successivamente le competenze acquisite, ottenendo, ad esempio un lavoro stagionale in riviera o magari una applicazione delle competenze acquisite anche in altri ambiti diversi da quello della ristorazione? Qual è stato il beneficio derivante da questa azione per la nostra comunità di riferimento? Ispirandoci quindi alla **"teoria del cambiamento"**, così come viene approfondita da Aiccon, intendiamo orientare la valutazione del nostro agire sociale verso la lettura del valore creato; avendo ben chiaro che **"valutare significa dare valore: [...]** oggi il Terzo settore è chiamato a dover individuare una **metrica** sufficientemente precisa e saggia, tale da garantire il rispetto dell'identità dell'impresa sociale; una metrica che superi le logiche di misurazione strettamente legate al mondo capitalistico, che tralasciano aspetti definitivi e fondamentali del terzo settore (come ad esempio il grado di democraticità interna) e che sia in grado di valorizzare gli elementi e i percorsi di innovazione sociale di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del loro agire". Si tratta di una proposta elaborata da Stefano Zamagni, Paolo Venturi e Sara Rago; una griglia composta da 7 dimensioni, ciascuna declinata in indicatori rivolti a rilevare il contributo specifico in termini di impatto da parte delle imprese sociali; **"Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali"** (Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.).



I riferimenti legislativi per la redazione del Bilancio sociale sono:

D.Lgs 117/2017 "Codice del Terzo Settore (CTS)" del 3 luglio 2017 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; in particolare art.14.

D.Lgs 186 del 4 luglio 2019 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore";

D.Lgs 214 del 23 luglio 2019; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore".

1.1 Il 2024, una fotografia "mossa"

Il 2024 si presenta come un anno in cui si intrecciano **continuità e crescita**, in un equilibrio che riflette appieno la nostra visione: **"consolidare innovando"**. Alcuni indicatori confermano la stabilità raggiunta nel 2023, mentre altri mostrano una **crescita persistente**, segno tangibile di un'organizzazione capace di evolversi senza perdere le proprie radici. Dal punto di vista del **bilancio sociale e del valore generato**, possiamo considerare il 2024 un anno in cui si sono stabilizzati **l'occupazione, la base sociale e le risorse umane**, consolidando così le fondamenta della cooperativa. Descrivere la nostra cooperativa con una fotografia statica risulta tuttavia limitante: siamo un'organizzazione in **costante trasformazione**, spinta da un'attenzione continua ai **bisogni del territorio**. Bisogni che emergono ogni giorno grazie a un **ascolto attivo**, fatto di relazioni, incontri, dialoghi formali e informali, che ci portano a introdurre **innovazioni professionali e organizzative** in modo agile e tempestivo.

La “fotografia” del 2024, inevitabilmente “mossa”, **dinamica e in movimento**, restituisce performance significative in termini di **risultati e attività svolte**. Tuttavia, questi numeri acquistano pieno significato **solo se letti attraverso il valore sociale generato**. Dietro ogni **inserimento lavorativo**, vediamo un percorso di crescita condiviso tra l’utente e l’operatore che lo accompagna. Dietro ogni **progetto scolastico**, vediamo un **seme di cambiamento** che arricchisce la scuola e rafforza **le alleanze educative** con insegnanti e comunità. Dietro ogni **nuovo progetto**, o la trasformazione di uno esistente, si cela una **riflessione attenta** su sostenibilità, impatto e numeri, ma anche un forte desiderio di lasciare spazio alla **creatività e all’intelligenza educativa** di chi lavora ogni giorno con passione, immaginando risposte nuove a bisogni in continua evoluzione.

Il 2024, quindi, non è solo un anno positivo dal punto di vista numerico: è un anno che conferma il nostro impegno nel **generare valore sociale**, attraverso scelte coraggiose, ascolto autentico e innovazione continua.

2. LA COOPERATIVA PAOLO BABINI: chi siamo, cosa abbiamo fatto, dove vogliamo andare: il nostro 2023



[valori e finalità perseguite aree territoriali di operatività, attività statutarie individuate facendo riferimento all’art.5 del dl n.117/2017 e all’art.2 del dl 112/2017 (oggetto sociale); evidenziare se il perimetro delle attività statutarie sia più ampio di quelle effettivamente realizzate, circoscrivendo le attività effettivamente svolte; collegamenti con altri enti del terzo Settore, contesto di riferimento] (PUNTO 2: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore”)

La Cooperativa “Paolo Babini” è una cooperativa sociale di tipo misto (A/B), nata nel 1987 per dare continuità e struttura alle attività avviate già nel 1984 dall’Associazione “Paolo Babini” ONLUS. Queste attività prendevano forma attorno all’esperienza del servizio civile nella Parrocchia di San Paolo Apostolo a Forlì. Il fondatore e primo presidente, per oltre 30 anni, è stato don Girolamo Flamigni – conosciuto da tutti come don Mino – che ha guidato con fiducia e visione soci, operatori e volontari in un percorso ricco di impegno sociale, dando vita a numerosi servizi, centri e progetti. Il nome della Cooperativa è un omaggio al vescovo della Diocesi di Forlì-Bertinoro, che sostenne il progetto offrendo spazi e idee grazie all’incoraggiamento di don Mino.

Sin dall’inizio, il cuore dell’attività è stato l’accoglienza di minori in difficoltà, ma nel tempo l’intervento si è ampliato, includendo anche educazione, inserimento lavorativo e progetti di comunità. Oggi la Cooperativa si rivolge a persone di tutte le età, da 0 a 100 anni. Dal 2011, con l’organizzazione come Cooperativa mista di tipo A/B, sono nati anche progetti innovativi per il lavoro, con un impatto significativo a livello cittadino. L’insieme dei servizi offerti forma un sistema integrato: ogni area ha le sue specificità, ma tutte lavorano insieme per rispondere ai bisogni emergenti della comunità.

Il 2024 è il primo anno di implementazione del nuovo Piano di Sviluppo Triennale: nel 2023 infatti i soci hanno lavorato insieme alla preparazione del nuovo **Piano di Sviluppo Triennale 2024-2027** che ha visto anche, come momento centrale, il rinnovo del Consiglio di Amministrazione, previsto nel 2024.



Come definiamo il nostro Piano di Sviluppo Triennale 2024-2027

Questo documento ha lo scopo di delineare lo scenario di sviluppo della Cooperativa Sociale Paolo Babini nel **triennio 2024-2027**, come nel periodo precedente siamo consapevoli che la prima Visione che dobbiamo avere per gli anni a venire è la consapevolezza di dover “ricomporre per innovare”; lo spirito che anima il nostro agire a livello generale non cambia e la volontà di mantenere i nostri piedi ben saldi nel territorio che abitiamo ci impegna ad essere sentinelle capaci di saper **leggere i bisogni emergenti**, per trovare risposte capaci di risolvere le richieste delle persone che incontriamo quotidianamente nel nostro lavoro. Il nostro è un **lavoro fatto di relazioni e ascolto**: una relazione che si impegna ad essere continuativa e approfondita per poter consentire sempre di più alle persone di identificarsi come punto di riferimento credibile ed efficace nel costruire insieme a loro risposte utili. Per poter incontrare siamo convinti che dobbiamo prima di tutto saper ascoltare: solo nell’ascolto autentico possiamo fondare le basi del dialogo con la comunità territoriale, solo cogliendo quali sono le reali necessità del nostro contesto possiamo metterci al servizio di un cambiamento evolutivo che mette al centro le persone, valorizzandole e rendendole protagoniste del processo. Per questo la prima misura che ci dirà se siamo sulla strada giusta sarà la nostra capacità di generare e custodire relazioni che ci permettano di **ascoltare con attenzione e passione** la nostra comunità territoriale, orientando tempestivamente la trasformazione dei servizi sulla lettura dei bisogni contingenti. Nel triennio precedente il Consiglio di amministrazione ha avuto il compito di imprimere il solco della ripartenza dopo i due avvenimenti principali che hanno segnato il nostro percorso: l’evoluzione della nostra identità nel “dopo don Mino” e la gestione della ripresa dopo la pandemia. Il compito principale è stato quello di rimettere in moto un agire che si era necessariamente fermato per gestire una fase di crisi e, fin da subito, ci si è resi conto che si trattava di un compito delicato che andava affrontato con attenzione ma anche con una rinnovata passione e creatività, quella della ripresa. Utilizzando al meglio le tante occasioni di confronto, scambio e riflessione previste dalla nostra struttura organizzativa con governance democratica (coordinamenti, equipe, gruppi di lavoro, confronti con esterni, consulenti e supervisori, **abbiamo riflettuto sul rapporto tra il nostro essere impresa opera**, quale equilibrio ricercare e costruire tra la dimensione valoriale e quella imprenditoriale, quale direzione prendere per agire nell’interesse della comunità territoriale. Abbiamo corso il rischio, di convincerci che la soluzione di ogni problema si trovasse solo nell’individuazione degli adeguati strumenti di gestione, per poi divenire più consapevoli di come gli

strumenti da soli non siano sufficienti, ma debbano essere sempre orientati da valori, ideali, passione e visione creativa dell'esistente per riuscire a rispondere ai bisogni sempre più complessi e mutevoli delle persone e del territorio. **La nostra organizzazione negli anni è cresciuta molto ed ha cercato di accogliere i diversi punti di vista** che oggi generano un contesto di **"biodiversità"** che ci ha resi maggiormente 'plurali' e dinamici. Abbiamo cercato di mettere al centro la nostra creatività per rileggere i contesti e i bisogni al fine di costruire risposte nuove, provando a fondare il nostro sguardo sui nostri valori e sulla voglia di impegnarci per migliorare le condizioni di vita delle persone che incontriamo; stando molto attenti a quello che dice Luigino Bruni:

"smettiamo di essere generativi, in tutti gli ambiti, quando smettiamo di incontrarci e di abbracciarci, soprattutto con i poveri; le persone perdono creatività quando col passare degli anni riducono i contatti con i diversi".

La principale dimensione di valore del percorso avviato consiste nell'aver coinvolto tutti i soci nel processo di co-costruzione della visione futura e del Piano d'Impresa di seguito descritto. Nel percorso di definizione del Piano, oltre all'assemblea soci, sono stati coinvolti i membri del Cda, i dirigenti, le funzioni di supporto e i coordinatori; oltre al coinvolgimento della base sociale e dei lavoratori abbiamo cercato di intercettare contributi diretti ed indiretti dei nostri principali stakeholder, dei beneficiari dei nostri servizi e, più in generale, della comunità che abitiamo. In particolare, nella ridefinizione degli obiettivi di sviluppo, siamo partiti da un'analisi **svolta nei diversi contesti di confronto plurale** su alcuni elementi centrali che ci hanno aiutato a fare in prima battuta una fotografia dello stato attuale della cooperativa e ad identificare future minacce e opportunità che potremmo trovarci ad affrontare/incontrare nel prossimo triennio. A partire da questa lettura (di cui diamo dettaglio nelle pagine successive) si è sviluppato il **lavoro di individuazione degli obiettivi strategici**, dai quali saranno generati nei prossimi tre anni i piani operativi delle aree strategiche e produttive (tutela, educazione, infanzia, lavoro, progetti di comunità) della cooperativa.

Il Piano ha aggiornato la mission della Cooperativa che risulta coerente con la maturità raggiunta e coi valori guida che orientano l'azione quotidiana.

Mission della Cooperativa "Paolo Babini":



"Siamo una organizzazione a movente ideale: coinvolgendo la comunità ci occupiamo di beni comuni quali cura, educazione e lavoro. Integriamo la professionalità con il volontariato e accompagniamo le persone nel loro progetto di vita, valorizzando il capitale umano."

Siamo fermamente convinti che la definizione dei valori e della missione costituiscano il punto di partenza del processo di gestione della responsabilità sociale nei confronti del nostro contesto di intervento. Una descrizione dei valori che è avvenuta attraverso la meticolosa descrizione dei principi e degli orientamenti deontologici che sono stati integrati dalla nostra cooperativa. Una mission che quotidianamente ci guida nell'assunzione di scelte strategiche e che induce conseguentemente l'adozione di determinati comportamenti operativi.

È inoltre possibile ricostruire un cronogramma della nostra storia che ha visto svilupparsi la nostra identità attraverso alcune tappe fondamentali di crescita e maturazione professionale che ci hanno portato ad essere quello che siamo oggi.



DA DOVE SIAMO PARTITI...

*"Era il primo ottobre del 1970 quando io e Don Amedeo arrivammo a Forlì. Desideravamo operare secondo l'esempio di Don Oreste Benzi e facemmo nostro un suo principio di fratellanza che era riassunto nella frase **"dove siamo noi ci siano anche loro"**. "Loro" sono gli ultimi, i dimenticati. Volevamo condividere la vita con tutti i fratelli a partire dalle piccole cose; grazie anche ad un gruppo di ragazzi di buona volontà iniziammo ad organizzare le prime attività il cui tratto distintivo era la condivisione. Organizzavamo cene, momenti di festa, vacanze dove lo scopo era stare insieme. La prima casa famiglia fu aperta pochi anni dopo a Colmano quando il vicario di allora ci offrì la possibilità di usare gli spazi disabitati della parrocchia. Fu così che iniziò la prima esperienza di accoglienza: aiutavamo bambini con storie difficili, spesso allontanati dalla famiglia, e lo spirito di solidarietà dei primi anni è passato tutto da lì. Erano in tanti a dare una mano, chi scegliendo il servizio civile – che allora durava due anni- chi il volontariato".*

Da un'intervista a Don Girolamo Flamigni, maggio 2013

CRONOSTORIA AGGIORNATA

1970	1° ottobre: i sacerdoti Girolamo Flamigni e Amedeo Pasini arrivano nella Parrocchia di San Paolo a Forlì.
1973	Nascono alcune esperienze di condivisione e accoglienza per persone disabili e volontari: prime vacanze in montagna, che successivamente daranno vita al Campo di Borca-Sappada e Laboratorio del Cuoio , che verrà intitolato nel maggio 2002 all'amico Mauro Mazzoli .
1983	Aprono la Casa Famiglia per bambini a Colmano e la Casa Famiglia per adolescenti e giovani con disturbi psichiatrici a Bagnolo , col supporto dei volontari e degli obiettivi di coscienza della Parrocchia di San Paolo.
1984	Il 15 giugno è costituita l' Associazione Paolo Babini , per "promuovere l'accoglienza dei deboli, dei poveri e degli emarginati; per condividere le necessità materiali e morali di chiunque ne abbia bisogno".
1985	La casa Famiglia di Bagnolo si trasferisce a S. Martino in Villafranca .
1986	La Casa Famiglia di Colmano si trasferisce a Villafranca per favorire la vicinanza con le scuole e l'inserimento dei bambini in gruppi aggregativi. Si apre la Comunità educativa per minori in via Cerchia a Forlì, Casa San Giuseppe .
1987	Il 29 luglio viene costituita la Cooperativa Sociale Paolo Babini , con presidente Don Girolamo Flamigni "per gestire con più intensità le attività dell'Associazione. Scopo della Cooperativa è la promozione e la gestione dei servizi". Nello stesso anno vengono aperti tre servizi per tossicodipendenti , sotto la supervisione metodologica della Comunità Papa Giovanni XXIII : il Centro di Ascolto presso la struttura di via Cerchia, il Pronto Soccorso a Durazzanino e la Comunità Terapeutica diurna a Fornò. Nell'ottobre 1987 la Cooperativa aderisce al Consorzio di Solidarietà Sociale , organizzazione nata nel 1985 per aggregare le realtà cooperative del territorio.
1988	Aprire il Centro di Lavoro e di Accoglienza per tossicodipendenti, in via Copernico, a Forlì, dove viene trasferito anche il centro di Ascolto.
1989	Passaggio della Casa Famiglia di Villafranca alla Comunità Papa Giovanni XXIII .
1991	Aprire il Laboratorio Socio Occupazionale "Luigi Lago" per dar vita ad un ambiente capace di accogliere persone disabili, per le quali non è possibile un inserimento lavorativo esterno. Prende vita, nella parrocchia di San Paolo, il Centro Estivo .
1993	Passaggio dei servizi per tossicodipendenti alla Comunità Papa Giovanni XXIII. Inizia l'accoglienza di mamme con bambini presso la casa famiglia San Giuseppe.
1995	Nasce a San Paolo il "Doposcuola" per bambini con difficoltà negli apprendimenti.
1997	Il servizio di Doposcuola si trasforma in Centro Educativo Pomeridiano San Paolo per bambini e preadolescenti. Apre la Comunità Educativa San Michele a Malmissole, per l'accoglienza di minori.
2000	Si concretizza il progetto Famiglie in Rete , per sostenere le famiglie disponibili all'accoglienza di bambini e ragazzi.
2001	Nasce il Progetto Neonati per l'accoglienza di piccolissimi, presso la Comunità Educativa San Giuseppe.
2002	Acquisto del Podere Ragona a Forlì, in Via Dragoni, dove sorgerà il Villaggio Mafalda .
2004	Prende vita il progetto Diventare Grandi per l'accompagnamento di ragazzi neomaggiorenni che hanno vissuto nelle Comunità Educative. Si crea il gruppo di Auto Mutuo Aiuto per genitori, presso il Centro Educativo. Nasce il progetto Verso Un'autonomia Possibile per ragazzi disabili, presso il Centro Educativo.
2005	Il Centro "Luigi Lago" passa alla Fondazione Opera Don Pippo . Il 7 maggio la Comunità Educativa San Michele si trasferisce nella casa colonica di Via Dragoni, prima parte del Villaggio Mafalda. Apre la Comunità Sperimentale Santa Cecilia , a Malmissole, come naturale evoluzione del Progetto Neonati. Nella stessa struttura prende avvio il servizio di Educatore Domiciliare , un piccolo gruppo di asilo Nido.
2007	A gennaio apre lo Spazio Bambino Ambarabà Ciccì Coccò . Il 17 febbraio viene posata la prima pietra del Centro Polivalente del Villaggio Mafalda . Dall'esperienza del gruppo di animazione "Piccole Mani, Arte nel Cuore" dell'Associazione "Paolo Babini" a giugno nasce il progetto "Un po' di tempo per me" per ragazzi disabili. A settembre il Centro di Aggregazione Giovanile "Officina 52" apre le porte nella Circoscrizione IV. Il servizio di Educatore Domiciliare si trasforma nel "Nido di Sofia" .
2008	A febbraio lo spazio bimbo Ambarabà Ciccì Coccò diventa Asilo Nido . Iniziano i lavori del terzo stralcio del Villaggio Mafalda, le Unità Abitative . Il 14 giugno si inaugura il Centro Polivalente , secondo stralcio del Villaggio Mafalda. A settembre si trasferiscono al Villaggio Mafalda i servizi Santa Cecilia, Nido di Sofia, Diventare Grandi e nasce il progetto per mamme con bambino Sant'Anna . A dicembre nasce la comunità educativa semi residenziale Diapason , all'interno del Villaggio Mafalda.
2009	Il 9 maggio si inaugurano le Unità Abitative e si conclude l'edificazione del Villaggio Mafalda. A luglio prende avvio la Cucina Centralizzata del Villaggio, per produzione pasti interni e per altre realtà territoriali, e base per le future esperienze di inserimento lavorativo. A ottobre partono le attività del Mercatino T-Riciclo per la prima infanzia.
2010	A maggio nasce il progetto Eventi e Cerimonie , attività di catering sociale con finalità di inserimento lavorativo per persone svantaggiate. A settembre inaugurazione della Comunità di tipo familiare Casa di Dorothy ; si avvia il Nido Clorofilla al Foro Boario, gestito in collaborazione con la Cooperativa sociale "Acquerello" A novembre l'assemblea dei soci approva la modificazione dello statuto per la trasformazione da Cooperativa sociale di tipo A a Cooperativa sociale di tipo A/B .
2011	Nasce il progetto Ortobello , per avvicinare i ragazzi alla natura e al rispetto dei suoi tempi. L'8 maggio muore don Amedeo Pasini , parroco fondatore della parrocchia di San Paolo Apostolo e animatore di molte attività di Associazione e Cooperativa.
2012	Ambarabà Ciccì Coccò diventa Tick Tack Kids , asilo nido bilingue a sperimentazione musicale.
2014	Il 28 settembre apre nel Parco di Via Dragoni a Forlì Piada52 , il chiosco/bar che rende possibili percorsi di inserimento lavorativo a favore di persone in situazione di svantaggio sociale. La Casa d'Accoglienza San Paolo , centro diurno per persone anziane, passa dalla gestione parrocchiale a quella della Cooperativa.
2015	Inizia la sua attività Diversamente Bottega , mercatino del riciclo e del riuso nel centro di Forlì dove si attuano percorsi di avviamento al lavoro in collaborazione con l'Unità Disabili del Comune di Forlì. Piada52 riceve importanti riconoscimenti a livello nazionale.
2016	Inaugura Casa Don Amedeo , il servizio residenziale familiare per persone anziane L' assemblea dei soci inizia il percorso per definire le nuove Mission e Vision

2017	La Cooperativa “Paolo Babini” compie 30 anni ; in occasione del trentennale vengono realizzate diverse attività, momenti e incontri per la cittadinanza. L’assemblea soci delibera la nuova mission e vision . Sottoscrizione con la Parrocchia di San Pietro di Corniolo del contratto di comodato d’uso gratuito che porta alla gestione della Casa Sant’Agostino . A seguito di una importante lascito ricevuto, la Cooperativa dona a diverse realtà del territorio offerte, tra cui quella all’Associazione “Volontaria” che servirà per la realizzazione di una scuola in Africa .
2018	Il 24 gennaio muore Don Mino , fondatore della Parrocchia, della Cooperativa e dell’Associazione, ai funerali in Duomo partecipano tantissimi cittadini. Marco Conti diventa Presidente della Cooperativa. A maggio Officina52 realizza il festival di Street Art “Murali” che decora il centro della città e a settembre più di 3.000 persone partecipano al primo “Festival dell’Incontro” . Avvio del progetto “Family Hub” .
2019	L’autunno vede l’inaugurazione di nuovi spazi: a settembre viene inaugurata la nuova sede del Centro Educativo “San Paolo” presso i locali della Parrocchia di San Paolo e a novembre a Wajir in Kenia viene inaugurata la scuola intitolata alla memoria di Don Mino ; il nido “Tick Tack” si trasferisce nella nuova sede presso l’ex asilo “Trottola” in via Galleppini. Il nostro presidente Marco Conti assume anche la presidenza del Consorzio di Solidarietà Sociale ; l’aggiudicazione di un importante bando nazionale porta all’avvio del progetto “In Rete” che vede la Cooperativa in partnership con tutte le scuole del territorio; ad aprile Officina52 è ancora protagonista nella realizzazione del secondo festival di Street Art in città e a settembre realizziamo la seconda edizione del Festival dell’Incontro .
2020	Il Consiglio di Amministrazione viene delegato straordinariamente per un anno aggiuntivo in seguito alla pandemia da CoVid19 ; si apre un importante lavoro di condivisione tra coordinatori, soci e volontari per la costruzione di un nuovo Piano di Sviluppo che sappia dare risposte alla ripresa post-pandemica. Nel mese di settembre la Cooperativa riceve un importante riconoscimento aggiudicandosi il Premio Welfare Index per la gestione del Welfare aziendale durante la pandemia e ricevendo il premio direttamente dal Presidente del Consiglio Giuseppe Conte.
2021	Viene rinnovato il Consiglio di Amministrazione, Marco Conti è confermato presidente. Le condizioni critiche della pandemia continuano a condizionare pesantemente l’organizzazione lavorativa. L’assemblea soci delibera la nuova mission e vision . A giugno chiude la storica Casa Famiglia San Giuseppe . A ottobre al San Giacomo di Forlì condividiamo con la città la terza edizione del Festival dell’Incontro . A dicembre viene inaugurata Casa Santa Monica a Forlimpopoli presso il convento delle Agostiniane, una nuova casa per mamme e bimbi in difficoltà. Inizia la collaborazione al Convitto dei Salesiani .
2022	A seguito dell’emergenza profughi derivante dalla guerra in Ucraina si ritira dal mercato di vendita l’immobile di via Cerchia e si intraprende l’iter per trasformarlo in un Centro di Accoglienza Straordinaria (CAS) denominato “Casa della Pace” accogliendo fino a 18 profughi. Nell’estate, dopo vari tentativi di ricerca di una stabilità sostenibile, viene chiuso il servizio residenziale per anziani Casa “don Amedeo” e si provvede alla riconversione dello spazio in un contesto di Housing First ; anche altri spazi in città vengono dedicati all’accoglienza in un’ottica di housing sociale. Ad ottobre si celebra la quarta edizione del Festival dell’Incontro presso il San Giacomo all’interno della Settimana del BuonVivere. Nel mese di settembre la Cooperativa riceve per la seconda volta un importante riconoscimento nazionale aggiudicandosi il Premio Welfare Index PMI per la gestione del Welfare aziendale.
2023	Nel mese di maggio una drammatica alluvione mette in ginocchio interi quartieri della città; tanti operatori e volontari della Cooperativa e dell’Associazione si impegnano in azioni di aiuto e supporto; la Cooperativa struttura progetti specifici di sostegno agli alluvionati anche in collaborazione con il Consorzio di Solidarietà Sociale. In aprile la Festa dell’Intergenerazionalità allarga il suo raggio di azione dal quartiere all’intera città e partecipano alla festa in via Dragoni più di 2000 persone tra anziani, famiglie, bambini e ragazzi disabili. A settembre si celebra la quinta edizione del Festival dell’Incontro con una giornata di festa dentro la Settimana del BuonVivere. Si consolida il Centro di Accoglienza Straordinaria per ucraini e si definisce maggiormente l’identità di Santa Monica; proprio presso la foresteria di Casa Santa Monica prende avvio il progetto “I Maltagliati” in collaborazione con Piada52 per promuovere socialità ed esperienze lavorative per ragazzi disabili. Si consolida l’attività del gruppo “Oltre” all’interno della Rete di Famiglie. Si sviluppano sempre più situazioni di accoglienza in progetti di Housing First anche in appartamenti messi a disposizione da privati. La Cooperativa consolida sempre di più il proprio piano di welfare aziendale.
2024	Nel mese di maggio si rinnova il Consiglio di Amministrazione , Marco Conti è confermato presidente, Serena Fiori è la nuova vice-presidente. Dopo 14 anni chiude la Casa di Dorothy , comunità di tipo familiare, che ha abitato la villetta centrale del complesso residenziale del Villaggio, su proposta di alcuni soci parte il progetto “Casita” che prevede la coabitazione tra giovani con disabilità e studenti universitari. Nel settembre 2024 la città sperimenta di nuovo il dramma dell’alluvione, per fortuna in maniera meno pesante dell’anno precedente; entra nel pieno dell’operatività il progetto “Argini” per il contrasto della povertà educativa proprio nei territori colpiti dall’alluvione; tra le azioni è prevista la consulenza per avvio doposcuola presso il Quartiere Romiti . Il 2024 è un anno pieno di eventi culturali: ad aprile la Festa Intergenerazionale anima il Quartiere Musicisti e il Festival dell’Incontro giunge alla sua sesta edizione. Abbiamo avviato un nuovo CAS in via Galileo Galilei per l’accoglienza dei profughi ucraini oltre all’esperienza della Casa della Pace ed è iniziata la progettazione del BAR educativo per la gestione dello spazio di ristorazione dell’ITIS.



...COSA SIAMO DIVENTATI



La Cooperativa Paolo Babini, dunque, ha nel suo DNA una genesi “dal basso” e questo tratto distintivo è stato mantenuto negli anni attraverso l’importanza riconosciuta al radicamento territoriale, tanto che negli anni si è giunti infine a disegnare un **modello operativo** in cui al pilastro della **professionalità** si unisce l’altro altrettanto importante del **volontariato**. I volontari sono l’espressione delle energie del territorio che, dovutamente accompagnate, vengono liberate e danno frutti sotto tanti punti di vista. Nel tempo si sono generate delle pratiche di cittadinanza attiva, dove i cittadini che ci accompagnano si sono fatti carico (per quanto possibile e in modi diversi) dei problemi del territorio e si alleano con le istituzioni e più spesso con le realtà del terzo settore con la consapevolezza di poter generare un cambiamento dal basso. Tutto questo configura, in estrema sintesi, un sistema di **Welfare di Comunità**, cioè un sistema dove la risposta alle situazioni di bisogno è collettiva.

Alla luce di questo percorso di sviluppo la Cooperativa oggi opera su un campo ampio di intervento di cui viene dato conto in questo bilancio.



La Vision della Cooperativa “Paolo Babini”

“Promuoviamo relazioni, trasformando spazi in luoghi per contrastare le povertà.
Consolidiamo l’esistente innovandolo con passione”.

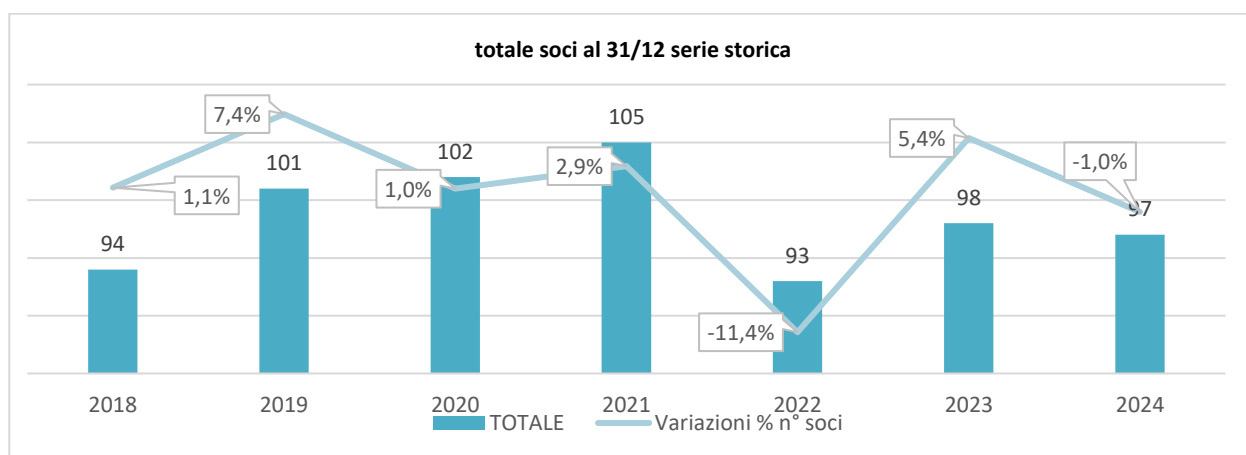
3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE: struttura organizzativa, aree di intervento e networking



[consistenza e composizione della base sociale; sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi (indicando in ogni caso nominativi degli amministratori e degli altri soggetti che ricoprono cariche istituzionali, data di prima nomina, periodo per il quale rimangono in carica, nonché eventuali cariche o incarichi espressione di specifiche categorie di soci), aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione degli associati alla vita dell'ente; mappatura dei principali stakeholders (personale, soci, finanziatori, clienti/utenti, fornitori, pubblica amministrazione, collettività, e modalità del loro coinvolgimento; forme e modalità di coinvolgimento dei lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività realizzate] (PUNTO 3: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore")

3.1 Base Sociale: consistenza e composizione

Nel descrivere il nostro modello organizzativo per prima cosa è necessario riportare la composizione della **base sociale**, che è elemento cardine di funzionamento dell'assetto cooperativo. I soci iscritti alla data di chiusura dell'esercizio risultano **97**, di cui 72 soci lavoratori e 25 soci volontari, con una diminuzione in variazione percentuale del -1.02€ rispetto al 2023. Si rimanda al paragrafo 4 per il dettaglio di descrizione della base sociale. Nel grafico seguente si mostra l'andamento degli ultimi anni evidenziando il forte sviluppo in termini di variazione percentuale fino al 2021, per poi diminuire nel 2022 a seguito di dinamiche che vengono descritte successivamente.



L'analisi della base sociale mette in evidenza che **la Cooperativa Paolo Babini è un'impresa sociale femminile**, dal momento che **i soci sono prevalentemente donne** (70,1%). La maggior parte di essi è di **età compresa fra i 40 e 49 anni** (il 35,1%) mentre il 30,9% sono i soci in età compresa tra i 50 e i 59 anni determinando di fatto una situazione per cui il 66% dei soci ha tra i 40 e i 59 anni e appartiene alla nostra organizzazione prevalentemente da oltre 11 anni (il 50,5%). Si evidenzia una prevalenza di soci lavoratori assunti a tempo indeterminato, per i quali la cooperativa pone attenzione al coinvolgimento nelle scelte aziendali e alla loro formazione continua, in un'ottica di costruzione di una governance democratica e inclusiva che, come vedremo nella trattazione del valore sociale aggiunto della Cooperativa, sono dimensioni fondamentali.

Le assemblee dei soci nel 2024 sono state **4** e hanno riguardato, oltre alla gestione dell'attività ordinaria da statuto, argomenti riguardanti lo sviluppo e la cura del capitale umano. La **partecipazione media alle assemblee è stata del 53,3%**, in significativo aumento rispetto al 2023 (+20,04%) ma ancora distante dai livelli degli anni precedenti, segno della persistenza di un certo grado di difficoltà nel riuscire a coinvolgere pienamente la base sociale in questo importante momento di confronto e condivisione; tale situazione ha portato il cda a valutare una revisione dell'elenco dei soci individuando soluzioni per incontrare chi sta partecipando meno a questi momenti e trovare strategie per incentivare il più possibile la partecipazione responsabile e consapevole a questo momento.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
numero assemblee dei soci effettuate	4	3	3	4	2	3	1	2	4	1	3	3	1	2	2	2	4
% media dei partecipanti sugli aventi diritto (escluso deleghe)	87,7%	54,0%	68,3%	63,0%	66,7%	74,9%	52,9%	67,4%	58,6%	50,0%	49,5%	51,7%	57,8%	48,1%	43,2%	44,4%	53,3%

Ogni linea di indirizzo si riferisce ad una specifica area di sviluppo della Cooperativa e ne orienta l'impostazione per il triennio 2024-2027, richiamandosi alle **7 dimensioni di valore** che orientano la riclassificazione del nostro bilancio sociale traducendolo in Bilancio di Valore².

Area di Sviluppo	Obiettivo Strategico (delibera assemblea soci)	Dimensioni di Valore interessate
Area della Produzione - Sviluppo e Innovazione	"consolidare i servizi esistenti innovandoli, superando la divisione "settoriale", connettendoli con la comunità territoriale, co-progettando con la Pubblica Amministrazione".	2. Promozione dell'imprenditorialità
Area del Sistema di Gestione e Pianificazione	"consolidare l'equilibrio economico e finanziario adottando sistemi di gestione capaci di accompagnare in modo sostenibile lo sviluppo"	1. Sostenibilità economica
Area dello sviluppo Organizzativo	"adeguare la struttura organizzativa alle strategie di sviluppo e alla dimensione della cooperativa, garantendo funzionalità, efficacia ed efficienza".	5. Resilienza occupazionale
Area dello sviluppo Capitale Umano	"sostenere processi di sviluppo del capitale umano focalizzati su capacità, competenze e responsabilità".	4. Partecipazione dei lavoratori
Area dello sviluppo societario	"consolidare l'equilibrio economico e finanziario adottando sistemi di gestione capaci di accompagnare in modo sostenibile lo sviluppo"	3. Democraticità ed inclusività della governance
Area del Sistema di Comunicazione e Fund Raising	"sviluppare nella comunità (interna e del territorio) una cultura cooperativa e una appartenenza comunitaria rendendo partecipe i nostri contatti (stakeholder) della nostra storia, anche allo scopo di intercettare nuovi volontari, sostenitori, finanziatori"	6. Relazioni con la comunità e il territorio 7. Conseguenze sulle politiche pubbliche

3.2 Sistema di governo e controllo: articolazione, responsabilità e composizione degli organi

3.2.1 il Consiglio di Amministrazione

All'Assemblea soci consegue direttamente il **Consiglio di Amministrazione** (CDA) della Cooperativa che da Statuto (art.35) è il soggetto amministratore della Cooperativa, "composto da un numero dispari di Consiglieri variabile da 5 a 11, eletti dall'Assemblea ordinaria dei soci, che ne determina di volta in volta il numero"³



Nel 2024 è avvenuto il rinnovo del Cda, un rinnovo che ha visto un notevole ricambio di consiglieri e consigliere soprattutto per quello che riguarda la componente rappresentativa dei lavoratori interni (con l'entrata di tre donne Benedetta Bandini, Chiara Fabbri e Michela Tartagni rappresentative di diverse aree di lavoro). Coerentemente con lo spirito di apertura al territorio sono state coinvolte figure chiave della rete degli stakeholder della Cooperativa; in particolare un rappresentante dell'Unità Pastorale San Paolo – Cappuccinini Claudio Giannelli che insieme a Margherita Collareta proviene dalla rete parrocchiale che storicamente affianca la Cooperativa, Luciano Sedioli è il referente dell'Associazione "Paolo Babini" all'interno del Cda per dare seguito al profondo rapporto di interscambio tra le due realtà e Corinna Crippa, figura cardine all'interno dell'organigramma del Consorzio di Solidarietà Sociale di Forlì Cesena, per sottolineare la piena integrazione della Cooperativa all'interno del panorama consortile.

nome e cognome	cariche/incarichi	Numero mandati	in carica fino al
MARCO CONTI	presidente	6° mandato	maggio 2027
MONICA DE PACE	socio-lavoratore	10° mandato	maggio 2027
SERENA FIORI	vice-presidente	4° mandato	maggio 2027
NICOLA PROSCIA	socio-lavoratore	4° mandato	maggio 2027
BENEDETTA BANDINI	socio-lavoratore	1° mandato	maggio 2027
CHIARA FABBRI	socio-lavoratore	1° mandato	maggio 2027
MICHELA TARTAGNI	socio-lavoratore	1° mandato	maggio 2027
CORINNA CRIPPA	dipendente CSS	1° mandato	maggio 2027
LUCIANO SEDIOLI	Referente Associazione "Paolo Babini"	2° mandato	maggio 2027
MARGHERITA COLLARETA	Parrocchia San Paolo Apostolo	2° mandato	maggio 2027
CLAUDIO GIANNELLI	Parroco Cappuccinini	1° mandato	maggio 2027

² Il metodo al quale si fa riferimento è il SEIE – *Social Enterprise Impact Evaluation*, descritto da Zamagni, Venturi e Rago nel saggio "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" del 2015.

³ Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge e dallo statuto. (art.36 Statuto)

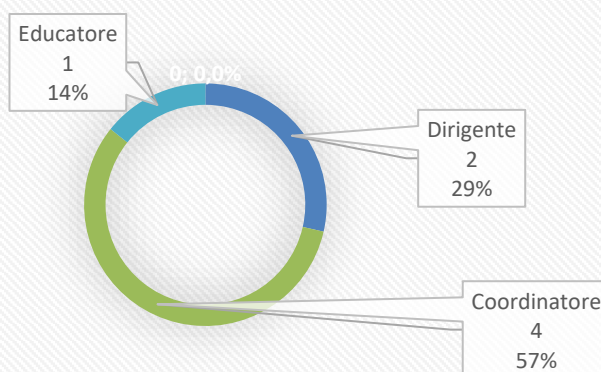
FRANCESCO DI TELLA	sindaco revisore		
NICOLA BACCARINI	sindaco revisore		
MASSIMILIANO RAVAIOLI	sindaco revisore		

Nel 2024 il CDA si è riunito **13 volte** e la partecipazione media dei consiglieri è stata del **91,61%** in netto aumento rispetto all'anno precedente (83,47% su 11 consigli). Il CDA è composto da **7 donne e 4 uomini**, in linea con la distribuzione per genere della Cooperativa, con una media di **3 mandati** e riunisce **7 lavoratori** della Cooperativa (3 dirigenti, 3 coordinatori, 1 pedagista), **2 pensionati**, **1 architetto** e **1 coordinatrice del CSS**.

consiglieri del Cda per classi d'età al 31/12/24



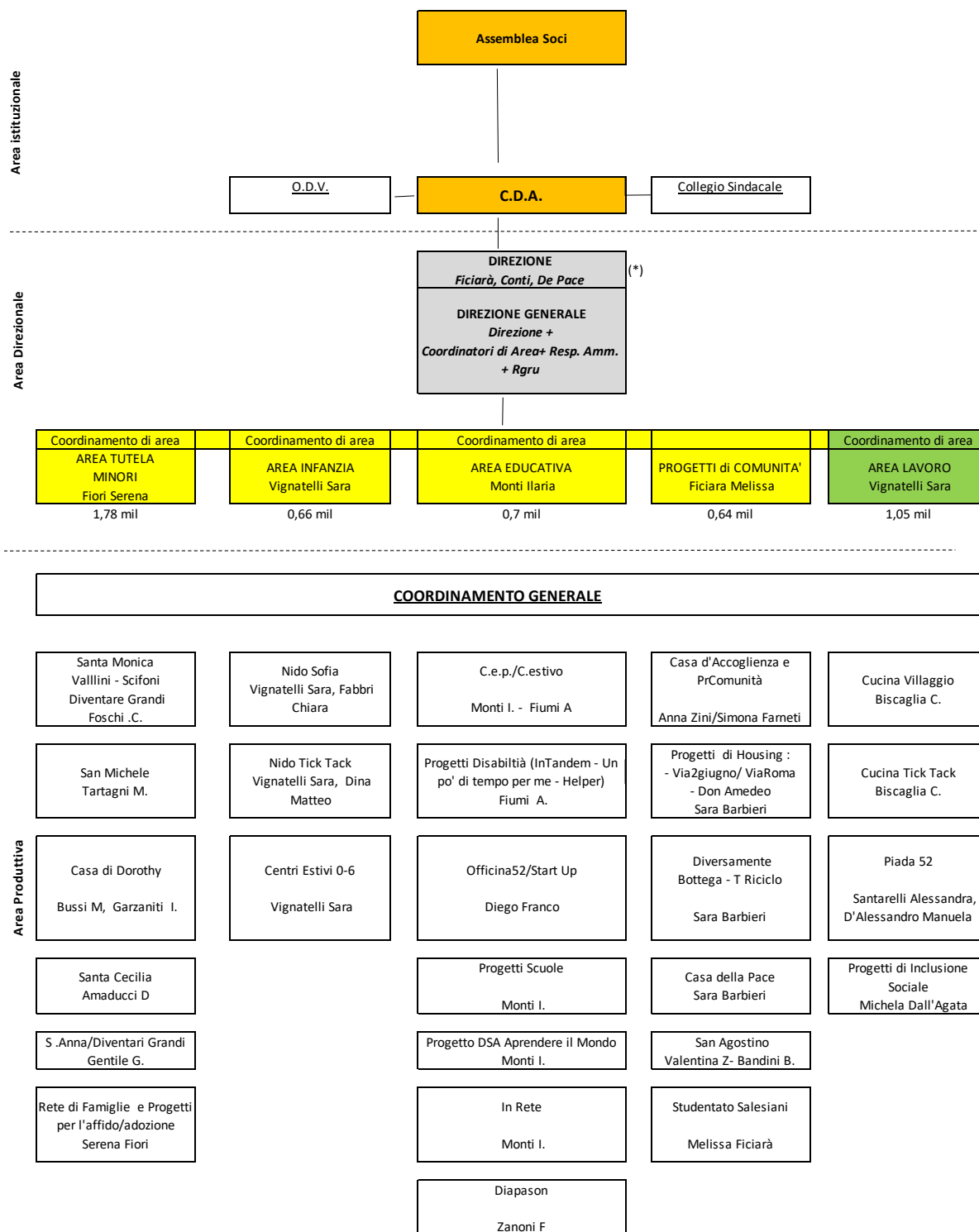
ruolo dei soci lavoratori nel CdA al 31/12/24



3.2.2 Direzione, Direzione generale e Coordinamento allargato

Oltre all'assemblea e al Consiglio di Amministrazione, la Cooperativa ha un **organigramma** complesso che rappresenta tutta la sua organizzazione. Nel tempo, questo organigramma è cresciuto e oggi è diviso in diverse aree operative. I ruoli di responsabili, coordinatori, educatori e operatori sono in linea con questa struttura. Sono previsti collegamenti funzionali per facilitare le decisioni, permettere una buona distribuzione delle responsabilità e mantenere una certa flessibilità, utile anche per gestire eventuali imprevisti.

3.2.3 Organigramma 2024



Per rispondere meglio ai bisogni della comunità e alle sfide organizzative, la Cooperativa ha un organigramma articolato in 5 aree operative:

1. **Area Tutela:** servizi residenziali per minori e Rete di Famiglie.
2. **Area Educativa Infanzia:** nidi e servizi 0-6 anni.
3. **Area Educativa Minori:** progetti per minori, adolescenti e giovani.

4. **Progetti di Comunità**: iniziative per la comunità, come la Casa di Accoglienza per anziani e il co-housing.

5. **Area Lavoro**: attività produttive del ramo B (cucine, chiosco Piada52).

La **Direzione della Cooperativa**, senza un unico direttore, è composta da più responsabili per garantire decisioni condivise e ricchezza di prospettive. Supervisiona lo sviluppo delle aree attraverso una pianificazione partecipata.

A supporto c'è l'**Area Gestione e Innovazione d'Impresa**, che include: amministrazione, privacy, sicurezza, IT, manutenzioni, progettazione, comunicazione, fundraising, impatto sociale e gestione mezzi.

La **gestione del personale** (RGRU) è condivisa da due figure, per rispondere alle diverse esigenze dei rami A e B. Dal 2021 è stato avviato un monitoraggio delle iniziative di welfare aziendale.

Infine, il **Coordinamento Generale**, che riunisce ogni due mesi 15 coordinatori, direzione e responsabili d'area, favorisce la condivisione strategica, la comunicazione interna e l'organizzazione degli eventi della vita cooperativa.

(*)		
Area Direzionale da piano di Impresa triennale	Funzione	Resp. Funzione
Area Capitale Umano Area Sviluppo Organizzativo Area Sviluppo Socieario (Cda) Referente Direzione: Monica De Pace	Lavoratori	Monica D. , Francesca Fiori
	Lpu, Tirocini	Domenico Amaducci
	Servizi Civili	Ilaria Monti
	Volontari	Domenico maducci
	Contratti di Lavoro e Paghe	Francesca Falmigni
Area Sistemi di gestione e Compliance Referente Direzione: Marco Conti	Amministrazione	Sabrina Castori
	Controllo di Gestione	Marco Conti
	81/08 , Privacy, 231/01	Serena Fiori
	Autoriz. Funzionamento	Francesca Falmigni
	Haccp	Luigi Pennuti
	Manutenzioni	Sara Barbieri
	Sistemi informatici e sicurezza digitale	Fabio Pennuti
	Digitalizzazione	Massimiliano Nuziatini
	Sistemi Assicurativi	Sabrina Castori
	Automezzi	Massimiliano Nuziatini
	Sistemi energetici e Telefonia	Chiara Toni
	Area Comunicazione e Fund Raising	Comunicazione
	Fund Raising	Massimiliano Nuziatini
Area Produzione e Sviluppo Referente Direzione: Melissa Ficiarà	Produzione	Melissa Ficiarà
	Ricerca e sviluppo	Melissa Ficiarà
	Progettazione	Nicola Proscia

3.3 Networking

Nella visione moderna dell'impresa sociale, gli **stakeholder** non sono solo destinatari delle attività, ma partecipano attivamente alla governance, alla progettazione e alla programmazione degli interventi. Una governance inclusiva crea più valore sociale ed è più efficace nel leggere i bisogni complessi, a differenza di modelli di governance chiusi e rigidi.

Il Terzo Settore, da sempre, ha sperimentato modelli partecipativi, soprattutto in contesti con bisogni sociali non soddisfatti, come le periferie o i settori educativi e culturali. Anche la Cooperativa Paolo Babini ha fatto della partecipazione degli stakeholder un tratto distintivo del suo modo di operare.

Nel rapporto con i partner, la Cooperativa punta a:

- promuovere inclusione e coesione sociale;
- attivare co-progettazioni condivise;
- partecipare a reti informali;
- valorizzare il volontariato come risorsa del territorio.

Per questo, nel **Bilancio di Valore**, è centrale descrivere l'intera rete di relazioni e collaborazioni della Cooperativa, dalle istituzioni ai soggetti più vicini al lavoro sul campo.

La Cooperativa è socia del **Consorzio di Solidarietà Sociale di Forlì-Cesena** e, indirettamente, del **Consorzio Nazionale CGM**, aderendo ai principi e al codice etico di **Federsolidarietà**, applicandoli al contesto locale.

La rete della Cooperativa comprende persone, imprese, professionisti, terzo settore, fondazioni e istituzioni pubbliche. Il rapporto con il **settore pubblico** è fondamentale, sia per il sostegno economico che per l'integrazione con figure professionali (assistenti sociali, medici, insegnanti, ecc.) essenziali nei servizi educativi e di cura.

Infine, è importante ricordare che tutti gli stakeholder sono rilevanti: il valore generato per lavoratori interni è tanto importante quanto quello per gli stakeholder esterni (Zamagni, Venturi, Rago 2015).

STAKEHOLDER "PRIMARI" (INTERNI)	tipologia
SOCI COOPERATIVA È importante che le risorse umane abbiano la possibilità di essere coinvolte nei momenti decisionali e nell'attivazione di nuove progettazioni e risposte ai bisogni emergenti. Sono previste dalla Cooperativa specifiche politiche di incentivazione e di crescita professionale che favoriscono le risorse umane che intendono agire con responsabilità e competenza.	SOCI FONDATORI
	SOCI LAVORATORI
	SOCI VOLONTARI
	SOCI SOSTENITORI (SOVVENTORI, FINANZIATORI)
	EX SOCI
	DIPENDENTI SUBORDINATI (NON SOCI)
	ALTRI LAVORATORI (AUTONOMO, SOMMINISTRATO, A CHIAMATA, A PROGETTO, TIROCINANTI, STAGE)
	TIROCINANTI C E D (DISABILITA', SVANTAGGIO, INCLUSIONE)
	EX LAVORATORI
	PRESIDENTE
LAVORATORI	MEMBRI CDA
	SINDACI REVISORI
	VOLONTARI ISCRITTI ALL'ASS. PAOLO BABINI
CDA	SERVIZI VOLONTARI EUROPEI
	SERVIZI CIVILI
	EX VOLONTARI
VOLONTARI Partecipazione e coinvolgimento sono i due elementi centrali che connotano la presenza dei volontari in cooperativa: è importante che i volontari siano riconosciuti come risorsa e siano coinvolti, coerentemente con il proprio ruolo, nelle attività rivolte agli utenti e non.	
STAKEHOLDER "SECONDARI" (ESTERNI)	tipologia
UTENTI /OSPITI La Cooperativa privilegia progettazioni e servizi che rispondano ai bisogni degli utenti ma che siano anche in grado di promuovere inclusione e coesione sociale nel nostro contesto di riferimento.	UTENTI, OSPITI, ACCOLTI NEI NOSTRI CENTRI
	EX UTENTI, OSPITI, ACCOLTI
ASSOCIAZIONE "PAOLO BABINI"	PRESIDENTE
	MEMBRI CDA
	SOCI FONDATORI/BENEMERITI/SOSTENITORI
DONATORI e FINANZIATORI Gli elementi centrali sono efficacia sociale e trasparenza dell'azione: la Cooperativa si propone di gestire efficacemente le risorse messe a disposizione da donatori e finanziatori attivando progetti innovativi e promuovendo coesione sociale.	PERSONE FISICHE
	AZIENDE
	FONDAZIONI BANCARIE E PRIVATE
SOSTENITORI	ENTI PUBBLICI
	CLUB SERVICE
	PERSONE FISICHE
CONSULENTI ESTERNI	PROFESSIONISTI
	AZIENDE
	PROFESSIONISTI
INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI La Cooperativa collabora con questi soggetti per la realizzazione del principio di sussidiarietà e per il perseguimento del bene comune: la Cooperativa si propone come partner e non solo come erogatore di servizi nella costruzione del sistema di welfare.	ENTI LOCALI, REGIONE.
	PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
	SCUOLE DI VARIO GRADO, PUBBLICHE E PRIVATE
TERZO SETTORE	UNIVERSITÀ
	ENTI DI FORMAZIONE
	FORZE DELL'ORDINE
	TRIBUNALE DEI MINORI DI BOLOGNA
	DIOCESI, CURIE E PARROCCHIE
	BANCHE, FONDAZIONI BANCARIE
	ASSOCIAZIONISMO (VOLONTARIATO, PROMOZIONE SOCIALE, SPORT)
	COOPERATIVE SOCIALI

ORGANI DI COMUNICAZIONE	CONSORZI
	CENTRALI COOPERATIVE
	ONG
	IMPRESE SOCIALI
	STAMPA
	WEB MEDIA
CLIENTI DELLA COOPERATIVA	TELEVISIONI
	RADIO
	GIORNALISTI INDIPENDENTI
	CLIENTI AREA CURA
	CLIENTI AREA EDUCATIVA
	CLIENTI AREA LAVORO
FORNITORI COOP. A-B	CLIENTI AREA TERRITORIO E FAMIGLIA
	CLIENTI MERCATINI
	FORNITORI DI SERVIZI
ALTRI STAKEHOLDERS	FORNITORI DI MATERIE PRIME
	FAMILIARI DEI RAGAZZI DELLE COMUNITA'



Il coinvolgimento degli **stakeholder** è un elemento centrale nei servizi della Cooperativa, anche se varia a seconda del tipo di intervento. L'obiettivo è capire e verificare le loro aspettative, soprattutto rispetto ai cambiamenti generati dalle nostre azioni.

Coinvolgere gli stakeholder aiuta a:

- costruire piani condivisi,
- validare gli interventi proposti,
- scoprire nuovi bisogni emersi durante il percorso.

Utilizziamo diversi metodi di coinvolgimento, a seconda del contesto:

- **Monitorare:** osservare e raccogliere opinioni.
- **Informare:** condividere conoscenze e aggiornamenti.
- **Consultare:** raccogliere feedback per orientare le decisioni.
- **Coinvolgere:** costruire comprensione reciproca.
- **Collaborare:** creare soluzioni comuni.
- **Trattare:** definire obiettivi condivisi in un rapporto contrattuale.
- **Autorizzare:** in alcuni casi, affidare direttamente le decisioni agli stakeholder.



[tipologie, consistenza e composizione del personale che ha effettivamente operato nell'ente (con esclusione dei lavoratori distaccati presso altri enti), con retribuzione (a carico dell'ente o di altri soggetti) o a titolo volontario; attività di formazione e valorizzazione realizzate; contratto di lavoro applicato, natura delle attività svolte dai volontari; struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e modalità e importi di rimborso ai volontari; emolumenti, compenso o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti e ai soci, rapporto tra la retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti: le informazioni sui compensi costituiscono oggetto di pubblicazione, anche in forma anonima, sul sito internet dell'ente] (PUNTO 4: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore”)

[Informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività e sugli effetti prodotti sui principali portatori di interesse; esporre le attività evidenziando la coerenza con le finalità dell'ente, il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati, gli eventuali fattori che sono risultati rilevanti per il raggiungimento (o il mancato raggiungimento) degli obiettivi programmati] (PUNTO 5: decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore”)

4.1 Riferimenti teorici di definizione del valore sociale aggiunto e inquadramento valoriale generale

Come descritto nell'introduzione, a partire dal 2018, la Cooperativa “Paolo Babini” ha inteso strutturare un **nuovo modello** di Bilancio Sociale che sappia tenere conto da un lato delle nuove linee di indirizzo emerse, e dall'altro i vari livelli la lettura della complessità dell'agire sociale anche in riferimento alla **valutazione dell'impatto** che questo determina sulla nostra comunità di riferimento. Ciò significa spostare l'asse dalla rendicontazione dei risultati raggiunti (bilancio sociale classico) alla valutazione delle conseguenze che queste azioni finiscono per avere su stakeholder, territorio e istituzioni⁴.

Superare la rendicontazione degli output, dei risultati raggiunti, seppur su diversi livelli di approfondimento è il tratto distintivo della riclassificazione del Bilancio Sociale nella forma del **Bilancio di Valore**, uno strumento in grado di mettere maggiormente in evidenza la complessità dell'impresa e la multidimensionalità delle potenzialità del nostro agire; concepiamo la nostra impresa sociale, infatti, come “centro di interessi e relazioni, punto di convergenza di istanze di natura diversa non limitabili alla sola sfera economica, [...] un'unità economico-sociale capace di proporre una nuova cultura aziendale, un nuovo modo di percepire, in termini collettivi, le sfide e di elaborare le risposte [...], gli aspetti e le conseguenze sociali dell'agire d'impresa non possono più essere trascurati come in passato, ma diventano, in modo sempre più evidente, un vincolo al perseguimento delle finalità aziendali” (Pace 2004⁵).

Per sostenere il cambio di prospettiva, la Cooperativa “Paolo Babini” ha adottato il **Bilancio di Valore**, uno strumento che va oltre la semplice rendicontazione dei risultati, per analizzare il **valore sociale aggiunto (VAS)** generato dalle proprie attività. L'attenzione si sposta dal “quanto è stato fatto” al “quale impatto ha avuto”, considerando aspetti etici e sociali legati al ruolo, alla struttura e alle ricadute sul territorio dell'organizzazione. Ne risulta un bilancio che integra dimensione economica e sociale, riconoscendo che le imprese sociali non solo operano in modo efficiente, ma contribuiscono a occupazione, inclusione, sviluppo locale e offerta di servizi (Pace 2004). Questo valore, che nasce da risultati economici ma include effetti sociali ed etici, è ciò che definiamo valore sociale aggiunto. Per misurarlo, è stato adottato il metodo del professor **Stefano Zamagni**, che propone categorie analitiche utili a leggere e valutare le azioni svolte nel 2024. Molti dati restano gli stessi del bilancio sociale tradizionale, ma vengono riletti in funzione del valore che generano per la comunità.

4.1.1 Inquadramento valoriale generale

La Cooperativa costruisce il proprio impegno sociale basandosi su valori chiari, che vanno dal contesto internazionale alla **Costituzione Italiana** (in particolare gli articoli che parlano di bene comune e interesse generale), fino agli accordi e alle alleanze locali. Vuole essere riconosciuta come un'organizzazione che unisce l'efficienza dell'impresa con l'ispirazione etica e ideale.

La Cooperativa Sociale “Paolo Babini” lavora ogni giorno, attraverso servizi, progetti e l'impegno degli operatori, per contribuire al raggiungimento degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030**. In particolare, pone attenzione ai cinque temi chiave dell'Agenda: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Collaborazione, oltre ai 17 obiettivi da raggiungere entro il 2030. Dal

⁴ Il presupposto di questo cambiamento è dato dalla rilettura dell'agire della Cooperativa e dalla considerazione che “il profitto, nella dimensione di una impresa sociale, non può essere considerato come unico obiettivo ma è fondamentale mostrare attenzione agli aspetti e alle conseguenze sociali dell'azione, senza intendere questa dimensione come limitativa della libertà imprenditoriale” (Zamagni e altri).

⁵ “La creazione di valore nelle imprese sociali” Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.

punto di vista dell'orientamento generale delle azioni della Cooperativa possiamo dire che gli obiettivi che maggiormente vengono perseguiti con i nostri servizi sono:



Obiettivo 1: Sradicare la povertà in tutte le sue forme e ovunque nel mondo.
Obiettivo 3: Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età.
Obiettivo 4: Garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti.
Obiettivo 5: raggiungere la parità di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze.
Obiettivo 8: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti.
Obiettivo 10: ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi.
Obiettivo 11: Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, flessibili e sostenibili.
Obiettivo 13: Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le loro conseguenze.

4.2 Analisi del Valore Sociale Aggiunto (VAS) della Cooperativa "Paolo Babini"

Le **dimensioni di valore** identificate sono **sette** e servono a descrivere l'agire del sistema della nostra Cooperativa, ogni dimensione ricomprende alcune sottodimensioni alle quali vengono riferiti insiemi di indicatori utili alla lettura della realtà⁶; nella seconda parte del paragrafo invece lo strumento della valutazione dell'impatto sociale verrà declinato nell'analisi delle sfide che le aree produttive hanno individuato come caratterizzanti il proprio agire:

1. sostenibilità economica
2. promozione dell'imprenditorialità
3. democraticità ed inclusività della governance
4. partecipazione dei lavoratori
5. resilienza occupazionale
6. relazioni con la comunità e il territorio
7. conseguenze sulle politiche pubbliche



4.2.1 Sostenibilità economica

Nonostante il forte sbilanciamento comunicativo di questo documento verso la rendicontazione dell'agire sociale, il primo elemento di valore da affrontare è quello relativo all'**aspetto economico**, dal momento che si tratta di un fattore determinante

⁶ Il metodo al quale si fa riferimento è il SEIE – *Social Enterprise Impact Evaluation*, descritto da Zamagni, Venturi e Rago nel saggio "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" del 2015.

per comprendere le motivazioni che stanno alla base delle attività “no profit”, oltre ad essere un elemento che influenza decisamente i processi gestionali.

Le sottodimensioni e gli indicatori forniscono la ricostruzione di un quadro di coerenza della Cooperativa rispetto a quanto dichiarato con mission e vision e con quanto riprodotto nella propria pianificazione gestionale operativa. **La sostenibilità economica è elemento di definizione del valore aggiunto sociale della Cooperativa** perché “un buon livello di sostenibilità economica è indice di una capacità [...] di garantire nel tempo la produzione dei beni o l'erogazione dei servizi nei propri ambiti di attività e, di conseguenza, di creazione e mantenimento dei posti di lavoro e generazione di benessere per le comunità e i territori” (Zamagni, Venturi, Rago 2015⁷).

dimensione		sotto dimensione		indicatore	
1	sostenibilità economica	1.1	capacità di generare valore aggiunto economico	1.1.1	produzione utili di esercizio
				1.1.2	gettito fiscale diretto (reddito di impresa)
				1.1.3	gettito fiscale indiretto (generato da occupazione)
				1.1.4	composizione di crediti/debiti
				1.1.5	situazione patrimoniale dell'organizzazione
				1.1.6	uso immobilizzazioni materiali
				1.1.7	incremento previsionale del fatturato
				1.1.8	redazione bilancio di esercizio secondo IV dir. CEE
				1.1.9	attivazioni strumenti gestionali e organizzativi
				1.1.10	incremento domanda prevista
		1.2	attivazione di risorse economiche	1.2.1	finanziamenti e mutui
				1.2.2	capitale sociale
				1.2.3	fondo di dotazione
				1.2.4	contributi e donazioni (erogazioni liberali, 5x1000, donazioni e conferimenti in natura)

Per un approfondimento degli indicatori economici sulla sostenibilità e la capacità della Cooperativa di generare valore economico aggiunto, si rimanda al capitolo 5 (“Il valore economico della Cooperativa ‘Paolo Babini’”), che contiene indici, tendenze e rapporti economici. La solidità economica e l'adeguatezza della struttura finanziaria e organizzativa sono fondamentali per sostenere l'agire sociale della Cooperativa. Una buona sostenibilità economica è segno della capacità di garantire nel tempo la produzione di beni e servizi, creando e mantenendo posti di lavoro e generando benessere per le comunità locali.

Nel Piano di Sviluppo 2024-2027, la Cooperativa ha fissato l'**obiettivo di migliorare la sostenibilità economica delle aree produttive** ancora in perdita, puntando sul pareggio del cash flow come indicatore di salute economica. Nei bilanci precedenti, il cash flow si è rivelato un parametro utile per misurare la stabilità economica. Tuttavia, nel 2024, la lettura del cash flow per aree potrebbe risultare meno precisa a causa dei contributi e finanziamenti specifici ottenuti per progetti particolari, che influenzano i dati. Per questo, si è deciso di monitorare la situazione in modo più dettagliato, considerando i singoli contributi, ma le informazioni specifiche non sono facilmente rappresentabili nel bilancio, quindi si rimanda a una visione complessiva dell'andamento economico della Cooperativa.

Dai bilanci economici della Cooperativa è facilmente deducibile come dopo la flessione subita dai ricavi delle attività caratteristiche nel biennio 2020 e 2021 a causa della pandemia la crescita della Cooperativa sia cresciuta fino ad assestarsi stabilmente nell'ultimo biennio al di sopra dei 4.000.000€ di fatturato. Nel 2024 è riscontrabile una lieve diminuzione dei Ricavi (-0,47%) ben bilanciata però da un aumento significativo dei ricavi non caratteristici (+9,09%).

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ricavi attività Caratteristica	€ 3.374.921	€ 3.574.810	€ 3.876.060	€ 3.522.124	€ 3.414.383	€ 3.922.842	€ 4.419.976	€ 4.398.971
Altri ricavi e proventi	€ 958.018	€ 510.832	€ 725.861	€ 652.451	€ 728.802	€ 610.054	€ 584.118	€ 637.223

⁷ “Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.

Questo è il dato complessivo misurato storicamente all'interno del nostro Bilancio Sociale, per un dettaglio maggiore si rinvia al capitolo 5 che riporta anche la situazione patrimoniale e gli altri indicatori necessari per definire la solidità della Cooperativa rispetto alla dimensione di valore della sostenibilità economica.

4.2.2 Promozione dell'imprenditorialità

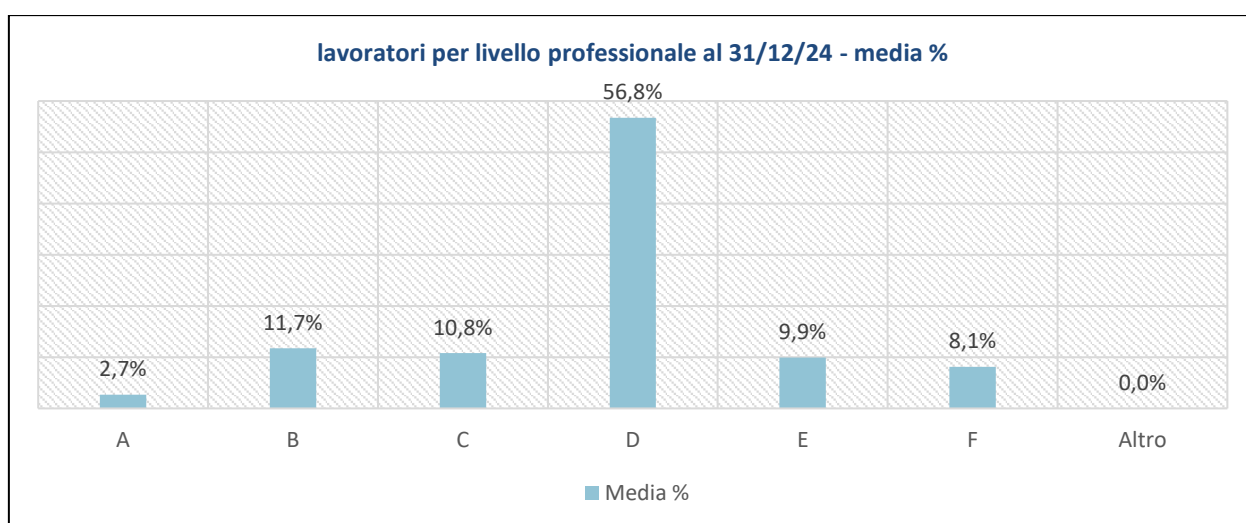
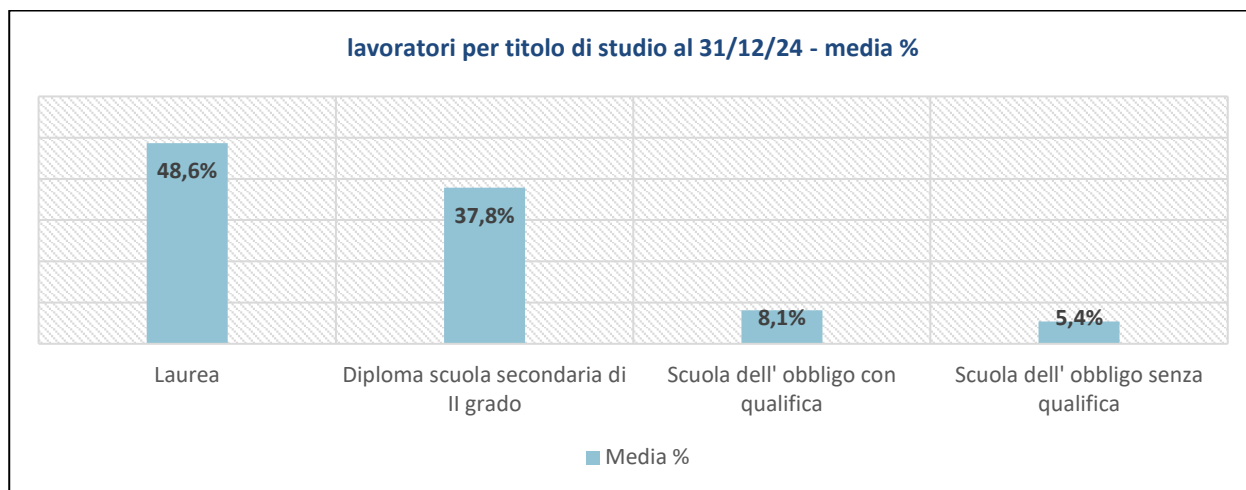
Tra tutte le dimensioni di valore identificate da questo modello quella della promozione **dell'imprenditorialità** è forse la meno rappresentativa dello sviluppo della Cooperativa "Paolo Babini"; salvo alcuni elementi relativi all'innovazione, risulta complicato, infatti, in questa fase di transizione, ricostruire strumenti di valutazione della propensione al rischio (elemento centrale della definizione del valore nel modello)⁸.

dimensione		sotto dimensione		indicatore	
2	promozione di imprenditorialità	2.1	propensione al rischio	2.1.1	opportunità percepite (% di persone che ritengono esistano occasioni per avviare attività imprenditoriali entro 6 mesi nel contesto in cui sono inseriti)
				2.1.2	paura del fallimento (% di persone, tra quelli che percepiscono un'opportunità reale di avvio dell'attività imprenditoriale, che hanno paura di fallire da un punto di vista imprenditoriale)
				2.1.3	predisposizione all'imprenditorialità (% di persone che pensano di avviare un'impresa nei successivi 3 anni)
				2.1.4	accettazione del rischio (% di persone che non credono che la paura del fallimento possa ostacolarli nell'avvio di un'attività imprenditoriale)
		2.2	creatività e innovazione	2.2.1	innovazioni di processo realizzate nell'ultimo triennio
				2.2.2	innovazioni di prodotto realizzate nell'ultimo triennio
				2.2.3	innovazioni organizzative realizzate nell'ultimo triennio
				2.2.4	innovazioni totali (nuovi beneficiari in nuovi ambiti di attività) realizzate nell'ultimo triennio
				2.2.5	costruzione di network con altri soggetti pubblici o privati volti alla produzione di innovazione
		2.3	ars combinatoria	2.3.1	capacitazioni percepite o "start-up skills" (% di persone che ritengono di possedere competenze, conoscenza ed esperienza richieste per avviare un'impresa)
				2.3.2	livello di educazione del capitale umano (sia dell'imprenditore che dei dipendenti)

Particolarmente interessante è l'interpretazione data dal modello di come il **livello di educazione del capitale umano** sia elemento centrale nel definire la propensione all'imprenditorialità della Cooperativa; mutuando un approccio classicamente più legato al mondo profit si esaltano le competenze specifiche della formazione dei lavoratori visto che "le performance realizzate dalle cooperative dipendono in gran parte dal valore delle risorse umane coinvolte al loro interno; per mantenere ed accrescere nel tempo il valore delle attività poste in essere, le imprese sociali devono cercare di favorire lo sviluppo delle competenze interne al fine di garantire la massima coerenza tra competenze professionali e ruoli da svolgere nell'organizzazione" (Pace 2004⁹). In tal senso è possibile notare come quasi la metà dei lavoratori sia in possesso di una o più lauree (48,6%), anche perché direttamente richiesta per lo svolgimento di gran parte delle mansioni specifiche dei nostri servizi.

⁸ Il percorso di passaggio dal bilancio sociale classico a quello di valore è considerato come un cambiamento per gradi e ci si riserva di approfondire questa dimensione nel futuro, ampliando l'analisi e la valutazione degli elementi distintivi del ramo B della Cooperativa, che risulta essere maggiormente connotante questa lettura.

⁹ "La creazione di valore nelle imprese sociali" Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.



Interessante in questo ambito tenere monitorato **l'equilibrio** delle risorse umane rispetto alle qualifiche. Naturalmente la nostra cooperativa si concentra prevalentemente su mansioni educative e vede una netta prevalenza di assunti con livello professionale D (educatori con o senza titolo ed educatori servizi per la prima infanzia) che raggiungono il **56,8%** del totale degli assunti. Importante nella valutazione dei percorsi di crescita delle risorse umane e degli spazi di carriera nella logica di sviluppo dell'imprenditorialità anche la percentuale del 9,9% per il livello E composto da coordinatori di servizi semplici e complessi, ma anche al riconoscimento del titolo più elevato agli psicologi con elevata qualifica professionale.

4.2.3 Democraticità e inclusività della governance

Un elemento distintivo delle imprese sociali è la **democraticità**, che gioca un ruolo fondamentale nel valore sociale che generano. Essa porta numerosi benefici, come una gestione più efficiente delle risorse, un miglior raggiungimento degli obiettivi e una maggiore comunicazione, creando anche spazi di confronto e discussione.

I vantaggi della partecipazione nella governance includono:



- una migliore distribuzione delle informazioni, riducendo le asimmetrie;
- maggiore controllo, che aiuta a evitare comportamenti egoistici;
- una governance che coinvolge anche i beneficiari, ascoltando le loro esigenze e quelle degli altri soggetti coinvolti;
- un legame diretto e continuo con la comunità e i territori, che è sempre stato centrale per la nostra Cooperativa.

Una **governance inclusiva** non è solo una forma di partecipazione, ma porta vantaggi reali nella comprensione dei bisogni, nell’uso delle risorse e nella creazione di fiducia. Il coinvolgimento degli stakeholder permette di identificare meglio i bisogni, che cambiano nel tempo. Inoltre, ottimizzare le risorse significa rendere produttive quelle che altrimenti rimarrebbero inutilizzate, come le risorse umane, quelle del volontariato e il capitale sociale. Infine, un altro beneficio della governance inclusiva è la fiducia, che si crea attraverso la circolazione di conoscenze ed esperienze, generando reciproche aspettative di collaborazione.

Nella nostra descrizione della base sociale, del CDA e della partecipazione alle assemblee, vediamo il nostro impegno per la democraticità e i benefici che ne derivano.

dimensione			sotto dimensione		indicatore	
3	democraticità ed inclusività della governance	3.1	creazione di governance multistakeholder	3.1.1	numero di associati e composizione del capitale	
				3.1.2	tipologia di organo direttivo amministrativo	
				3.1.3	presenza di organi di controllo e natura dei soggetti che li costituiscono	
				3.1.4	procedura di nomina e durata delle cariche	
				3.1.5	presenza di meccanismi di governance partecipativi	
				3.1.6	tasso medio di partecipazione alle assemblee soci	

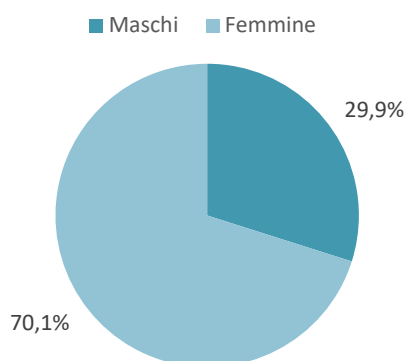
I soci iscritti alla data di chiusura dell’esercizio 2024 risultano **97**, di cui 72 soci lavoratori (74,2%, tra cui 3 svantaggiati) e 25 soci volontari, pari al 25,8%. I soci volontari rientrano in diverse categorie di interesse.

soci fondatori	2
cittadini (non direttamente impegnati nelle attività della Cooperativa)	5
volontari molto attivi	8
volontari famiglie di appoggio o singoli accoglienti	10

Come si diceva precedentemente l'attenzione crescente della Cooperativa verso la dimensione del socio ha portato ad un significativo aumento della partecipazione dei soci alle assemblee nel 2024, anche se la **partecipazione alle assemblee continua ad aggirarsi intorno al 50%** (53,3% nel 2024 dopo il deludente 44,4% del 2023), continuando a segnalare una significativa diminuzione del coinvolgimento rispetto agli anni passati in cui si sono toccate punte di partecipazione superiori all’80% come nel 2008. Questo fenomeno ha spinto il CDA e la Direzione a riflettere su come migliorare l’ascolto e il dialogo con quella parte di soci che non percepiscono il valore aggiunto nella partecipazione. Al fine di stimolare un maggiore coinvolgimento, il CDA sta esplorando nuove modalità di proposta e organizzando incontri individuali per comprendere meglio le motivazioni di chi non partecipa più attivamente, con l’obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza alla Cooperativa.

L’analisi della base sociale mette in evidenza che i soci sono **prevalentemente femmine** (70,1%), a testimonianza della caratterizzazione della Cooperativa “Paolo Babini” come **impresa sociale femminile**, che la maggior parte di essi è di **età compresa fra i 40 e 49 anni** e che appartiene alla nostra organizzazione prevalentemente **da oltre 11 anni**.

soci per genere al 31/12/24 - media %



Per capire quanti lavoratori sono anche soci è necessario incrociare il dato del totale dei lavoratori assunti al 31 dicembre 2024 (111) con i 72 soci lavoratori; otteniamo che **il 64,9% dei lavoratori è anche socio**¹⁰, una ottima percentuale di coinvolgimento a livello valoriale in netto aumento rispetto al 56,1% del 2023.

Come già illustrato, è possibile delineare le **caratteristiche del Consiglio di Amministrazione** attualmente in carica fino al 2027. Un elemento di particolare valore è la composizione eterogenea del Consiglio, che rappresenta un punto di forza: la diversità dei profili consente di accogliere e interpretare le istanze provenienti da ambiti differenti.

In particolare, la presenza di figure con esperienze e competenze variegata – un’impiegata con ruolo chiave nel Consorzio di Solidarietà Sociale, un rappresentante dell’Associazione di Volontariato “Paolo Babini”, e due membri dell’Unità Pastorale San Paolo Apostolo – Cappuccinini, tra cui una formatrice esperta nell’inserimento lavorativo dei giovani e un architetto specializzato nella gestione dei beni comuni – contribuisce a integrare visioni e competenze che rafforzano la connessione tra la Cooperativa e il suo agire sociale. Questa scelta ha permesso di costruire un Consiglio capace di rappresentare in modo concreto le relazioni fondamentali su cui si basa l’operato della Cooperativa.

La costante presenza del **collegio dei sindaci revisori** composto da Francesco Di Tella, Nicola Baccarini e Massimiliano Ravaoli è stata molto positiva e ha determinato oltre a opportune logiche di controllo (come da norma di legge) un produttivo scambio di opinioni puntuali e arricchenti che ha perfezionato la discussione e favorito scelte consapevoli ed efficaci.

Anche nel 2024 la Cooperativa ha continuato a rafforzare i meccanismi di governance partecipativa attraverso azioni concrete in diversi ambiti chiave:



- **Assemblee partecipate:** le assemblee non sono gestite solo dal Presidente o dal CDA, ma vedono il coinvolgimento diretto dei soci, in particolare nella presentazione e approfondimento dei punti all’ordine del giorno. Quando i temi lo richiedono, si adottano modalità di lavoro in sottogruppi, ciascuno con un facilitatore e linee guida condivise. Questo approccio ha reso molte assemblee veri e propri momenti di confronto attivo e articolato, con una fase introduttiva plenaria seguita da lavori in gruppi ristretti, spesso coordinati da responsabili o coordinatori interni.
- **Collegialità del Consiglio di Amministrazione (CDA):** pur non essendo un organo rappresentativo in senso stretto, il CDA adotta uno stile aperto e collaborativo. In occasione di temi specifici, vengono invitati referenti esterni, lavoratori e altri soggetti direttamente coinvolti. Le decisioni sono frutto di confronto approfondito e nella maggior parte dei casi sono state prese all’unanimità o a larghissima maggioranza, valorizzando la pluralità di punti di vista.
- **Direzione plurale e Coordinamento Generale:** la Direzione della Cooperativa è composta da tre figure, non da un singolo direttore generale, con l’obiettivo di integrare competenze diverse, promuovere il lavoro condiviso e garantire una gestione collegiale delle responsabilità. Anche questo organo si apre periodicamente al confronto con stakeholder

¹⁰ Le modalità per diventare socio sono definite dallo Statuto (Titolo III articolo 7), negli ultimi anni la Cooperativa ha anche fatto la scelta di accompagnare alla richiesta formale la possibilità di partecipazione (facoltativa) ad un corso di introduzione alla cooperazione realizzato internamente per approfondire il senso dell’associarsi e le potenzialità della partecipazione.

interni ed esterni su specifici temi. La stessa logica guida il Coordinamento Generale, che si allarga ai responsabili di funzione in base agli argomenti trattati.

- Mission e Vision costruite insieme:** nel 2021 la Cooperativa ha rivisto mission e vision attraverso un processo partecipativo che ha coinvolto soci e lavoratori e nel 2024 queste sono state aggiornate in vista del nuovo Piano di Sviluppo 2024-27. Hanno partecipato 14 coordinatori e 42 soci, contribuendo con idee, riflessioni e stimoli per ridefinire l'identità e le priorità della Cooperativa.
- Eventi e momenti significativi: un approccio condiviso:** la partecipazione è centrale anche nell'organizzazione di eventi e ricorrenze importanti. Il lavoro per sottogruppi è ormai una prassi consolidata. Dal Trentennale (2017) al *Festival dell'Incontro* (giunto alla sesta edizione nel 2024), dai gruppi "Cura e Rigenerazione" e "Spiritualità", fino all'organizzazione dei *Sabati del Villaggio*, la Cooperativa ha sempre promosso una gestione corale, valorizzando competenze, motivazioni e senso di appartenenza.

4.2.4 Partecipazione dei lavoratori

Nel modello adottato per la redazione del nostro bilancio di valore, il coinvolgimento dei lavoratori rappresenta un ambito centrale per la valutazione dell'impatto generato. Come già evidenziato nella distinzione tra stakeholder primari e secondari, il valore creato all'interno dell'organizzazione è altrettanto importante di quello prodotto per l'esterno. I lavoratori non sono semplicemente esecutori di attività o fornitori di servizi: sono veri protagonisti della costruzione del valore sociale aggiunto. La nostra Cooperativa riconosce pienamente questo ruolo, promuovendo un contesto lavorativo fondato su:

- Pari opportunità**
- Formazione continua**
- Tutela della salute e sicurezza sul lavoro**

Questi elementi non sono solo indicatori di buona gestione, ma costituiscono la base del nostro modo di fare impresa sociale, orientato alla cura delle persone e allo sviluppo di un ambiente lavorativo equo, motivante e generativo.

4	partecipazione dei lavoratori	4.1	coinvolgimento dei lavoratori	4.1.1	attrazione di lavoro volontario (n. volontari e stagisti)
				4.1.2	formazione rivolta ai dipendenti
				4.1.3	composizione e tipologia del personale occupato
				4.1.4	presenza di sistemi per la rilevazione dei feedback dei dipendenti (ricerche/indagini specifiche su motivazione del personale)

4.2.4.1 Il valore del volontariato nella nostra Cooperativa

La **partecipazione volontaria** rappresenta un tratto distintivo e fondativo dell'identità della Cooperativa "Paolo Babini", attiva dal 1987. Fin dalla nascita, la Cooperativa ha costruito i propri servizi partendo da esperienze di volontariato, che ancora oggi affiancano quotidianamente l'azione dei nostri operatori. Il volontariato non è solo supporto operativo, ma espressione viva della **relazione tra la Cooperativa e la comunità**. Attraverso il coinvolgimento dei cittadini – parrocchiani, vicini, abitanti del territorio – creiamo occasioni di impegno concreto, generando senso di appartenenza e risposte condivise ai bisogni, soprattutto nei contesti di fragilità. Questa rete di volontari rappresenta un indicatore importante dell'impatto sociale dei nostri servizi: la loro presenza è una misura della fiducia e della rilevanza delle nostre azioni. I volontari contribuiscono con gradi diversi di impegno, ma accomunati dalla motivazione a costruire relazioni significative e solidali.

Il volontariato è gestito in sinergia con l'Associazione "Paolo Babini" ODV, che coordina e accompagna le persone impegnate nei vari centri della Cooperativa. Nel 2024 sono stati 165 i volontari iscritti all'Associazione che hanno svolto un ruolo attivo in cooperativa, a cui si aggiungono 25 soci volontari della Cooperativa.

Le attività svolte spaziano tra:

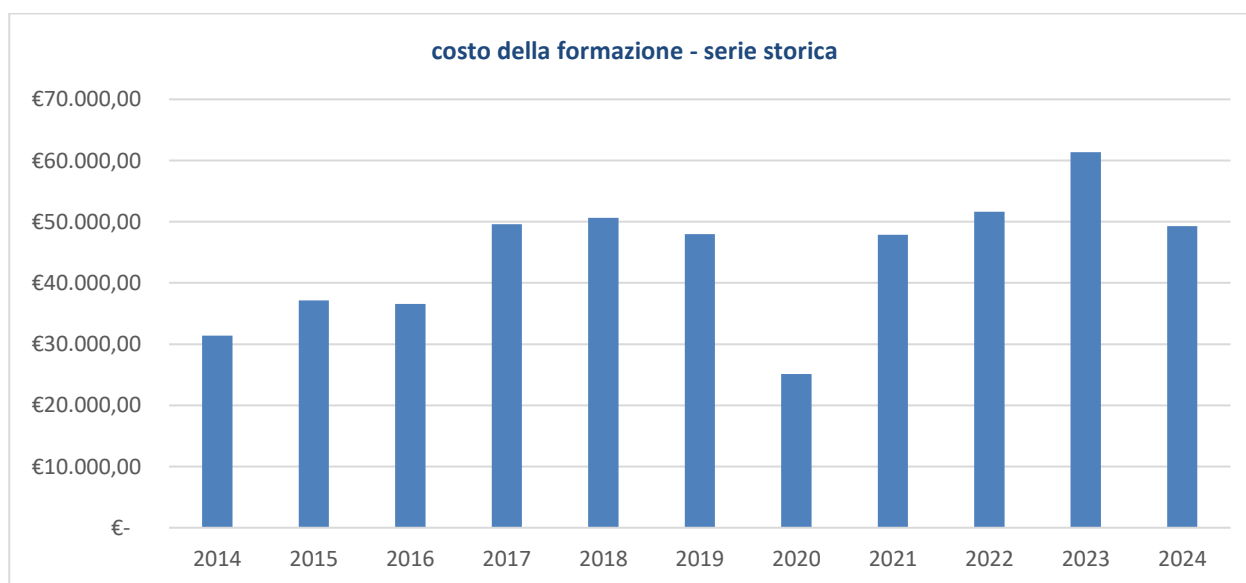
- trasporti e piccole manutenzioni

- sostegno educativo e compiti
- attività ricreative e laboratoriali
- giardinaggio, cucina, riuso e riciclo
- cura delle persone e della casa
- accoglienza residenziale dei minori

Il volontariato, dunque, non solo arricchisce i nostri servizi, ma rafforza la nostra missione di costruire comunità attive, inclusive e partecipi.

Focalizzandoci invece sugli indicatori che riguardano i lavoratori dipendenti riportiamo che rispetto alla **formazione rivolta ai dipendenti** il riferimento è al Report Formazione 2024 redatto dalle Responsabili delle risorse umane, che ricostruisce le caratteristiche dei percorsi seguiti dai vari operatori.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
totale corsi di formazione opzionale	49	34	46	40	49	47
totale partecipanti formazione opzionale	321	135	222	249	365	290
totale corsi di formazione obbligatoria	5	6	4	9	8	16
totale partecipanti formazione obbligatoria	65	63	61	78	114	95
totale costo complessivo formazione	47.964,53 €	25.099,17 €	47.882,67 €	51.615,70€	61.375,75€	49.263,93€



È possibile notare una fisiologica **diminuzione costo totale impiegato per la formazione (dopo che nel 2023 si è raggiunto il valore più alto nella storia della Cooperativa) a fronte di un numero minore di operatori coinvolti**: da 365 a 290 per la formazione opzionale (-20,54%) e da 114 a 95 lavoratori per la formazione obbligatoria (-16,66%). Una delle motivazioni di questa diminuzione è data dal fatto che numerose delle azioni formative pianificate sul piano Foncoop sono slittate al 2025 per motivi tecnici. Nella ricostruzione delle competenze e degli aggiornamenti generati per i lavoratori, coerentemente con gli anni precedenti, riportiamo che la formazione è stata **personalizzata** rispetto alle esigenze delle Aree produttive e dei vari settori e ambiti di impiego del capitale umano. Dal Report 2024 della formazione riportiamo che:

Coordinatori "junior": abbiamo investito, in questo anno, sui giovani coordinatori, per rinforzare le conoscenze e competenze di chi ricopre da poco questo ruolo (andando in continuità con quanto indicato\ suggerito dal CDA dello scorso anno). È stato un percorso corposo che ha visto coinvolti 8 colleghi per 32 ore ciascuno. La formazione ha spaziato dai processi di leadership a quelli di sviluppo, gestione, valutazione delle risorse umane fino ad un approfondimento agli aspetti legati al budget e centri di costo, controllo di gestione.

Area Tutela:

- comunità mamma-bambino: la responsabile dell'area ha partecipato ad un percorso formativo organizzato dal tavolo regionale, sui disturbi clinici e di personalità e su come aiutare gli operatori ad interagire con persone con sindromi psichiatriche;
- la coordinatrice della comunità S. Monica ed un'educatrice esperta della comunità S. Anna hanno partecipato al Convegno nazionale (Erikson) sulla violenza alle donne, a seguito del quale, per l'interesse e importanza dei temi trattati si è deciso di organizzare una mattina di formazione ad equipe congiunte, di condivisione dei contenuti più significativi;
- comunità educativa per minori: alcune educatrici hanno partecipato al seminario sul "Rischio suicidario in adolescenza", e alla luce del costante aumento di aggressività che i ragazzi portano nei nostri servizi, le due equipe S. Miche e Diapason hanno partecipato ad una formazione con la psicologa Monia Fantuzzi su come disinnescare gli scoppi di rabbia (in modalità esperienziale).

Area educativa: nell'anno 2024 tutta l'area ha lavorato su due temi: come custodire la motivazione e l'improvvisazione nel lavoro educativo. Inoltre alcuni operatori del CEP hanno partecipato:

- convegno delle Didattiche 2024 (Erikson) rivolto ad insegnanti ed educatori;
- formazione sulla dimensione interculturale delle generazioni a scuola e sulle strategie per una didattica inclusiva ed efficace;
- la responsabile dell'area ha partecipato a Pratiche di Comunità per CIB per i 3 progetti in essere (lavoro di rete-comunità)
- centro di aggregazione giovanile "Officina52": gli operatori hanno partecipato ad una formazione sui disturbi alimentari

Area Infanzia: le\gli educatori dei Nidi hanno continuato a formarsi sui temi dell'Outdoor e dell'inglese. Le educatrici con minor esperienza hanno terminato il percorso formativo sull'importanza della cura attraverso i gesti della quotidianità; mentre le educatrici più esperte del Nido di Sofia, hanno terminato la formazione sul tema della Continuità 0-6. Il coordinatore del Tick Tack ha partecipato ad una formazione distrettuale sul tema della documentazione per immagini ("Photovoice, documentare attraverso il linguaggio delle immagini").

Area lavoro: si è approfondito il tema degli inserimenti lavorativi: la responsabile dell'area e la referente degli inserimenti lavorativi hanno partecipato ad una formazione sul ruolo del TUTOR e sugli obblighi normativi; Michela ha approfondito il tema del supporto alle famiglie di persone disabili nei percorsi di inserimento lavorativo ed ha partecipato ad una formazione sul ruolo del *diversity* e *disability* manager nei processi di inserimento.

6 educatori senza titolo stanno facendo il corso di 120 h per diventare Operatori di Comunità, qualifica riconosciuta dalla Direttiva Regionale 1904 (in merito ad affidamento familiare, accoglienza in comunità).

RGRU: la responsabile delle risorse umane ha partecipato al convegno nazionale di CGM sul tema del capitale umano che ha dato spunti di lavoro, per il tavolo RGRU consortile, per la definizione degli obiettivi di lavoro del prossimo triennio. Francesca Fiori ha frequentato il corso "Ispirare e gestire le risorse" organizzato da Confcooperative (ruolo del HR, processo di selezione, valutazione ecc..).

Fundraising e comunicazione: sono stati coinvolti trasversalmente alle varie aree di lavoro 25 colleghi in un percorso formativo volto a creare una cultura condivisa del fundraising in Cooperativa. Gabriele Lolli si è formato sul tema della comunicazione (come impostare e gestire efficacemente la comunicazione di un ente no profit).

Amministrazione: la referente amministrativa in ambito contrattuale ha partecipato agli incontri di agg.to sulle normative e gestione delle risorse umane.

Da sottolineare l'attività di supervisione che continua ad essere svolta in molti dei nostri servizi a sostegno e sviluppo del lavoro delle equipe, in un'ottica, appunto, di supporto ma anche di formazione costante.

4.2.4.1 Composizione e tipologia del personale occupato

Per quello che riguarda **la composizione e la tipologia del personale occupato** sono diversi gli elementi che possono risultare interessanti nella descrizione del **valore** della Cooperativa.



Il presupposto di valore è che il lavoro in Cooperativa è aperto a tutti, fondato sulla competenza e non sulle caratteristiche di genere, nazionalità, religione o altro, anzi la pluralità di punti di vista differenti è sempre stata

considerata valore nell'agire operativo; per questo le **pari opportunità** sono nostro valore fondante poiché "la capacità dell'*azienda* di gestire l'attività istituzionale in assenza di qualsiasi forma di discriminazione tra i lavoratori da parte dei datori di lavoro costituisce a pieno titolo una componente della responsabilità sociale di impresa" (Pace 2004¹¹).

L'analisi delle caratteristiche occupazionali evidenzia una ripresa significativa del numero di lavoratori dopo il calo registrato durante i due anni "pandemici" 2020 e 2021. Nel 2023 si è raggiunto un risultato storico con 123 dipendenti, massimo mai registrato dalla cooperativa. Al 31 dicembre 2024, si rileva un lieve calo, con un **totale di 113 lavoratori** e una variazione percentuale pari a -8,1%. Questo dato, seppur in lieve flessione, conferma la capacità della cooperativa di mantenere elevati livelli di occupabilità, anche in un contesto di mercato del lavoro complesso.

Il valore di tale risultato va interpretato in relazione alla difficile congiuntura del mercato del lavoro, in cui la domanda di personale, sebbene elevata in alcuni settori, non sempre trova un'offerta adeguata per competenze e disponibilità. Settori come la ristorazione, in particolare, continuano a soffrire di questo disallineamento. Anche nei nostri servizi afferenti al ramo B, attivi nel settore ristorativo, tali dinamiche pongono sfide organizzative che richiedono un costante impegno per garantire qualità e sostenibilità del lavoro.

Il 2024 si è distinto come un anno di **significativa stabilizzazione del personale**. **L'81,2% dei dipendenti risulta infatti assunto con contratto a tempo indeterminato**, con un incremento del **+12,78% rispetto al 2023**. Un segnale concreto di continuità occupazionale e fiducia nelle risorse umane della cooperativa.

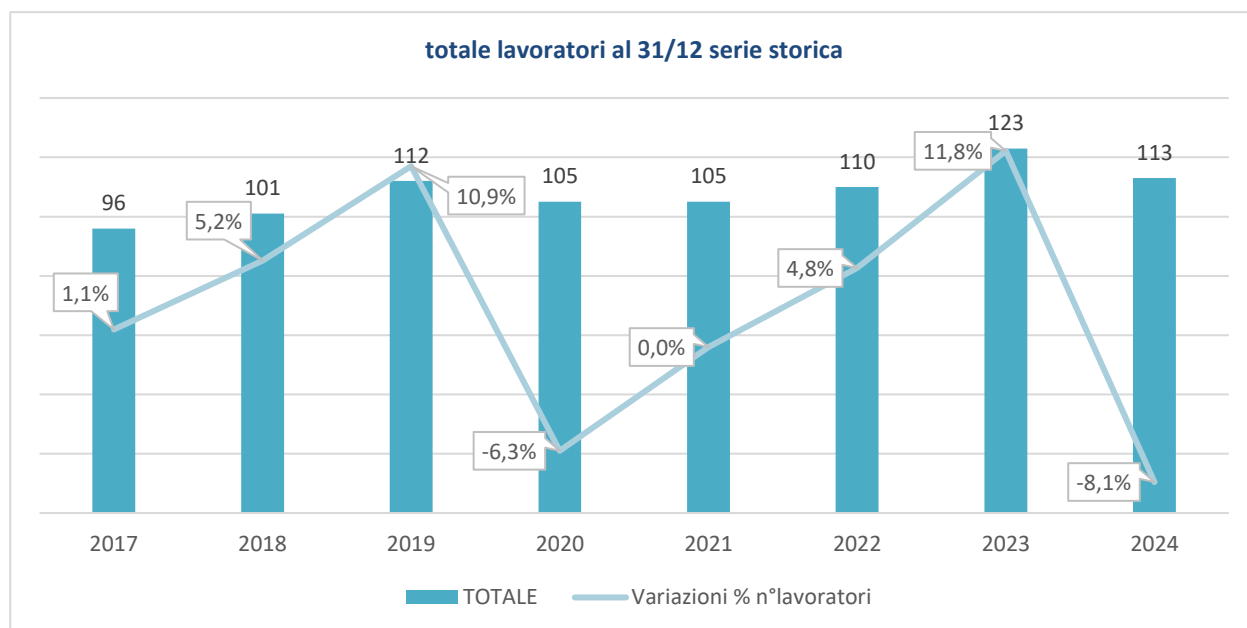


La struttura contrattuale riflette anche **l'attenzione alle esigenze personali e familiari dei lavoratori**: il **62,2% del personale è impiegato con contratto part-time**, modalità che consente una maggiore flessibilità e conciliazione tra vita lavorativa e privata.

Un dato di particolare rilievo riguarda la composizione di genere della forza lavoro: **l'82% dei dipendenti è costituito da donne**. Questo conferma la vocazione della cooperativa come impresa sociale a forte presenza femminile, capace di generare occupazione stabile per le donne e di rispondere concretamente ai loro bisogni specifici, in particolare sul fronte della conciliazione lavoro-famiglia. In tal senso, vengono riconosciuti e tutelati i diritti legati alla maternità e sono promosse tutte le agevolazioni previste dalla normativa vigente.

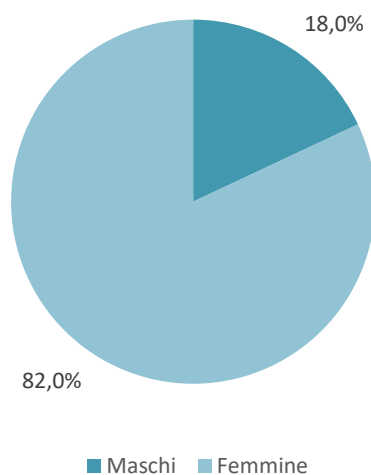
Tuttavia, è importante mantenere una **visione critica e attenta**. La forte presenza femminile in un ambito orientato ai servizi potrebbe, in alcuni casi, rischiare di riprodurre stereotipi di genere, trasformando ruoli tradizionalmente associati alla sfera domestica in servizi professionali rivolti alla collettività. Per evitare che ciò si traduca in una forma di devalorizzazione professionale, la cooperativa intende attivare un monitoraggio costante sulla condizione occupazionale femminile interna, con l'obiettivo di valorizzare pienamente le competenze delle lavoratrici e favorire percorsi di crescita professionale equi e meritocratici.

Essere un'impresa femminile non significa semplicemente essere un'impresa "di donne nei servizi", ma un'organizzazione che riconosce e promuove l'elevata professionalità e il contributo strategico delle donne nel tessuto lavorativo e sociale del territorio.

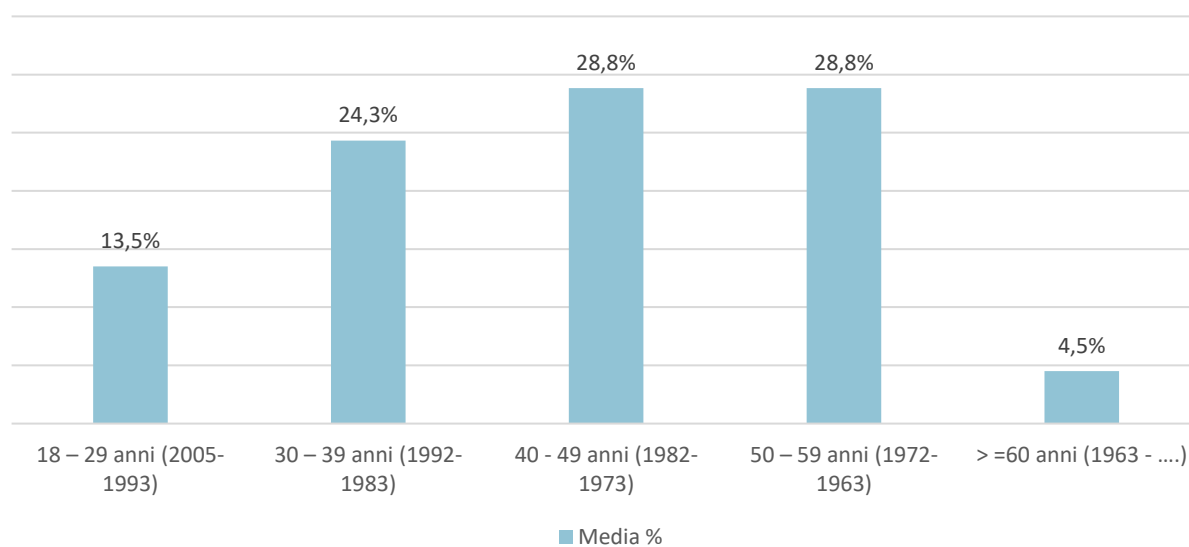


¹¹ "La creazione di valore nelle imprese sociali" Roberta Pace, Pitagora Editrice Bologna, 2004.

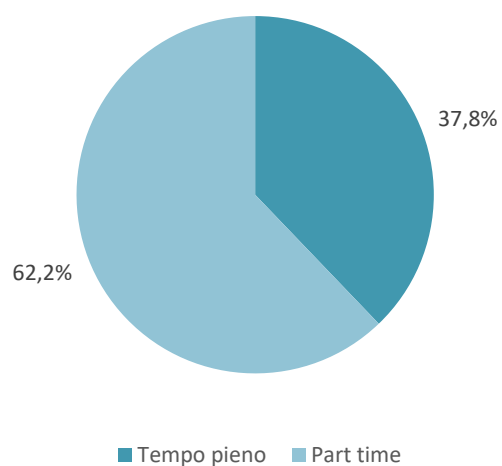
lavoratori per genere al 31/12/24 - media %



lavoratori per classi d'età al 31/12/24 - media %



lavoratori tempo pieno/part time al 31/12/24 - media %



4.2.5 Resilienza occupazionale

Tra tutte le dimensioni di valore quella relativa alla capacità di una impresa sociale di contribuire alla **crescita occupazionale del territorio di riferimento** è forse la meno scontata. Come sostengono Zamagni, Venturi e Rago “l’apporto delle imprese sociali in termini di occupazione, sia dal punto di vista quantitativo (numero di occupati) che qualitativo (condizioni occupazionali), è da sempre tratto distintivo di tali soggetti¹²”. Spesso nella valutazione della nostra organizzazione siamo concentrati su *quello che facciamo*, sui servizi, sui progetti e le azioni e ci dimentichiamo del valore fondamentale di **chi lo sta facendo**, del capitale umano della Cooperativa che quotidianamente svolge il suo lavoro.

5	resilienza occupazionale	5.1	capacità di generare occupazione	5.1.1	unità di personale occupato (per tipologia)
				5.1.2	incremento dell'occupazione prevista
				5.1.3	inclusione di soggetti di categorie vulnerabili
		5.2	capacità di mantenere occupazione	5.2.1	saldo occupazionale (entrate-uscite)

L’**impatto occupazionale** rappresenta un elemento rilevante delle azioni della Cooperativa. A partire dal 2011, con la strutturazione del ramo B, è stato possibile offrire opportunità lavorative stabili anche a persone svantaggiate: nel 2018 erano 4 i lavoratori coinvolti, mentre oggi sono 3.

Il numero di occupati nella Cooperativa ha registrato una crescita costante e significativa fino al 2019, dopo la quale ha subito una temporanea battuta d’arresto a causa della pandemia. La fase di maggiore espansione si è avuta tra il 2008 e il 2010, con la nascita del Villaggio Mafalda e l’attivazione dei suoi centri e servizi: un periodo che ha segnato l’inizio di un percorso di assunzioni continuative. Dal 2011, il numero di dipendenti è quasi raddoppiato, passando da 67 a 112 nel 2019.

Il 2020 ha segnato un punto di svolta, con una lieve riduzione degli occupati (105), dato confermato anche nel 2021. Tuttavia, il trend positivo è ripreso nel 2022 e ha avuto un’accelerazione nel 2023. Nel 2024 si osserva una nuova flessione nel numero di assunti al 31 dicembre, che tuttavia risulta **coerente con la traiettoria di crescita dell’ultimo decennio**, se si considera il picco eccezionale registrato nel 2023.

Per quanto riguarda il **saldo occupazionale**, va ad ogni modo registrato un calo significativo che va tuttavia proporzionato al picco del 2023.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
lavoratori dipendenti	85	96	96	101	112	105	105	110	123	113
saldo occupazionale	2	11	0	5	11	-7	0	5	13	-10
variazione % saldo occupazionale		450%	-100%	0%	120%	-136%	-100%	0%	160%	-77%

Per quanto riguarda le **politiche di sviluppo occupazionale**, pur non avendo mai adottato un meccanismo formale di previsione dell’incremento occupazionale, la Cooperativa ha sempre orientato le proprie scelte in un’ottica di sviluppo sostenibile. L’ampliamento dei servizi è stato costantemente valutato cercando di coniugare innovazione e miglioramento continuo con la sostenibilità economica dei singoli centri. Le decisioni relative a rinforzi del personale, nuovi inserimenti e rapporti educativi sono sempre state basate su un’attenta analisi tra i bisogni emergenti e le potenzialità di crescita dei servizi. Questo approccio strategico ha permesso un progressivo e costante incremento dell’occupazione, accompagnato dalla valorizzazione dei nuovi assunti, da percorsi di crescita professionale, formazione continua e, quando necessario, dalla ricollocazione interna del personale già in organico.

In riferimento al punto 4 del decreto ministeriale di adozione delle linee guida diamo anche conto del **rapporto tra la retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti**: per farlo abbiamo costruito un modello che tiene conto di una confrontabilità tra lavoratori assunti a tempo indeterminato con contratto a tempo pieno che abbiano svolto interamente servizio nell’anno di rendiconto; a partire da questo modello abbiamo identificato il lavoratore con la retribuzione massima e quello con la retribuzione minima e abbiamo definito il rapporto che, secondo il decreto non deve superare il rapporto di 1 a 8¹³. Nella tabella seguente ricostruiamo le caratteristiche dei due lavoratori indice del rapporto che come si deduce non raggiunge neppure

¹² “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali” Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015.
¹³ Ai sensi dell’art.16, comma 1 del Codice del terzo Settore gli enti danno conto nel bilancio sociale di aver rispettato il principio secondo cui “la differenza retributiva tra lavoratori dipendenti non può essere superiore al rapporto uno a otto, da calcolarsi sulla base della retribuzione annua lorda”.

il rapporto 1 a 2 assestandosi nel 2024 a **1,88**; questo rapporto definisce ulteriormente il valore del lavoro in Cooperativa definendo una omogeneità in termini di retribuzione che punta a calmierare i compensi dei livelli più alti per non generare eccessivo distacco economico tra i lavoratori.

lavoratore	livello	orario settimanale	retribuzione annua lorda	
M.D.	F2	38	€	33.803,42
A.D.	C1	38	€	17.972,15

4.2.6 Territorio e comunità: ecosistemi dell’impatto sociale

Nel nostro agire quotidiano, il legame con il territorio e la diffusione di una cultura della solidarietà rappresentano pilastri fondamentali per uno sviluppo armonico e sostenibile. Il riconoscimento e la valorizzazione di un’impresa sociale non si generano spontaneamente: sono il risultato di un costante lavoro di accreditamento e radicamento, volto a fidelizzare il proprio mercato di riferimento e a costruire relazioni significative con le realtà sociali ed economiche del contesto in cui si opera (Zamagni, Venturi, Rago). È proprio nella relazione con territorio e comunità che si misura l’impatto della nostra azione: non solo in termini di risposta ai bisogni, ma anche come opportunità di generare **innovazione sociale**. Intendiamo l’innovazione sociale come l’introduzione di idee nuove – in prodotti, processi o modelli organizzativi – capaci di modificare in modo stabile e positivo il livello di benessere di una società o di una sua parte, creando valore aggiunto (Lippi Bruni et al., 2012). In questo senso, territorio e comunità non sono semplici destinatari delle nostre attività, ma veri e propri **ecosistemi generativi**, dove si attiva un circolo virtuoso di collaborazione, ascolto e co-progettazione. È qui che l’efficacia del nostro intervento si traduce in impatto duraturo.

6	relazioni con la comunità e il territorio	6.1	attività di animazione della comunità	6.1.1	qualità e grado di coinvolgimento dei beneficiari dei servizi offerti
				6.1.2	realizzazione di campagne promozionali e di raccolta fondi
				6.1.3	promozione di iniziative sociali rivolte alla comunità
				6.1.4	utilizzo di spazi o servizi appartenenti ad organizzazioni terze
		6.2	attivazione di strumenti e strategie di accountability	6.2.1	realizzazione del bilancio sociale
				6.2.2	altri strumenti di accountability
		6.3	attività di conservazione e tutela dell'ambiente e del patrimonio	6.3.1	rigenerazione di asset comunitari
				6.3.2	politiche di sostenibilità ambientale e relativi strumenti

La stesura condivisa del Piano di Sviluppo 2024-2027 è stata l’occasione per focalizzare il nostro **metodo di lavoro comunitario**. Il lavoro territoriale è infatti stato tolto come specifico obiettivo del piano di sviluppo perché si è valutato che questa impostazione fosse a monte, trasversale a tutto il nostro agire, come primo elemento identitario della nostra metodologia di lavoro. La **centralità dell’ascolto degli stakeholder**, la condivisione delle progettazioni e dell’indirizzo dei servizi sono il tratto prioritario del nostro fare innovazione in ambito sociale.

Riportiamo quindi un estratto del Piano in cui approfondiamo il nostro contributo per un welfare di Comunità che fa della condivisione, dell’ascolto e della progettazione partecipata con il territorio l’elemento centrale.



Dal Piano di Sviluppo Triennale 2024-2027

“Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini...” – L. 381/91

Ecco perché un capitolo ad hoc sul Welfare di Comunità!

Infatti “l’interesse generale della comunità” ci pone come soggetti protagonisti che costitutivamente operano per lo sviluppo di una mutualità che coinvolge le comunità che abitiamo, nella piena valorizzazione del principio di sussidiarietà. Siamo quindi cooperativa sociale se sappiamo occuparci di coesione ed inclusione sociale, dei beni comuni, delle relazioni. Crediamo che i cittadini debbano essere protagonisti del Welfare, “fattore di co-produzione e non mera utenza”. Diventa strategico allora ampliare e diversificare le relazioni chiave, per sviluppare una comunità

denza di collaborazioni funzionali alla costruzione di alleanze di scopo che sono reti di soggetti che si coagulano intorno a sfide sociali ed economiche significative.

Ecco, quindi, che il presente Piano di Sviluppo intende proporre un approfondimento sul cosiddetto **“metodo comunitario”** che caratterizza il nostro approccio al welfare. Partiamo quindi da una riflessione più ampia per poi calarci nell’operatività dei nostri servizi per ritrovare la traccia del lavoro comunitario nel nostro agire quotidiano. Diamo innanzitutto la nostra **definizione di comunità**, che è una parola chiave che rimanda contemporaneamente al concetto dello stare insieme e del non sentirsi soli, identificando di fatto nella sua etimologia tanto il metodo (*lo stare insieme*) quanto il fine, l’obiettivo e il valore (*per non sentirsi soli*). Si tratta di un concetto che mette a fuoco un’importante dimensione di valore producendo beni relazionali e legami, rappresentando un mezzo e un metodo più adeguati a raggiungere gli obiettivi che ci diamo programmando e che perseguiamo quotidianamente nell’operatività dei nostri servizi. Rimanendo sempre sul piano generale notiamo che, non a caso, la comunità è al centro del settimo dei Sette Principi cooperativi con quel *“concern of community”* (interesse verso la comunità) che fin dall’inizio ispira l’agire delle organizzazioni come la nostra e che ci ricorda che la cura della comunità è centrale nel definirsi e nell’operare come cooperativa sociale. Aristotele affermava che *“non si può essere felici da soli”* identificando di fatto nelle relazioni e nel metodo comunitario la chiave della felicità pubblica. La comunità viene quindi ad essere la prima infrastruttura sociale del territorio, la prima dimensione che i cittadini trovano per costruire legami e confronti.

Ecco perché per noi diventa importante concentrarci sul territorio e tracciare i confini della nostra comunità di riferimento; confini che necessariamente sono connotati da una multidimensionalità intrinseca nella pluralità dei nostri interventi. Il seme ispiratore della nostra operatività è sempre e comunque l’apertura; un’apertura che si può ritrovare persino in quei servizi che strutturalmente necessitano di maggiore *“chiusura”* e intimità, come gran parte delle Comunità e dei Centri dell’Area Tutela, nel momento in cui si cerca di costruire e coltivare inclusione sociale per minori o famiglie che sono state messe ai margini attraverso le relazioni con il territorio e con le opportunità che la città può generare (dall’inserimento lavorativo alla formazione, dalle proposte culturali a quelle educative non necessariamente riferite al nostro interno). Ogni volta che programiamo la giornata di uno dei nostri ragazzi mettendo insieme le risorse che il territorio offre stiamo alzando lo sguardo dal progetto individuale al progetto comunitario; ogni volta che una delle persone fragili che seguiamo trova il suo posto in città (lavoro, casa, famiglia, scuola...) noi realizziamo una integrazione fondamentale tra ciò di cui una persona ha bisogno e ciò che la comunità può offrire; ma la ricchezza non si ferma a questa dimensione, si ritrova anche nel ragionamento ribaltato dal momento che è la comunità stessa a beneficiare della presenza delle persone che noi aiutiamo a posizionarsi (o riposizionarsi).

Abbiamo poi servizi e intere Aree di lavoro che sono costruite strutturalmente sull’apertura al territorio; un territorio con confini e perimetri diversi ma sempre centrale. Se per quello che riguarda alcuni servizi come Centro Educativo, Officina52, Piada52, i progetti per anziani (Caffè per tutti, RBC, Spazio Aperto, assistenza domiciliare, la festa intergenerazionale), il campo di azione risulta disegnato principalmente intorno al Quartiere *“Musicisti e Grandi Italiani”* sul quale la Cooperativa è nata e sul quale mantiene la sua sede e i suoi progetti principali, per altri servizi o progetti come Casa Sant’Agostino, Diversamente Bottega, il festival dell’Incontro, il Festival di Street Art *“Murali”* le azioni dei progetti Hub@Fo, *“InRete”* e di *“Relazioni Generative”*, il bacino comunitario supera i confini di una porzione di città per allargarsi a tutto il territorio. Sia che si tratti di progetti di quartiere o di livello più ampio il punto di partenza sono i bisogni e le aspirazioni delle persone che vivono i contesti che impattiamo; su questi contesti creiamo incontro, apriamo confronti, tavoli (più o meno formalizzati), cuciamo relazioni e ricerchiamo persone da rendere protagoniste o, se già lo sono, da valorizzare al meglio.

Ecco quindi che nella nostra idea di sviluppo c’è la convinzione che la vera infrastruttura in grado oggi di dare risposte concrete ai bisogni del territorio è proprio la comunità e il nostro **andare ad abitare spazi** significa quindi vivere quei contenitori per aprirli alla partecipazione, al coinvolgimento e alla contaminazione; attraverso questa azione di ricostruzione dei legami noi risignifichiamo le relazioni e attribuiamo agli spazi identità, trasformandoli (come dice la nostra vision) in luoghi che non sono più solo contenitori fisici di azioni e progetti ma sono contesti vissuti, identitari che incidono sulla vita delle persone, lasciando il segno e generando impatto sociale.

Quando i nostri nidi si aprono alla partecipazione delle famiglie, quando i nostri servizi per gli anziani costruiscono insieme a quelli di altre cooperative e realtà risposte concrete di contrasto alla solitudine, quando nei nostri centri e nelle nostre comunità i cittadini diventano volontari e ci aiutano a costruire quel clima familiare così importante per la crescita dei ragazzi, quando i servizi che hanno sede all’interno del Villaggio Mafalda integrano risorse professionali con risorse volontarie e trovano insieme soluzioni ai problemi quotidiani; **ogni volta che noi lasciamo entrare la comunità nei nostri servizi** o restituiamo alla comunità il frutto del nostro lavoro in termini di coesione e relazioni rafforzate ecco che costruiamo concretamente la nostra idea del Welfare di Comunità.

Ci poniamo inoltre l’obiettivo di potenziare il più possibile le **governance collaborative**, pronti a contaminarci con le persone che incontriamo sul territorio, nella convinzione che assumere la comunità come fattore di co-produzione e non come semplice utenza significhi massimizzare le potenzialità generative dei luoghi che viviamo. In questo sta il nostro essere imprenditori sociali, nel fare innovazione sociale attraverso la costruzione di azioni comuni, aperte, di governance plurali, reti, partnership innovative che prevedono il coinvolgimento di soggetti che generalmente (o classicamente) non sono previsti sul piano del welfare.

Ricostruendo quindi la mappa generale dei nostri stakeholder (ripresa dal Bilancio sociale) tracciamo i contorni della nostra comunità consapevoli della ricchezza di questa geografia.

Negli ultimi anni, il lavoro di comunità – inteso sia come diffusione territoriale dell’azione dei servizi sia come attivazione di interventi a base comunitaria – ha assunto un ruolo sempre più rilevante. Alcuni servizi della Cooperativa si sono impegnati in modo strutturato nella promozione di forme di aggregazione tra cittadini e generazioni diverse, con l’obiettivo di incentivare o ricostruire legami sociali laddove fragili o assenti, contribuendo così a rafforzare l’inclusione sociale.

Tra le esperienze più significative, si segnalano:



- il progetto **“Quartiere Amico”** dell’Area Anziani, centrato sul protagonismo delle persone anziane e il loro radicamento nel contesto urbano;
- le attività di **Piada52**, focalizzate sulla cura del Parco di via Dragoni e sull’attivazione dei cittadini che lo vivono quotidianamente;
- l’esperienza dei **family mentor** del progetto **“InRete”**, che operano in collaborazione con dirigenti scolastici e insegnanti per costruire reti educative locali;

- il **Centro di Aggregazione Giovanile “Officina52”**, da sempre basato su logiche di bassa soglia e partecipazione attiva dei ragazzi nella progettazione delle attività.

Questi interventi rispondono all’urgenza – in un tempo segnato da crescenti spinte individualistiche – di **ricostruire relazioni di prossimità e rafforzare il senso di comunità**. La possibilità di trovare sul territorio figure e spazi di riferimento riconoscibili, con cui dialogare per affrontare bisogni concreti, rappresenta uno degli obiettivi chiave dell’agire sociale diffuso della Cooperativa. Il quartiere **“Musicisti e Grandi Italiani”** rappresenta l’ambito privilegiato di attuazione di questa visione, ma le esperienze si estendono anche ad altri contesti cittadini e sovracomunali. Ne sono esempio: il **Festival Street Art**, il **Festival dell’Incontro**, la gestione di **Casa Sant’Agostino** e **Casa Santa Monica** a Forlimpopoli, nonché i progetti di **housing sociale** in diverse aree della città, inclusa la recente trasformazione di **Casa “Don Amedeo”**. Realizzare interventi territoriali di questa natura significa **coinvolgere attivamente gli stakeholder**, spesso cittadini, ma anche associazioni partner, nella progettazione e nella verifica delle azioni. La valutazione dell’efficacia viene infatti condivisa con i destinatari stessi, nella logica di un impatto sociale partecipato e realmente generativo.

Ci sono vari modi di misurare il rapporto con il territorio, il modello scelto riassume tutti quegli interventi di scambio, comunicazione e fundraising che hanno contribuito a definire l’identità della Cooperativa anche nel 2024.



Tra gli indicatori significativi delle relazioni con il territorio, il contributo del **5 per mille** rappresenta uno strumento di fundraising fondamentale per lo sviluppo delle attività della Cooperativa. Dal 2008 ad oggi, la Cooperativa ha raccolto complessivamente **1.259.669 euro** attraverso questo canale, posizionandosi **al secondo posto nel territorio** per entità delle somme ricevute, dietro soltanto a una realtà di grande dimensione come lo IOR.

I risultati ottenuti testimoniano la fiducia e il sostegno costante della comunità nei confronti della Cooperativa. Tuttavia, nel 2024 si registra un’inversione di tendenza: dopo alcuni anni di stabilizzazione, l’importo raccolto è stato pari a **48.570 euro**, con un calo del **-5,5% rispetto al 2023**, segnando il valore annuale più basso dalla prima erogazione ricevuta nel 2008.

Nonostante ciò, il 5 per mille si conferma come **la principale voce di raccolta fondi** della Cooperativa, rappresentando un riferimento costante e strategico per il finanziamento delle attività sociali e per il rafforzamento del legame con il territorio.

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
70.047€	68.380 €	85.645€	80.579€	73.345 €	68.285€	122.293€	53.589€	51.671€	51.398€	48.570€

4.2.6.1 Interventi integrati e rigenerazione comunitaria

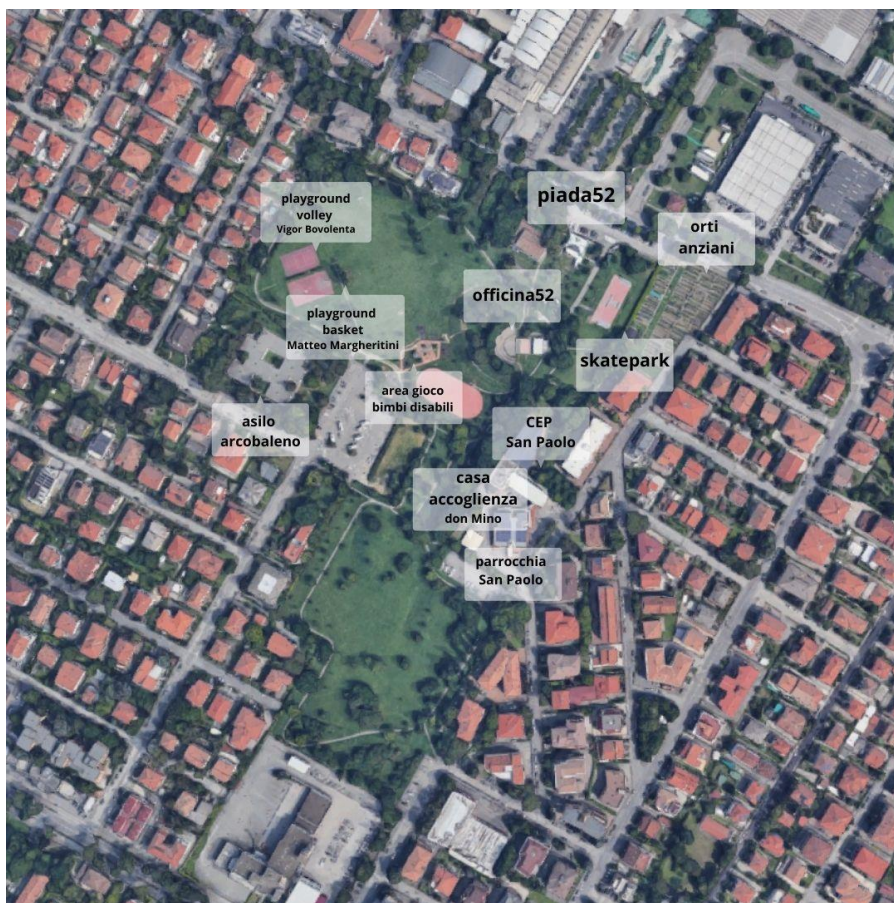
Uno degli aspetti più significativi dell’azione della Cooperativa è la capacità di promuovere iniziative che coinvolgono servizi appartenenti ad aree produttive differenti, generando sinergie che rafforzano il legame con la comunità. In particolare, campagne promozionali e iniziative sociali rivolte al territorio si sono spesso sviluppate in una logica intersettoriale, attivando collaborazioni trasversali. Un esempio emblematico è il dialogo continuo tra i **progetti per gli anziani** e l’**Area Educativa**, che ha dato vita a progetti a forte impatto intergenerazionale come:

- le attività presso la **Scuola Materna “Arcobaleno”**;
- la **Festa Intergenerazionale**;
- il **Caffè per tutti**;
- la **Festa degli Orti**.

Ugualmente significativa è la sinergia tra **Piada52** e **Officina52**, che da anni operano congiuntamente nel **parco di via Dragoni**. Qui, il classico chiosco di piadina e il centro giovanile si trasformano in presidi comunitari capaci di superare i confini delle loro funzioni originarie, promuovendo partecipazione attiva, ascolto dei bisogni emergenti e valorizzazione delle persone. L'intervento sul parco – in corso dal 2007 – ha contribuito a trasformare quest'area verde, ancora oggi priva di denominazione ufficiale, in una vera e propria **"isola di socialità"** nel cuore del quartiere "Musicisti e Grandi Italiani".

La **visibilità costante dell'azione sociale**, la facilità di contatto con persone e spazi di riferimento e la frequente mobilitazione di cittadini attorno a problemi o proposte collettive, testimoniano un riconoscimento forte e diffuso del ruolo della Cooperativa come interlocutore territoriale credibile e accessibile. Questa **riconoscibilità** è il frutto di un dialogo aperto e quotidiano, che negli anni ha permesso di consolidare sul parco un ecosistema comunitario vivace e in costante evoluzione, anche grazie alla presenza continuativa di servizi come il **CAG "Officina52"**, il **Centro Educativo Pomeridiano "San Paolo"**, la **Casa d'Accoglienza "Don Mino"** e il già citato chiosco **Piada52**.

Un ulteriore investimento rilevante in questa prospettiva è la collaborazione con la **Parrocchia di Corniolo** per la valorizzazione della **Casa Sant'Agostino** in Campigna. L'obiettivo è duplice: da un lato, migliorare l'accessibilità della struttura per renderla fruibile a categorie spesso escluse dal turismo (anziani, persone con disabilità); dall'altro, sviluppare attività di **turismo sociale e responsabile** in collaborazione con la comunità dell'Alta Valle del Bidente, in un'ottica di inclusione e sostenibilità ambientale.



Tutte queste azioni si inseriscono in un **modello emergente di rigenerazione comunitaria**, che non si limita a proporre occasioni di partecipazione ma ambisce a generare **impatti tangibili nella quotidianità delle persone**. È così che, coerentemente con la nostra **vision**, il parco di via Dragoni – e più in generale il quartiere "Musicisti e Grandi Italiani" – si configura come un **luogo** e non più solo uno **spazio**. Un luogo vissuto e trasformato grazie alla collaborazione con una pluralità di **stakeholder esterni**: associazioni, scuola materna, gruppi di anziani degli orti, giovani dello skatepark, parrocchiani e cittadini. Tutti protagonisti attivi di un processo condiviso di **co-progettazione e rigenerazione sociale**.

Per ciò che riguarda la dotazione di strumenti di **accountability**, il principale elemento di sistematizzazione è il presente bilancio che, come descritto, segna il passaggio da una dimensione di rendicontazione operativa dell'agire sociale a quella della descrizione dell'impatto generato sul territorio.

4.2.7 Conseguenze sulle politiche pubbliche

7	conseguenze sulle politiche pubbliche	7.1	risparmio sulla spesa pubblica	7.1.1	occupazione soggetti svantaggiati (numero e tipologia)
				7.1.2	maggior efficienza derivante dall'esternalizzazione dei servizi offerti
		7.2	rapporti con altre istituzioni (pubbliche o private)	7.2.1	realizzazione di partnership pubblico-private (numero e tipologia di soggetti coinvolti)
				7.2.2	ambiti di collaborazione con altre istituzioni
				7.2.3	cambiamenti nelle pratiche abituali del soggetto partner derivanti dalla collaborazione instaurata

Il valore di questa dimensione si fonda sull'assunto che "essendo quella messa in campo da un'impresa sociale un'azione con finalità di interesse generale per definizione, essa non può non influenzare (più o meno positivamente) le politiche pubbliche dei territori in cui essa opera" (Zamagni et al., 2015). Sebbene nel tempo la percentuale di ricavi provenienti da enti pubblici sul totale dei ricavi della Cooperativa sia significativamente diminuita, la maggior parte dei servizi offerti – compresi quelli a mercato, come nel ramo B – continua a essere strettamente connessa e integrata con ambiti di competenza dell'amministrazione pubblica. In quest'ottica, un ulteriore indicatore utile a rappresentare il grado di interazione con il settore pubblico è costituito dal monitoraggio della composizione dei ricavi, distinguendo tra quelli provenienti da Enti Pubblici e quelli da soggetti privati.

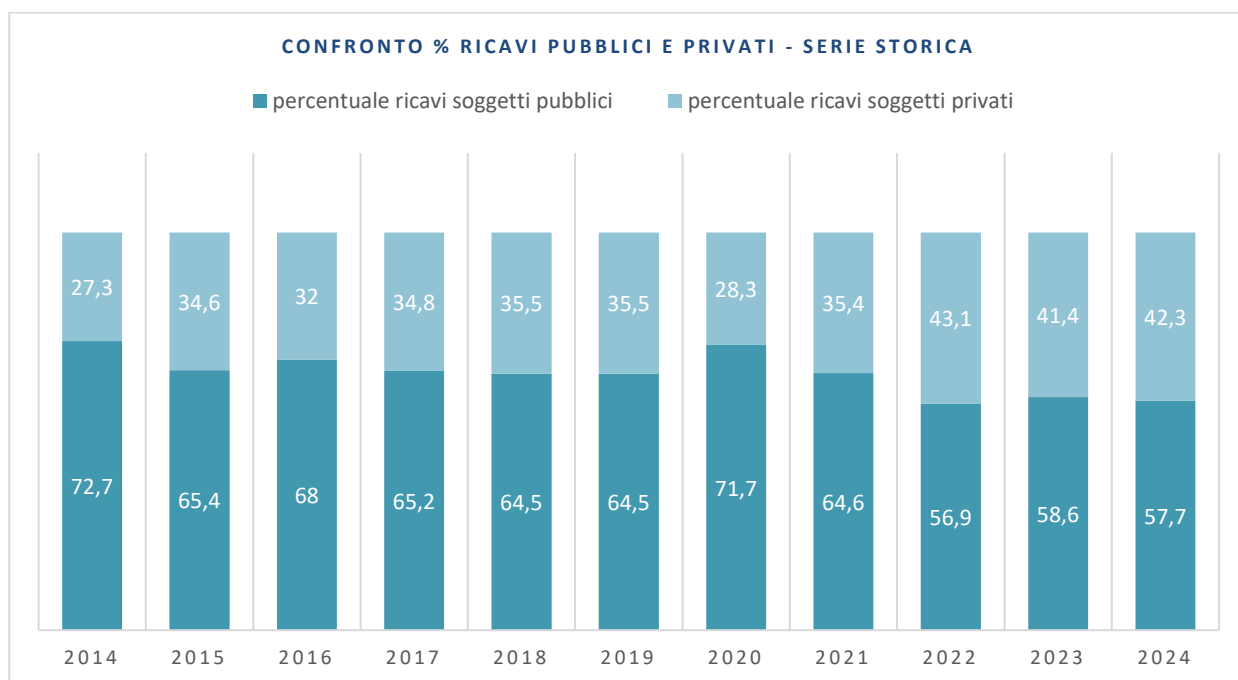


La capacità di offrire servizi di welfare comunitario in modo efficiente ed efficace, pur riducendo la dipendenza da finanziamenti pubblici, rappresenta un segnale di imprenditorialità solida: una **progettualità capace di generare valore sociale** e di rispondere in modo proattivo ai bisogni emergenti della comunità.

Valutando quindi nel dettaglio l'**equilibrio tra fonti di finanziamento** si può notare che il 2020 ha rappresentato un momento di discontinuità per la Cooperativa, interrompendo una tendenza consolidata di progressiva riduzione della dipendenza da risorse pubbliche. Negli anni precedenti, infatti, la quota di entrate pubbliche era passata dal 76% nel 2013 al 64,5% nel 2019, evidenziando una strategia di diversificazione delle fonti di finanziamento.

A partire dal 2021, la Cooperativa ha ripreso il percorso di riduzione della percentuale di ricavi provenienti da fondi pubblici, riallineandosi con l'andamento decrescente degli anni pre-pandemici. Nel **2024**, la quota di **ricavi pubblici si è attestata al 57,7%**, uno dei valori più bassi mai registrati nella storia della Cooperativa.

Questo dato conferma la capacità dell'organizzazione di **contenere progressivamente la dipendenza da fondi pubblici**, a favore di una maggiore **autonomia economica**, consolidando un modello sostenibile che poggia su una combinazione equilibrata tra risorse pubbliche e autofinanziamento.



A livello generale l'esperienza pluriennale di lavoro della Cooperativa sugli ambiti di contatto e integrazione con l'Amministrazione ha portato ad incidere a vario livello sulle politiche pubbliche:

- **efficientamento dell'offerta**: risparmio per la pubblica amministrazione;
- **aumento della qualità dei servizi erogati**;
- **crescita della copertura**: in termini di numero di beneficiari serviti;
- realizzazione di progettualità ed erogazione dei servizi all'interno di **partnership pubblico-privato**; anche a seguito dell'aumento dei percorsi di **co-progettazione e co-programmazione**.

La consistenza delle convenzioni attivate con soggetti pubblici, i volumi di utenti e beneficiari, il risparmio economico determinato per la pubblica amministrazione sono tutti elementi ricostruibili nella parte di descrizione delle attività svolte nel 2024; in questa parte generale sottolineiamo come sia stato protagonista di un significativo **risparmio sulla spesa pubblica** il ramo B della Cooperativa. Nella parte descrittiva delle attività e della valutazione dell'impatto sociale dell'Area Lavoro è possibile osservare come l'assunzione di soggetti svantaggiati sia stato elemento decisivo per il loro **passaggio da contribuiti a contribuenti**, generando, insieme ad altre dinamiche relative allo sviluppo delle autonomie personali, un consistente risparmio per la collettività¹⁴.

4.3 Gli obiettivi e le attività della Cooperativa

Come emerge dall'organigramma la Cooperativa "Paolo Babini" nel 2023 ha svolto attività suddivise in **5 aree produttive**:

- 1) Area Tutela
- 2) Area Educativa Infanzia
- 3) Area Educativa Minori
- 4) Progetti di Comunità
- 5) Area Lavoro

Ogni area racchiude al suo interno servizi caratteristici di quell'ambito e il target di intervento complessivo è molto ampio e articolato e va **dagli 0 ai 100 anni**. Ogni Area prevede una combinazione di servizi e azioni che puntano a rispondere nella maniera più ampia possibile ai bisogni del territorio e questo determina la compresenza di servizi residenziali, diurni, di attività continuative e attività stagionali, di aumenti e diminuzioni dell'utenza in base a specifiche caratteristiche organizzative dei servizi. La ricostruzione della geografia dei servizi della Cooperativa descrive ampiamente il campo di azione di una impresa sociale che parte dal focus su un quartiere specifico (il quartiere Musicisti e Grandi italiani) per aprirsi a interventi che riguardano in realtà tutto il comprensorio forlivese.

1. Area Tutela costituita da:

- Comunità educativa "San Michele", in via Dragoni, 77 – Forlì: può ospitare in regime residenziale fino a 10 minori dai 6 ai 17 anni ed una mamma con bambino o un neomaggiorenne. Al suo interno vive una famiglia volontaria.
- Comunità per mamme, gestanti e bambini "Santa Monica", in via A. Saffi 70- Forlimpopoli: può ospitare in regime residenziale fino a 6 nuclei e due persone con disabilità nel progetto "Diventare Grandi" adiacente alla comunità;
- Progetto Sperimentale con famiglie accoglienti in rete "Santa Cecilia", via Dragoni 75 M – Forlì. Può ospitare in regime residenziale fino a 8 minori di età compresa fra gli 0 e 6 anni, in collaborazione con la rete di famiglie dell'Associazione Paolo Babini.
- Progetto "Diventare Grandi", collocato nei miniappartamenti del Villaggio Mafalda in Via Dragoni 75/L - Forlì. Si rivolge ai ragazzi che in prossimità della maggiore età o neo maggiorenni hanno ancora bisogno di un accompagnamento verso l'autonomia. Il progetto si appoggia alla disponibilità di due famiglie volontarie e 2 volontari.
- Il progetto per mamme con bambino "Sant'Anna" collocato nei miniappartamenti del Villaggio Mafalda in via Dragoni 75/L – Forlì e può ospitare fino a 10 accolti. Il progetto si appoggia alla disponibilità di due famiglie volontarie e due volontari.
- Progetti per l'affido e l'adozione a supporto dell'attività di tutela dei minori, per promuovere un sistema d'accoglienza basato sulla famiglia.
- Rete di famiglie, progetto realizzato in collaborazione con l'Associazione "Paolo Babini", che prevede il coinvolgimento di famiglie (anche monogenitoriali) volontari a supporto dell'accoglienza dei minori.

2. Area Educativa costituita da:

¹⁴ Riportiamo a titolo esemplificativo di questa significatività di impatto nel quadriennio 2017 - 2021 il fatto che nel 2018 il Chiosco **Piada52** è stato oggetto di valutazione da parte dell'**Agenzia "Avanzi" di Milano** per le proprie caratteristiche di eccellenza nel campo dell'inserimento lavorativo. Tra le attività derivanti dal finanziamento ottenuto dalla Cooperativa sul bando "Occupiamoci 2015" promosso da varie fondazioni nazionali c'era la volontà di determinare attraverso la tecnica dello **SROI** l'incisività della parte produttiva del chiosco sul territorio anche in termini economici. Si è pertanto concentrata l'attenzione sui ragazzi svantaggiati inseriti al chiosco e sulla loro attività nelle preparazioni dei prodotti venduti a mercato. La ricostruzione delle dinamiche operative di **3 ragazzi svantaggiati** e la lettura del loro percorso di inserimento lavorativo ha portato a definire una serie di **risultati di impatto** in termini di integrazione nel contesto sociale, di sviluppo di capacità relazionali e di una maggiore capacità lavorativa rispetto al momento del loro inserimento, di empowerment concreto relativo ad una loro migliore occupabilità futura, oltre ovviamente all'acquisto di maggiore indipendenza economica, di un elevato livello di sicurezza del proprio lavoro e quindi, più in generale, di un maggior grado di benessere e di fiducia in se stessi. Dalla tabella di definizione finale composta da Avanzi si deduce, oltre agli aspetti sociali dell'impatto che abbiamo appena descritto, come per ogni euro investito dalle fondazioni finanziatrici del bando il **ritorno sociale dell'investimento sia stato pari a 3,75€** a testimonianza del potenziale generativo dei nostri percorsi di inserimento lavorativo; tra i dati significativi da segnalare come ci sia stato in 3 anni **un risparmio per il Comune di Forlì pari a 20.000€** derivante proprio da quelle dimensioni specifiche che abbiamo descritto.



- Centro educativo extrascolastico e Centro estivo “San Paolo”, in via Pistocchi, 19, Forlì il quale si occupa anche di progetti presso le scuole e di attivare campi estivi di educazione al lavoro per ragazzi dai 14 ai 17 anni (progetto “Start Up”);
- “In Tandem” e “Un po’ di tempo per me” per ragazzi disabili realizzato nella sede del centro educativo extrascolastico “San Paolo” e al Villaggio Mafalda;
- Centro di Aggregazione Giovanile “Officina 52”, in via Dragoni 52 – Forlì.
- Progetto “A-prendere il Mondo” per bimbi con disturbi specifici dell’apprendimento;
- Progetto “In Rete”, realizzato con il contributo della fondazione “Con i bambini” a supporto delle famiglie più fragili;
- Progetto “Argini”, realizzato con il contributo della fondazione “Con i bambini” a supporto delle famiglie colpite dalle alluvioni del territorio;
- La comunità semi residenziale “Diapason” collocato nel Villaggio Mafalda in Via Dragoni 75/L - Forlì. Può ospitare fino a 12 minori di età compresa fra i 6 e i 17 anni.

3. Area Infanzia costituita da;

- L’Asilo Nido “Nido di Sofia”, collocato nel Villaggio Mafalda in via Dragoni 75/m – Forlì, può accogliere fino a 42 bambini.
- L’Asilo Nido “Tick Tack Kids” trasferitosi in via Galleppini, può accogliere fino a 48 bambini.
- Centro estivo per bambini dai 0 ai 6 anni, collocato nei locali della scuola materna statale “Arcobaleno”, in via Fanti a Forlì;

4. Area Progetti di Comunità costituita da:

- La “Casa d’Accoglienza” per anziani sita nella parrocchia di San Paolo in via Pistocchi 19, che può ospitare fino a 20 anziani in regime diurno;
- Attivi in rete, è l’insieme di progetti di comunità per anziani (caffè per tutti, riabilitazione su base comunitaria, ecc.);
- La “Casa Don Amedeo” per inserimenti in progetti di housing first;;
- Progetti di Housing attivi in alcuni appartamenti che la cooperativa ha ricevuto in comodato. Inoltre è attiva una convenzione con il comune di Forlì per attività di Housing First;
- “La Casa della Pace” che può ospitare fino a 18 richiedenti Asilo (ad oggi utilizzata per i profughi provenienti dall’Ucraina);
- La “Casa San Agostino”, che può ospitare in accantonamento fino a 25 ospiti nel parco delle foreste Casentinesi, località Fiumari di Corniolo;
- Il supporto educativo nel “Convitto dei Salesiani”;

5. Area Lavoro costituita da;

- “Cucina Villaggio Mafalda”, collocata nel Villaggio Mafalda in via Dragoni 75/m – Forlì, nella quale operano due cuochi ed un addetto alla gestione del magazzino ed alle pulizie, tutti con funzioni educative. All’interno delle attività di produzione pasti e trasporti sono inseriti (attraverso borse lavoro, tirocini, lavoro accessorio, ecc.) ragazzi con svantaggio sociale, disabilità o altro, con l’obiettivo di far sperimentare esperienze di educazione al lavoro.
- “Cucina Tick Tack”, collocata presso l’Asilo Nido Tick Tack Kids– Forlì, nella quale opera un cuoco (anche con funzioni educative) ed un tirocinio.
- “Piada 52” un chiosco bar collocato presso il parco di via Dragoni, operativo dal mese di settembre 2014, nel quale operano 3 cuochi, 3 baristi, alcuni ragazzi in apprendistato e nel quale vengono inseriti (attraverso borse lavoro, tirocini, lavoro accessorio, ecc.) ragazzi con svantaggio sociale, disabilità o altro, con l’obiettivo di far sperimentare esperienze di educazione al lavoro e di inclusione sociale.

In merito agli strumenti di programmazione e monitoraggio delle attività ogni Area della Cooperativa si dota di un proprio **Piano Operativo Annuale (POA)**, uno strumento di programmazione che recepisce in modo coerente le linee di indirizzo del **Piano di Sviluppo Strategico (PDS)** e a sua volta orienta la definizione dei piani operativi dei singoli servizi. I POA sono progettati per identificare con chiarezza gli **obiettivi strategici di riferimento**, articolati in **obiettivi generali e specifici** da perseguire nel corso dell’anno. Il piano viene redatto all’inizio dell’anno solare e mantiene validità per l’intera annualità.

Il modello adottato per i POA consente di:

- elencare **attività e azioni** da realizzare, valutandone metodo, fattibilità e misurabilità;
- definire le **responsabilità operative** e gli eventuali collaboratori coinvolti;
- dettagliare sistematicamente i **tempi di esecuzione** tramite diagrammi di GANTT;
- stabilire i **meccanismi di verifica** e monitoraggio;

- indicare il **budget previsto**, le **risorse impiegate** (umane, materiali, economiche);
- formulare con chiarezza i **risultati attesi**.

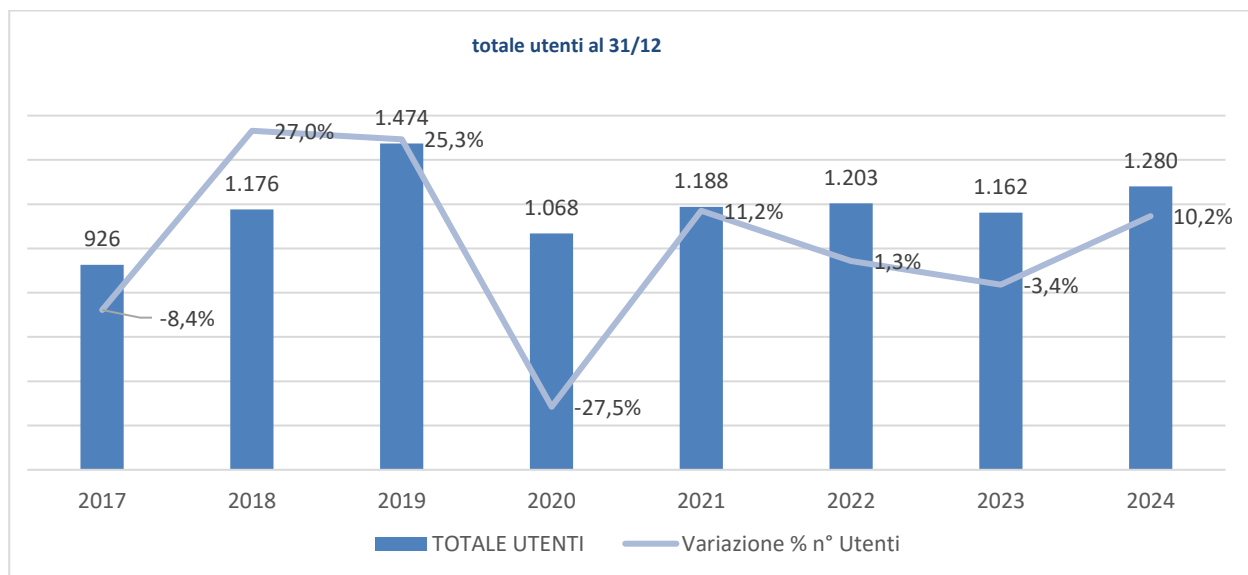
Questa metodologia garantisce coerenza, trasparenza e tracciabilità nell'attuazione delle attività e nella valutazione dell'impatto generato, rafforzando l'efficacia dell'azione della Cooperativa sul territorio.

Il 2024 è stato un anno di crescita per il numero di utenti accolti nelle varie aree; si è tornati sopra i 1000 utenti come valore complessivo (**1004 nel 2024**) con aumenti percentuali significativi sia a livello complessivo +10,2%, sia nello specifico delle aree con un +5,9% dell'Area Educativa/Infanzia che interviene sul 72,5% degli utenti complessivi e un significativo aumento degli utenti dell'area Tutela e dei Progetti di Comunità che con un incremento del **+29%** raggiungono il valore più alto della storia della Cooperativa. Da segnalare che il dato non tiene conto delle persone accolte presso la Casa Sant'Agostino perché il servizio non può essere ritenuto in toto un servizio di accoglienza di utenza fragile, si segnala comunque che le persone che hanno frequentato la Casa sono state 624 nel 2024.

AREA - EDUCARE / TUTELA	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
utenti - AREA EDUCARE	544	493	890	808	1.042	1.338	919	1060	1.010	948	1004
utenti - AREA TUTELA/COMUNITA'	101	111	121	118	134	136	149	128	193	214	276
TOTALE UTENTI	645	604	1011	926	1.176	1.474	1.068	1.188	1.203	1.162	1280
Variazione % n° Utenti	13.4%	-6.4%	67.4%	-8.4%	27.0%	25,30%	-27,5%	11,2%	1,3%	-3,4%	10,2%
Variazione % n° Utenti - area educare	9.5%	-9.4%	80.5%	-9.2%	29.0%	28,40%	-31,3%	15,3%	-4,7%	-6,1%	5,9%
Variazione % n° Utenti - area tutela/comunità	40.3%	9.9%	9.0%	-2.5%	13.	1,50%	9,6%	-14,1%	50,8%	10,9%	29,0%

Nel monitoraggio dei volumi di ricavo dell'Area Lavoro emerge una **leggera diminuzione percentuale dei ricavi (-6,2%)** rispetto all'anno precedente, con un **valore assoluto però che si conferma al di sopra degli 800.000€** grazie in particolare alla buona prestazione del chiosco Piada52.

AREA LAVORO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ricavi - AREA LAVORO	€ 684.549	€ 642.572	€ 665.949	€ 731.145	€ 705.376	€ 527.239	€ 629.008	€ 778.975	€ 865.047	€ 811.349
Lavoratori svantaggiati inseriti	3	4	4	3	3	3	4	6	7	7
Variazione % ricavi	105.8%	-6.1%	3.6%	9.8%	-3,5%	-25,3%	19,3%	23,8%	11,0%	-6,2%



Concentrandosi sulle tipologie di utenti la Cooperativa si conferma come prevalentemente concentrata su minori e giovani dai 6 ai 25 anni (801), con una importante ripresa dei servizi estivi per lo 0-3, il 3-6 e soprattutto per il Centro Estivo Estate Avventura.

Nel dettaglio è possibile ricostruire la fitta rete di servizi e i destinatari coinvolti nel 2024 definendo così gli output raggiunti nell'anno di analisi.

EDUCARE/INFANZIA		N° utenti di TUTTO IL 2023					
Servizio	Tipologia	N° Servizi	Infanzia (0-3)	Infanzia (3-6)	Minori e Giovani (dai 7 anni)	Genitori	Nuclei familiari coinvolti nei servizi
Asilo nido	diurno	2	140				134
Centro educativo	diurno	1			130		118
Centro educativo per DSA	diurno	1			40		39
Centro educativo per ragazzi con deficit medio-lieve (15-25 anni)	diurno	2			37		37
Centro estivo	diurno	2	63		191		241
Assistenza scolastica presso le scuole	diurno	4			244		
Centro di aggregazione giovanile	diurno	1			40		
Educativa di strada	diurno	1			40		
Percorsi/Laboratori educazione al lavoro Start UP!	diurno	1			76		73
Assistenza domiciliare educativa	diurno	1			3		
TOTALE		16	203	0	801	0	642

TUTELA/PROGETTI DI COMUNITA'		N° utenti di TUTTO IL 2023						
Servizio	Tipologia	N° Servizi	Minori e giovani	Disabili	Disagio psichiatrico	Adulti	Anziani	Dipendenti
Comunità socio-educativa per minori	residenziale	1	12					
Comunità socio-educativa di tipo familiare per minori	residenziale	1	4					
Comunità socio-educativa con famiglie accoglienti in rete per minori (0-6 anni)	residenziale	1	7					
Comunità socio-educativa ad alta autonomia per neomaggiorenni	residenziale	2	7					
Comunità per gestanti e madri col bambino	residenziale	2	21			12		
Comunità socio-educativa semi residenziale per minori (11-17 anni) di famiglie in difficoltà	semi residenziale	1	14					
Centro di Accoglienza Straordinaria CAS	residenziale	2	7			22		

Diurno / Casa accoglienza per Anziani	diurno	1					62	
Laboratori ludico-motori e ricreativi per Anziani	diurno	5					93	
Persone in difficoltà – Struttura bassa soglia o di accoglienza abitativa	residenziale	1	4			11		
TOTALE		17	76	0	0	45	155	0

5. IL VALORE ECONOMICO DELLA COOPERATIVA "PAOLO BABINI"



[provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati; specifiche informazioni sulle attività di raccolta fondi; segnalazione da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi] (PUNTO 6 decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore")

5.1 Quadro generale

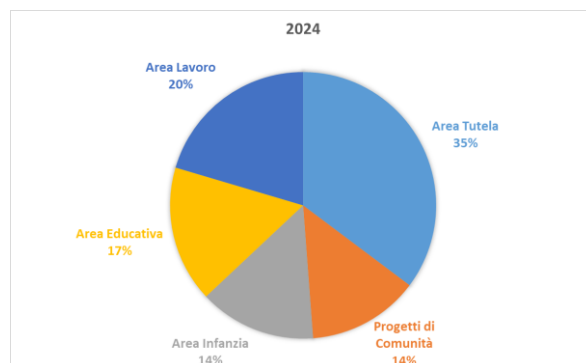
Si riporta ora lo stralcio della relazione al bilancio economico 2024 con la lettura del quadro economico-finanziario della Cooperativa.

Nel 2024 la cooperativa sociale "Paolo Babini" ha chiuso l'anno con un utile di **€ 98.001,23**.

I **ricavi caratteristici** (voce A1 del bilancio CEE) si sono mantenuti **oltre i 4 milioni di euro**, raggiungendo **€ 4.398.971,10**, con una **leggera diminuzione di € 21.004** rispetto al 2023.

Nella riclassificazione a valore aggiunto, i ricavi caratteristici risultano pari a **€ 4.873.958**.

Il **valore complessivo della produzione**, comprensivo dei proventi straordinari, ha **superato per la prima volta i 5 milioni di euro**, attestandosi a **€ 5.036.194** (contro **€ 5.004.094** del 2023 – voce A del bilancio CEE).



Anche quest'anno l'attività principale è rappresentata dall'Area Tutela che rappresenta il 35% di tutti i ricavi caratteristici, in calo in termini assoluti rispetto all'anno 2021 ed in continuità rispetto all'anno 2022-23 (nel 2021 era il 43%, nel 2022 – 2023 il 37%).

Area Tutela	35%	1.698.148 €
Progetti di Comunità	14%	654.036 €
Area Infanzia	14%	684.992 €
Area Educativa	17%	798.471 €
Area Lavoro	20%	984.266 €
	100%	4.819.913 €

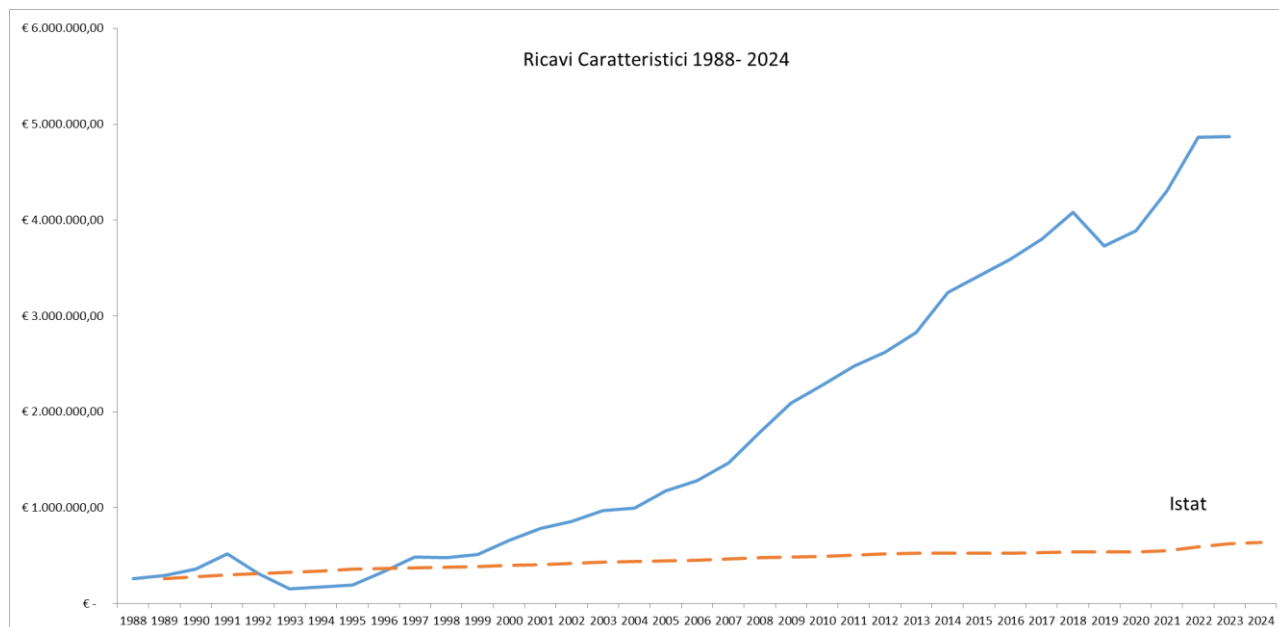
Dopo gli anni difficili segnati dalla crisi post-pandemica, che avevano ridotto la marginalità dei servizi e portato a risultati negativi, anche nel 2024 – come già nel 2023 – la cooperativa chiude con un utile d'esercizio di € 98.001.

Questo risultato tiene conto di un fondo di € 28.209 accantonato prudenzialmente per coprire un possibile mancato incasso legato al progetto Family Hub.

Tra i fattori che incidono sul risultato si segnala il peso degli ammortamenti, legati agli investimenti effettuati negli anni passati: nel 2024 ammontano a – € 173.867, in crescita rispetto al 2023 (– € 151.478), al netto dei contributi in conto impianti ricevuti.

Conto Economico a Valore Aggiunto	2022	%	2023	%	2024	%
1 Ricavi Caratteristici e figurativi	4.307.332	100%	4.865.775	100%	4.873.958	100%
6 Costi caratteristici	- 4.448.326	103%	- 4.614.492	95%	- 4.835.661	99%
17 Mol	- 140.994	-3%	251.284	5%	38.297	1%
18 Ammortamenti	- 147.385	-3%	- 151.478	-3%	- 173.867	-4%
23 Risultato Operativo	- 288.379	-7%	99.806	2%	135.570	-3%
24 Gestione non caratteristica	234.962	5%	110.826	2%	259.953	5%
36 Imposta sul reddito di esercizio	- 22.252		- 30.575		- 26.382	
37 Risultato Esercizio	- 75.670	-2%	180.053	4%	98.001	2%

Nel grafico seguente lo sviluppo dei ricavi della Cooperativa dalla sua fondazione raffrontati all'indice Istat, che conferma la crescita di questi anni, ad eccezione del 2020 (anno della Pandemia) raggiungendo il livello massimo nel 2024.



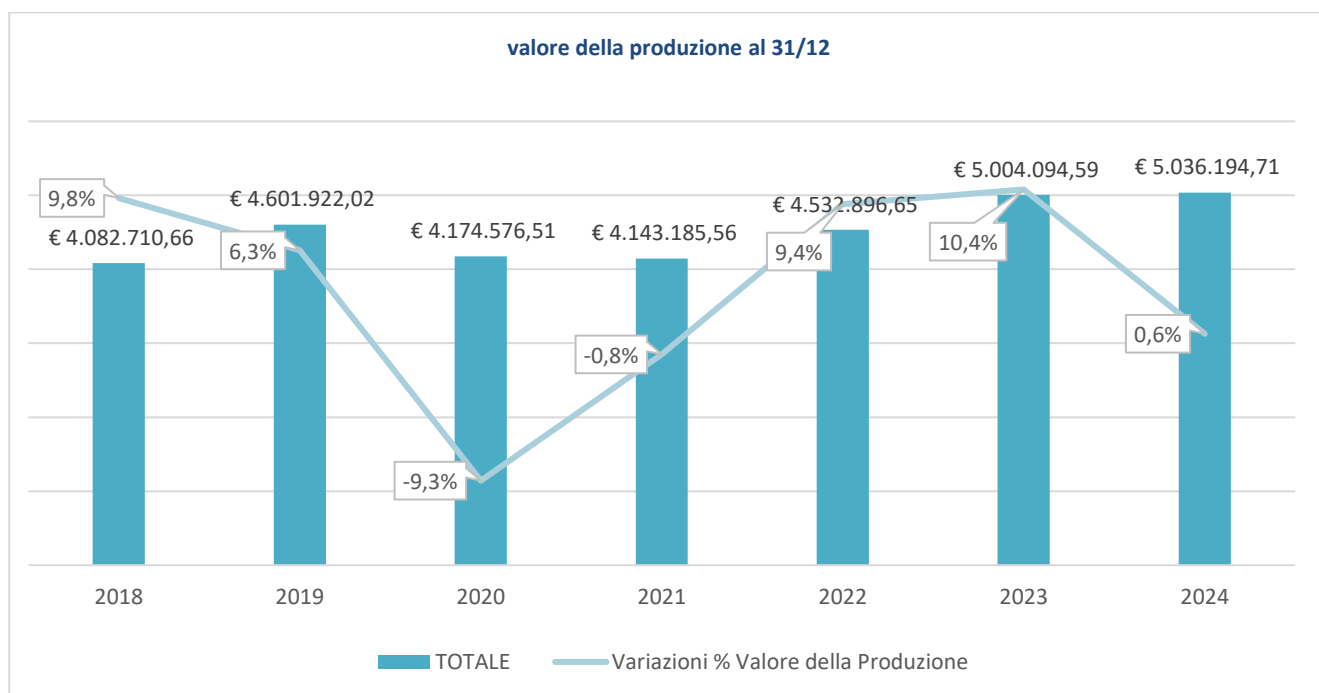
Il patrimonio netto al 31/12/2024 risulta pari ad **€ 2.171.444 (al lordo del 3% da versare a fondo sviluppo)** il che consente di affermare che sia ampiamente in grado di coprire eventuali future perdite; lo stesso rappresenta la solidità patrimoniale (rif. sua formulazione riclassificata – si veda nota integrativa), permettendo quindi di definire come positiva l'architettura dello stato patrimoniale di bilancio.

5.2 L'andamento economico e finanziario del 2024

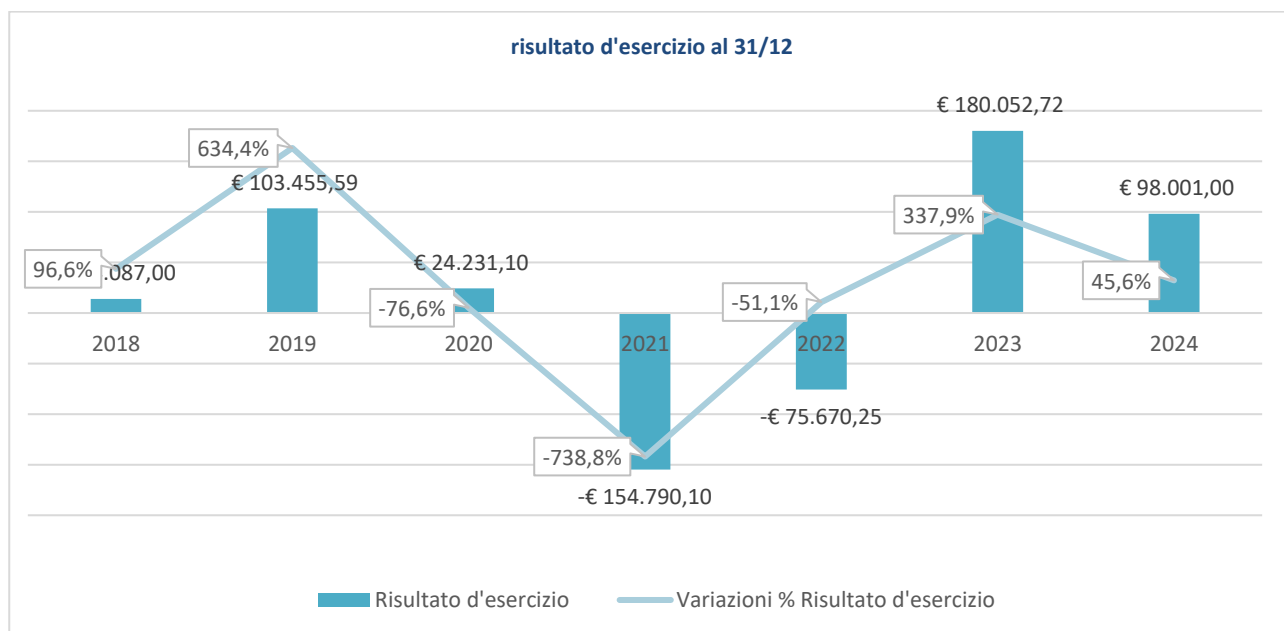
Anche nel 2024, la crescente complessità organizzativa della cooperativa ha avuto un impatto rilevante sulla gestione contabile, finanziaria ed economica.

Per affrontare al meglio queste sfide, si è lavorato in stretta collaborazione con il Collegio Sindacale, presieduto dal Rag. Francesco Di Tella, e con il supporto del settore amministrativo del Consorzio di Solidarietà Sociale di Forlì. Questo impegno ha permesso di gestire correttamente gli aspetti fiscali e civilistici, come illustrato in dettaglio nella nota integrativa.

Il valore complessivo della produzione, comprensivo dei proventi straordinari, è stato pari a € 5.036.194.



L'esercizio 2024 del quale presentiamo il bilancio alla vostra approvazione, chiude con un utile pari ad € 180.053. Tale risultato è derivante dai proventi di natura non caratteristica e/o straordinaria senza i quali la gestione ordinaria sarebbe stata comunque in pareggio.



Nel 2024, **escludendo i costi e ricavi legati al Fund Raising e quelli non direttamente imputabili ai centri di responsabilità**, il risultato operativo della **gestione caratteristica** è pari a – € 64.972.

Questo dato è fortemente influenzato dal peso degli **ammortamenti**, frutto degli investimenti realizzati negli anni passati: nel 2024 ammontano a – € 173.867, in aumento rispetto al 2023 (– € 151.478).

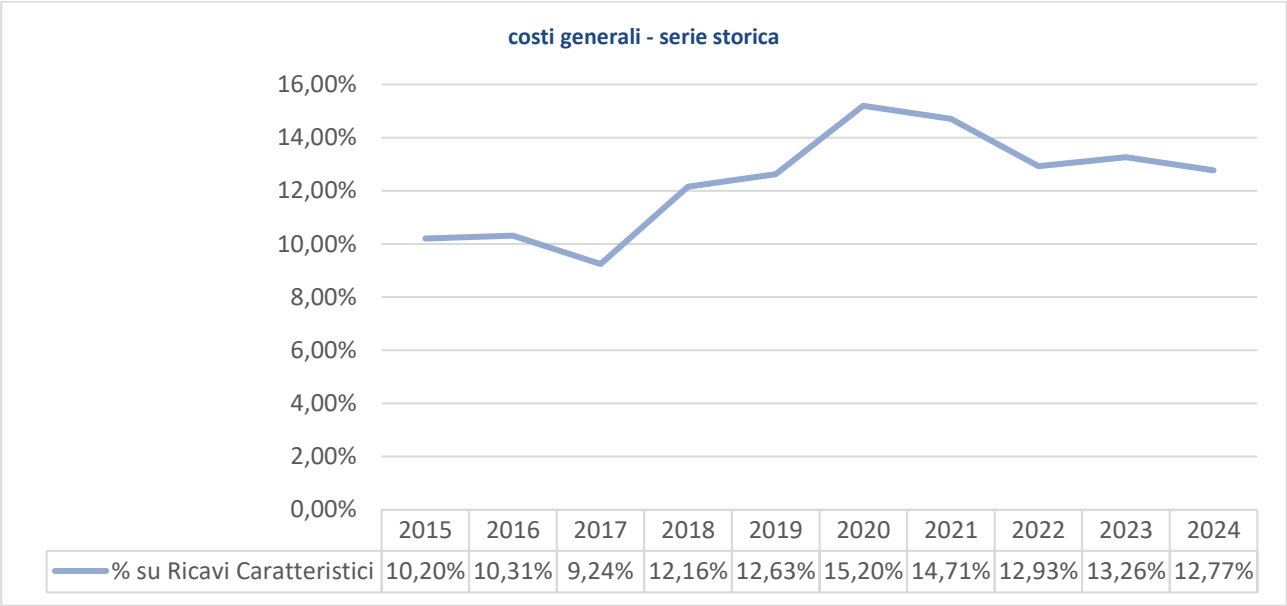
Nel 2025 sarà necessaria **particolare attenzione all'andamento economico della gestione caratteristica**, poiché i maggiori ricavi previsti saranno destinati a **progetti potenzialmente in perdita** e si prevede un **aumento del costo del lavoro**.

Come negli anni precedenti, la cooperativa ha beneficiato di **erogazioni liberali, del 5 per mille e altri proventi straordinari**, che hanno inciso positivamente sul risultato. Come dicevamo in precedenza dal 2008 al 2023, il **5 per mille** ha generato un ricavo complessivo di € 1.259.669,90, confermandosi la principale fonte di finanziamento straordinario.

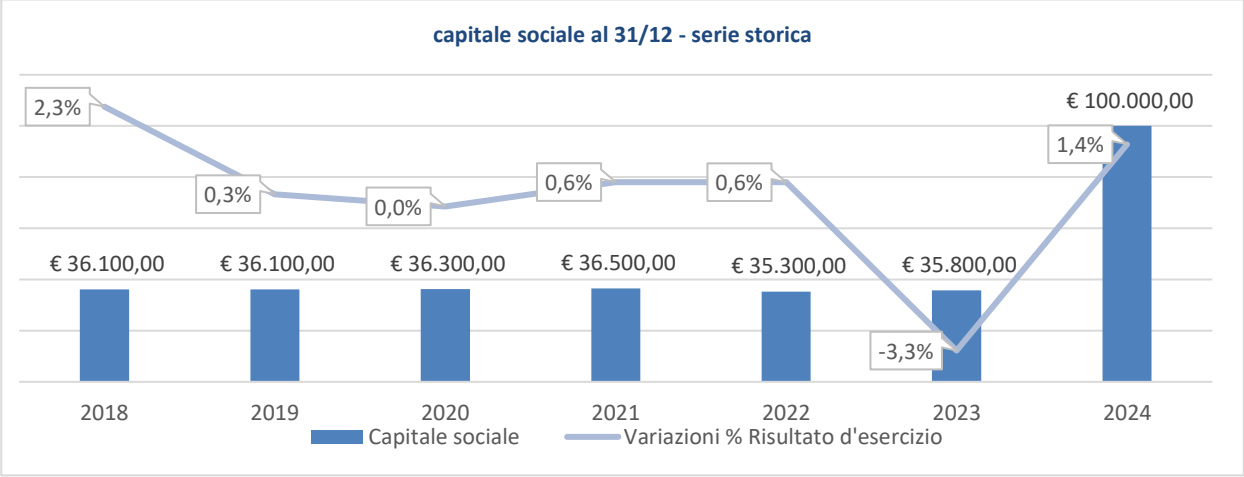
Dal 2007, la cooperativa applica un **sistema di Controllo di Gestione**, che prevede la riclassificazione del conto economico secondo i criteri del **Margine di Contribuzione** e del **Valore Aggiunto**. Grazie a questa metodologia, nel 2024 i **ricavi caratteristici imputabili alla gestione** risultano pari a € 4.873.958 (+0,17% rispetto al 2023).

Il **Margine di Contribuzione**, che misura la capacità delle attività produttive di coprire i costi generali, è pari a € 525.631, a fronte di **costi generali di struttura pari a € 590.603**. Il **risultato operativo** negativo è stato **compensato dai proventi straordinari**, permettendo di chiudere l'esercizio con un **utile di € 98.001** (a fronte di una **perdita di € 180.053** nel 2023).

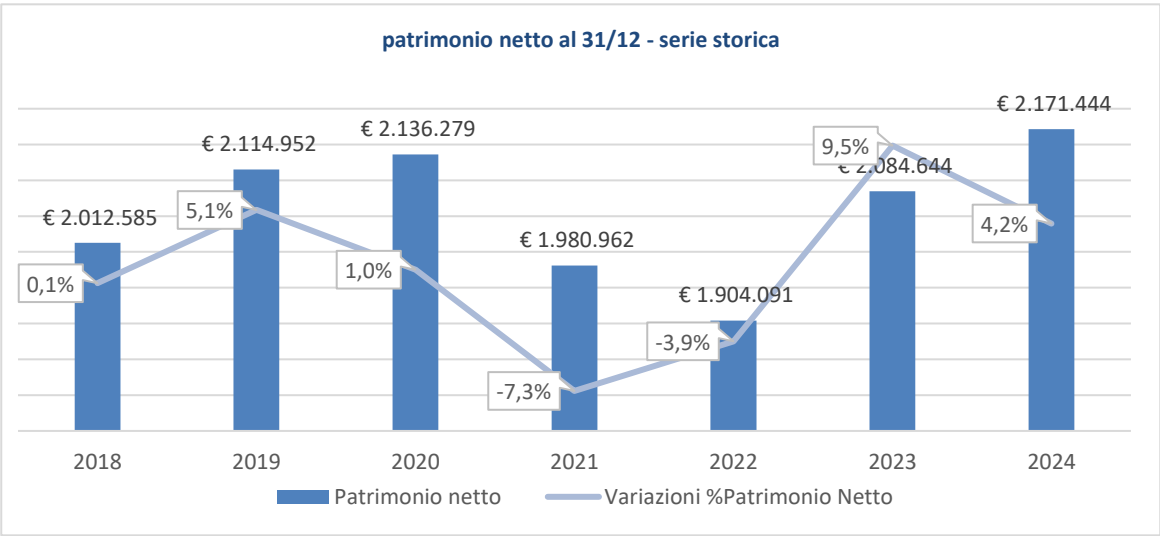
Si rileva in termini percentuali una diminuzione dei costi generali indiretti di gestione della cooperativa pari al 12,77% (nel 2023 era il 13,2%). Essi sono al netto del costo di coordinamento delle aree.



Il capitale sociale della cooperativa aumenta sostanzialmente grazie all'operazione di ritorno relativo al 2023 ed è prevalentemente composto da quote sociali ristornate ai soci lavoratori in precedenti esercizi.



Il **patrimonio netto** della coop.va è pari ad **2.171.444€**.



Il **valore aggiunto** è una categoria contabile che risulta dalla differenza fra il valore dei beni/servizi immessi dall'impresa non - profit sul mercato ed il valore dei beni/servizi acquisiti dall'esterno nel periodo dell'esercizio: essa misura la maggior ricchezza (o valore) che scaturisce dalla gestione dell'impresa, a beneficio dei lavoratori (sotto forma di salari, stipendi), dei volontari (come valore)

rimborsi spese), dei finanziatori (come interessi), dello stato (sotto forma di imposte, tasse), del settore non - profit (come contributi) e dell'impresa stessa (come ammortamenti e accantonamenti). La riclassificazione a Valore aggiunto ci permette di esprimere il valore aggiunto distribuito dalla nostra cooperativa:

