

# Bilancio sociale del consorzio Consolida

## Esercizio 2020



## METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

Con questa edizione del Bilancio sociale, il consorzio Consolida si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nel 2020. Nella scelta di quale documento realizzare e quali dati far emergere, si è deciso di aderire ad un metodo già applicato in altri territori (Friuli Venezia Giulia, Trentino e Veneto prevalentemente), di uno strumento quindi condiviso con altri consorzi e cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile: si tratta del metodo **ImpACT** per la valutazione dell'impatto sociale realizzato dall'istituto di ricerca Euricse di Trento.

Aderire a questa analisi **perché?** Innanzitutto, il metodo risponde alla recente Riforma del Terzo settore (L. 106/2016, art.7 comma d) e relativi decreti attuativi che non solo richiedono alle imprese sociali di redigere in modo obbligatorio un proprio bilancio sociale, ma stabilisce anche generici obblighi di trasparenza e informazione verso i terzi, nonché una valutazione dell'impatto sociale prodotto, dove *“Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”* (art.7 comma 3). Il metodo ImpACT incentiva alla progressiva estensione della rendicontazione sociale a dimensioni di impatto sociale, includendo nel Bilancio sociale specifici indicatori quantitativi e qualitativi delle ricadute e dell'impatto generato sul tessuto sociale di riferimento. Un processo articolato, dunque, ma che vogliamo condividere nella convinzione che sia utile per fare emergere le specificità del consorzio con dati ricchi e che identifichino in vario modo le diverse dimensioni dell'azione del consorzio, quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale e qualitativa, valutate come risultato immediato e di breve nei prodotti e servizi che offriamo e come risultato di lungo periodo nelle varie azioni sociali e politiche a favore del territorio e degli stakeholder.

Il metodo è poi sufficientemente standardizzato, e quindi la presentazione che seguirà rispetta volontariamente struttura, contenuti, ordine di presentazione, modelli grafici proposti dal modello ImpACT. Ciò permette agli interlocutori del consorzio di disporre di un metodo teorico e visivo per approcciarsi al tema della rendicontazione e valutazione unico per tutte le imprese che seguono la valutazione con ImpACT e in conclusione permette di confrontare dimensioni e risultati raggiunti con ad esempio benchmark di territorio. È in tal senso che il presente bilancio sociale punta a rispettare tutti i principi proposti dalle linee guida nazionali (capitolo 5 delle linee guida per gli enti di Terzo settore): rilevanza delle informazioni fornite, completezza alla luce degli stakeholder con cui l'organizzazione si relaziona, trasparenza, neutralità competenza di periodo (con riferimento prioritario all'esercizio di riferimento, ma anche con alcune analisi di trend o di impatto di medio periodo), comparabilità sia nel tempo che con altre organizzazioni del territorio, chiarezza (pur usando talvolta un linguaggio tecnico), veridicità e verificabilità dati i processi di rilevazione seguiti con il metodo ImpACT, attendibilità, autonomia delle terze parti per le parti di bilancio sociale relative alle percezioni su politiche e azioni. Sotto quest'ultimo profilo, il metodo accoglie l'invito a *“favorire processi partecipativi interni ed esterni all'ente”* poiché proprio nella riflessione sulle politiche organizzative e sulle dimensioni più qualitative il metodo ci ha richiesto di organizzare un Gruppo di lavoro, nel

nostro caso composto da un gruppo eterogeneo di portatori di interesse del consorzio. In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci si è interrogati sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

Si osserva ancora, il presente prospetto di bilancio sociale ripercorre inoltre -con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee guida- la struttura di bilancio sociale ancora prevista dalle Linee guida nazionali, articolando la riflessione su Metodologia adottata, Informazioni generali sull'ente, Struttura di governo e amministrazione, Persone che operano per l'ente, Obiettivi e attività, Situazione economico-finanziaria, Altre informazioni rilevanti. Ogni sezione vuole portare la riflessione non solo sulle ricadute oggettive dell'anno, ma anche su elementi qualitativi del modo in cui il consorzio ha agito e dei risultati che essa ha raggiunto, cercando di guardare anche agli impatti eterogenei, a ricadute che non vanno intese solo nel breve periodo, nell'anno di riferimento del presente bilancio sociale, ma nel loro valore di cambiamento e di prospettiva di lungo periodo.

È alla luce di tali premesse ed impostazioni, che il consorzio vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.

## IL CONSORZIO E L'EMERGENZA COVID: premessa alla lettura dei dati

Vi è una ulteriore necessaria premessa che in questo bilancio sociale merita un dovuto approfondimento e che dovrà essere tenuta in assoluta considerazione nella lettura dei dati che si presenteranno: la pandemia generata dal Covid e le conseguenti restrizioni ministeriali alla conduzione delle attività economiche e sociali hanno avuto conseguenze rilevanti per qualsiasi organizzazione, su tutto il contesto socio-economico nazionale e il consorzio Consolida non ne è rimasto indenne. Ad un aumento dei bisogni delle persone sono corrisposte necessarie flessioni delle azioni e delle produzioni e nella presente introduzione si vogliono illustrare sinteticamente le principali ricadute sul consorzio e le modalità in cui essa si è trovata ad affrontare la crisi.

Nel 2020, Consolida non ha fortunatamente dovuto sospendere le proprie attività né complessivamente né parzialmente, ed ha potuto quindi continuare ad operare con una certa continuità di azione ma si è trovato a dover gestire le proprie attività con modalità significativamente diverse da prima, nel rispetto dei provvedimenti e dell'emergenza sanitaria, per 10 settimane.

Dal punto di vista economico, tale situazione ha avuto le ricadute di cui si illustrerà nella relativa sezione sullo stato economico-finanziario del consorzio (con una variazione negativa in sintesi del -3,94% del valore della produzione tra 2019 e 2020).

Rispetto ai rapporti in essere con le pubbliche amministrazioni, non vi sono stati particolari ricadute sui tempi dell'esecuzione, ma l'ente pubblico ha garantito la copertura continua delle attività (almeno a costo parziale).

Di fronte alla situazione emergenziale e alle concepite ricadute sui servizi, il consorzio non è rimasto inerme, ma ha cercato di attivare almeno alcuni provvedimenti e previsto nel tempo riadattamenti: ha cambiato le modalità operative con cui realizzare servizi/beni su cui era già attiva e ha attivato nuove collaborazioni e produzione in rete/filiera con altri enti per rispondere ai cambiamenti nella domanda.

Le azioni principali messe in atto vanno dalla tutela dei contratti di affidamento dei servizi, alla riorganizzazione delle attività svolte da tutti i settori consortili a supporto delle cooperative socie (come Formazione, Centro Open Innovation, Ricerca e selezione risorse umane), e/o direttamente impegnate nei servizi e nei progetti territoriali (come il Servizio Educativo al Lavoro, il Centro di Formazione Professionale di Lecco, Valoriamo, Living Land e gli altri progetti in corso durante l'emergenza).

Per quanto riguarda la tutela contrattuale abbiamo sempre tenuto al centro l'interesse generale delle nostre comunità e cioè i bisogni dei beneficiari dei servizi che ci sono affidati dagli Enti Locali, vale a dire persone e famiglie in situazione di difficoltà che hanno subito gli effetti peggiori dell'emergenza. Abbiamo quindi promosso e sostenuto l'applicazione dell'articolo 48 del Decreto Cura Italia dando priorità alla possibilità di erogare i servizi in modalità alternative o a quella di utilizzare le risorse non spese per servizi nuovi, necessari per rispondere a nuove e inattese esigenze causate dalla crisi sanitaria ed economica. L'efficacia di questa azione è testimoniata anche dai bilanci finali di Consolida e delle cooperative più direttamente coinvolte nella gestione dei servizi sociali e socio educativi del nostro territorio, da cui si evince come siano state contenute sia le perdite di fatturato così come i disavanzi di gestione.

Questo risultato non scontato all'inizio della crisi è stato conseguito grazie a una strategia che ha saputo coniugare l'azione politica di sensibilizzazione dei Comuni con un'azione tecnica di rimodulazione dei servizi sia per dare continuità alle persone e alle famiglie già in carico ai nostri servizi, sia per dare risposte ai bisogni nuovi ed emergenti a causa della pandemia. Il tutto è stato svolto in maniera sinergica e coordinata con le cooperative socie, agendo davvero come sistema cooperativo territoriale. Anzi, è indispensabile sottolineare che i risultati conseguiti sono stati possibili proprio anche grazie alle cooperative socie che non hanno mai fatto passi indietro e anzi hanno in ogni momento messo a disposizione tutte le proprie energie e competenze, a tutti i livelli, sia in Consiglio di Amministrazione sia nei diversi e molteplici gruppi di lavoro attivati, che, consentendo confronti, discussioni e scambi continui prima e dopo ogni decisione strategica e operativa, hanno dato una concreta rappresentazione di cosa significa governance diffusa.

Da sottolineare come sia stato altresì fondamentale il ruolo della nostra Associazione Territoriale, Confcooperative dell'Adda, che ha saputo essere efficace e presente al nostro fianco in ogni passaggio. Sicuramente indispensabile nell'azione politica di interlocuzione con il Distretto e con gli Ambiti territoriali, promuovendo direttamente incontri e confronti con i rappresentanti politici territoriali che sostenessero le necessità delle socie di vedersi riconosciute le risorse necessarie per la rimodulazione dei servizi e per la copertura dei costi fissi. Ma è stato anche determinante l'apporto del Centro Servizi Unioncoop, che ha saputo supportare con competenza, tempestività e flessibilità, le rimodulazioni dei servizi durante tutte le diverse fasi dell'emergenza: prima durante le chiusure provocate dal lockdown e poi per favorire la ripresa estiva e autunnale.

Certamente non possiamo nasconderci che il Consorzio in quanto tale è stato più efficace soprattutto negli ambiti in cui esercita il ruolo di general contractor e quindi è pienamente legittimato a giocare il ruolo di agente di sviluppo territoriale e a presidiare i rapporti con i committenti pubblici. Non solo. È stata anche molto diversa l'efficacia e la nostra capacità di interlocuzione nei diversi ambiti territoriali. Molto più incisiva laddove il rapporto con la Pubblica Amministrazione è improntato da molti anni ormai alla collaborazione, molto più faticosa l'esperienza dove il rapporto è di tipo cliente - fornitore.

È da rimarcare il ruolo assunto dal Distretto e dagli Uffici di Piano che fin dal mese di marzo hanno riconosciuto l'impegno concreto del Terzo Settore e della Cooperazione sociale territoriale nel continuare a garantire servizi, prestazioni, vicinanza e relazioni con le persone più fragili e isolate, introducendo strumenti innovativi, nuove tecnologie comunicative, empatia e coraggio. Contestualmente hanno sollecitato le Amministrazioni Locali a garantire le risorse già impegnate sui contratti in essere, sottolineando come la tenuta del welfare locale avrebbe garantito una più rapida ripresa dei servizi e la capacità di rispondere ai nuovi bisogni e alle ricadute conseguenti all'emergenza. Un appello che, nella maggior parte dei casi, è stato accolto e attuato, garantendo così, se non la totalità delle risorse, sicuramente una buona parte, a vantaggio delle persone più fragili e anche a tutela dell'occupazione e delle imprese sociali del nostro territorio.

## **CFP e COVID-19**

L'anno formativo 2019-20 è stato fortemente impattato dall'evento Pandemico. A partire dal Febbraio 2020 le attività sono state progressivamente ridotte e riorganizzate completamente in modalità a distanza. Lo staff del centro ha tempestivamente reagito

alle indicazioni normative, allestendo una piattaforma digitale che consentisse di rimodulare l'offerta formativa con la creazione di comunità digitali.

Fortemente penalizzate sono state le attività di laboratorio pratico con la sospensione di tutte le attività di stage in azienda.

Attraverso la realizzazione di project work è stato comunque possibile coinvolgere gli allievi su compiti operativi da realizzare a distanza.

Molto significativo è stato ottenere la possibilità di realizzare parte dell'esame finale di qualifica professionale in presenza sfruttando appieno le possibilità di riapertura in sicurezza previste nel mese di giugno 2020.

Per quanto concerne gli allievi con disabilità, maggiormente penalizzati dalla chiusura delle attività in presenza, è stato possibile recuperare parte delle attività perse in primavera nei mesi di giugno e luglio adeguando tempestivamente i protocolli e le misure di sicurezza previste dalla normativa.

## **AREA FORMAZIONE E COVID 19**

L'attività dell'area formazione è stata nel 2020 fortemente condizionata dall'emergenza sanitaria e dalle norme che hanno regolato la realizzazione dell'attività formativa in presenza.

Si è assistito in primo luogo alla sospensione, da parte delle cooperative delle attività formative, grande impegno è stato dedicato dal mese di Aprile 2020 alla riprogettazione dei piani formativi in essere a partire dai mutati bisogni formativi e alle modalità di erogazione dell'attività formativa con un significativo investimento nella realizzazione di formazione E Learning asincrono (grazie all'utilizzo della piattaforma E Learning Consolida) sincrone grazie alla realizzazione di aule da remoto in piattaforma ZOOM e Meet di Google.

*In risposta all'emergenza Sanitaria la formazione sincrone è stata integrata con l'offerta di nr. Due moduli specifici su COVID 19 ed emergenza Sanitaria*

### **AIUTIAMO IN SICUREZZA Informazione COVID 19 per volontari e operatori (aprile 2020)**

*In cui è presentato il COVID 19 e i comportamenti sicuri per le persone che svolgono attività a favore di soggetti fragili in periodo di emergenza con l'obiettivo è informare su cosa è il COVID 19, come si propaga e quali sono le attenzioni da prestare per proteggere se stessi e la popolazione dall'infezione*

### **COSTRUIAMO INSIEME La nostra ESTATE (Giugno 2020)**

*Gestione in sicurezza di opportunità organizzate di socialità e gioco per bambini ed adolescenti nella fase 2 dell'emergenza COVID-19, con l'obiettivo di informare sulle misure da attuarsi per garantire, nella realizzazione attività di socialità e gioco, condizioni di tutela della salute dei minori nonché di quella delle famiglie e del personale educativo ed ausiliario impegnato nello svolgimento delle diverse iniziative ed offrire spunti per garantire ai minori il diritto alla socialità e gioco*

In riferimento alle azioni dell'area formazione per l'anno 2020 si sottolinea anche un'altra azione di particolare rilievo: la realizzazione di attività di consulenza per l'introduzione di piani aziendali di smart working. In collaborazione con il progetto VALORIAMO del Consorzio Consolida l'area formazione ha coordinato e sostenuto le cooperative nell'acquisizione di risorse a valere sull' Avviso pubblico per l'adozione di piani aziendali di Smart Working, Asse Prioritario I Occupazione - Azione 8.6.1 D.d.u.o 18 febbraio 2020, n. 1942 e ssmmii.

Pur con le seguenti premesse sull'andamento eccezionale dell'annualità, il bilancio sociale illustrerà fedelmente i risultati raggiunti dal consorzio Consolida nel corso dell'anno di riferimento.



Il presente bilancio sociale rendiconta le attività svolte dal consorzio Consolida, codice fiscale 02098670132, che ha la sua sede principale a Via Belvedere 18, Lecco.

Il consorzio **Consolida** nasce nel **1993** e per comprendere il suo percorso iniziamo leggendo la sua storia. Il consorzio viene inizialmente fondato per agevolare ogni iniziativa in forma coordinata tesa a perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini nello spirito e secondo le modalità previste dalla legge 8 novembre 1991 n° 381. Si ispira ai principi di mutualità, di solidarietà, di democraticità interna ed esterna, di rispetto della persona. Operando secondo queste finalità intende svolgere in modo stabilmente organizzato e senza fini di lucro qualsiasi attività volta a favorire i propri soci nel raggiungimento dei loro fini, nonché a promuovere e stimolare una fattiva collaborazione tra le cooperative sociali e gli enti pubblici e privati del territorio.



Il ruolo del consorzio è quello di aggregare più enti e di realizzare per essi e con essi una serie di azioni e servizi che diano valore alla realtà dei singoli attraverso forme di condivisione e coinvolgimento. A tal fine il consorzio Consolida realizza attività di Gestione diretta di servizi socio-assistenziali, sanitari, educativi, culturali rivolti a persone fisiche che possono quindi essere considerate utenti diretti del consorzio, gestione diretta (con costo del personale a proprio carico) di inserimenti lavorativi di persone svantaggiate presso



organizzazioni terze, general contractor per le proprie associate, servizi agli enti consorziati e servizio formativo – centro di formazione professionale che eroga corsi di leFP in obbligo scolastico.

Nello specifico, il consorzio si pone in primo luogo come soggetto di creazione di relazioni e di integrazioni tra i servizi e le funzioni delle proprie associate e del territorio, nel perseguimento di miglioramenti di sistema; in questo compito ambizioso, il consorzio agisce per sostenere la collaborazione tra le cooperative sociali di tipo A e B consorziate per una maggiore integrazione sociale e lavorativa di utenti/persone svantaggiate, tra cooperative sociali consorziate e imprese esterne al consorzio per una maggiore integrazione sociale e lavorativa di utenti/persone svantaggiate e per la realizzazione di un'offerta integrata, la collaborazione del consorzio con enti pubblici ed enti privati di diritto pubblico per la comprensione dei bisogni e lo sviluppo di servizi maggiormente rispondenti alla domanda territoriale, la collaborazione del consorzio con le imprese profit del territorio per l'identificazione dei profili professionali più richiesti o per l'occupazione ex-post di lavoratori svantaggiati formati dalle consorziate e collaborazione con l'ente pubblico e i centri per l'impiego per l'inserimento delle persone segnalate in una filiera di servizi di assistenza sociale e di inserimento al lavoro di persone svantaggiate formate.

Gli illustrati servizi si collocano nelle attività previste statutariamente poiché lo Statuto prevede testualmente che il consorzio si occupi di:

- 1) gestire, sia direttamente che congiuntamente o tramite le cooperative socie, servizi socio-assistenziali, educativi e/o sanitari;
- 2) promuovere la collaborazione e lo scambio tra le cooperative sociali con finalità di promozione umana e di inserimento sociale delle persone che soffrono condizioni di svantaggio e di emarginazione;
- 3) fornire alle associate servizi di supporto e consulenza gestionale, tecnico-amministrativa, commerciale;
- 4) fornire ai soci beni, servizi e lavori a condizioni migliori e più funzionali allo sviluppo delle cooperative stesse favorendo la crescita delle comunità locali in cui operano;
- 5) promuovere e gestire attività di progettazione integrata con le proprie associate per la continua innovazione dei servizi e il reperimento di risorse aggiuntive;
- 6) promuovere negli interessi delle cooperative associate gli atti, le procedure e quanto necessario al fine di permettere ed agevolare la partecipazione di queste agli appalti indetti con qualunque sistema dalle stazioni appaltanti finalizzati all'esecuzione di lavori, opere, servizi e forniture
- 7) coordinare il rapporto con gli enti pubblici, privati e con il mondo imprenditoriale e dell'associazionismo locale;
- 8) gestire attività di formazione, addestramento, orientamento e sostegno all'inserimento lavorativo realizzate anche con l'ausilio degli enti regionali, statali e comunitari;
- 9) progettare, organizzare e gestire corsi e attività di formazione, addestramento e aggiornamento professionale nell'ambito del sistema educativo di istruzione e formazione professionale nonché attività di orientamento, tutoraggio e accompagnamento al lavoro anche mediante la promozione e l'organizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro e di tirocini formativi e di orientamento;

10) favorire lo sviluppo e la produttività sociale ed economica dell'attività lavorativa delle cooperative anche commercializzandone i prodotti e servizi;

11) promuovere e favorire attraverso adeguati interventi il sorgere di nuove iniziative di cooperazione sociale;

12) attuare, sia direttamente che tramite le cooperative consorziate, iniziative di informazione e sensibilizzazione dei cittadini e degli enti pubblici e privati sui problemi sociali promuovendo e coordinando studi e ricerche per il miglioramento e la valorizzazione dei servizi offerti dagli enti associati;

13) la società può predisporre marchi e denominazioni sociali specifici con cui contraddistinguere i propri servizi e/o prodotti; tali marchi e denominazioni possono essere concessi in utilizzo, anche dietro corrispettivo a terzi, preferibilmente cooperative sociali o a consorzi tra cooperative sociali aventi attività affini. L'utilizzo verrà regolato da apposito regolamento.

Ulteriore identità generale del consorzio è fornita dalla lettura della sua mission: Consolida è un sistema di imprese sociali impegnato a produrre in modo sempre nuovo e in alleanza con gli attori dei contesti in cui opera, welfare comunitario. Comunitario perché capacitante, inclusivo, sostenibile e per questo promotore di bellezza, crescita e sviluppo per le nostre comunità e per noi stessi.

L'azione consortile, si deve tuttavia tenere presente, è influenzata anche dal contesto in cui lo stesso agisce. Come premesso, il consorzio Consolida ha la sua sede legale Via Belvedere 18, Lecco. Tuttavia è possibile osservare come esso operi anche attraverso altre sedi operative:

<b>Indirizzo</b>	<b>Città</b>
Via Montessori 21	Lecco
Via Achille Grandi 28/A	Lecco
Via Zelioli 22	Lecco
Corso Promessi Sposi 44,	Lecco

Il territorio di riferimento è quindi intercettabile prevalentemente nel Comune in cui il consorzio ha la sede principale.

Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici del consorzio, si consideri che in questi ultimi anni esso si è posto questi prioritari obiettivi:

A) Il tema del LAVORO, nell'ambito della questione più generale dell'inclusione sociale, è centrale per le azioni di welfare che vogliamo produrre in quanto:

l'inserimento lavorativo integrato con le altre azioni per l'inclusione sociale (casa, relazioni, salute, economia) è sempre più welfare di comunità;

il lavoro è occasione di crescita personale per i nostri operatori e in quanto tale può diventare strumento di welfare aziendale;

il lavoro di qualità, fatto da professionisti in costante "aggiornamento/apprendimento", è strumento di INNOVAZIONE.

Gli strumenti di sistema da valorizzare e potenziare nel prossimo triennio sono Mestieri, il Centro di Formazione Professionale Polivalente, il progetto Valoriamo e le Aree consortili Formazione e Risorse Umane.

In particolare, Mestieri è individuato come il luogo privilegiato di confronto, a partire dall'interlocuzione prioritaria con le cooperative di inserimento lavorativo del Consorzio, deputato a ridefinire e qualificare il modello di inserimento lavorativo realizzato dalle Cooperative socie. È necessario far leva sulle sue relazioni storiche con le imprese del territorio e, soprattutto, su quelle che si stanno avviando e consolidando grazie al Progetto Valoriamo che è una piattaforma innovativa attraverso cui attivare nuove forme di relazione e collaborazione con il mondo produttivo lecchese.

Intorno alla interazione tra inserimento lavorativo e inclusione sociale è necessario e strategico:

- strutturare possibili connessioni e collaborazioni tra cooperative B e cooperative A e anche con le imprese del territorio;
- costruire legami più strutturali e dinamici tra le cooperative, gli enti pubblici e il CFPP;
- Intrecciare in modo ancora più strategico, creativo, efficace i "servizi" consortili dell'area Formazione e dell'area Risorse umane, per rendere le stesse leve di sviluppo a disposizione delle cooperative e del sistema per l'aggiornamento/crescita delle persone, di chi le gestisce e in connessione con le nuove professionalità necessarie allo sviluppo del welfare.

B) METTERE A SISTEMA le novità che hanno caratterizzato i cambiamenti/innovazioni del triennio passato a partire da:

- **Impresa sociale Girasole:** è potenzialmente lo strumento più avanzato di produzione di welfare comunitario non solo della nostra rete ma dell'intero panorama nazionale. È l'opportunità per promuovere apprendimenti diffusi in tutto il nostro sistema e per attivare nuove pratiche sociali anche all'interno delle singole cooperative. È anche il luogo dove sperimentare azioni concrete di coinvolgimento e attivazione della comunità, da tradurre e promuovere anche in altre situazioni, mercati e territori e per amplificare la nostra capacità di attrarre risorse per il welfare e il benessere delle nostre comunità. Ad esempio, ponendo nuovamente all'attenzione degli amministratori il tema dell'inclusione lavorativa o promuovendo progettazioni anche su nuovi canali (fondi europei).

- **Centro di Open Innovation:** occorre valorizzarlo migliorando la sua capacità di aggregare le risorse delle cooperative socie e di integrare le risorse della comunità, a partire da quelle degli Enti Locali oltre che del mondo delle imprese e del Terzo Settore, in modo da orientare la progettazione e la ricerca di finanziamenti. È necessario che sostenga la capacità progettuale delle singole cooperative in sinergia con l'area Formazione consortile e con l'area Risorse Umane. Ad esempio:

i. contribuendo, in relazione ai propri oggetti di lavoro, all'analisi dei bisogni formativi delle cooperative e alla progettazione delle azioni conseguenti;

ii. partecipando alla definizione dei profili professionali e alla loro selezione qualora attivata in Consorzio.

C) COMUNICARE E PRODURRE CULTURA come sistema di imprese sociali che intendono:

- misurare e conoscere l'impatto sociale che generano;
- valorizzare e rendere più visibile l'azione di tutto il sistema, migliorando i contenuti e gli strumenti;
- intercettare l'interesse di singoli cittadini e imprese sui territori.

È opportuno che, a livello di Consorzio, si investa per promuovere i valori e le azioni di sistema, possibilmente connettendo in una visione comune le azioni comunicative delle singole cooperative coerentemente con la necessità di moltiplicarne visibilità e impatto sui territori.



La seconda dimensione secondo la quale il consorzio Consolida può essere raccontato ed analizzato è quella della **governance**. In primo luogo, è così utile capire quali sono gli organi del consorzio e le loro principali funzioni, descrivendo a brevi tratti le politiche distintive rispetto agli organi di governo e agli organi decisionali del consorzio.

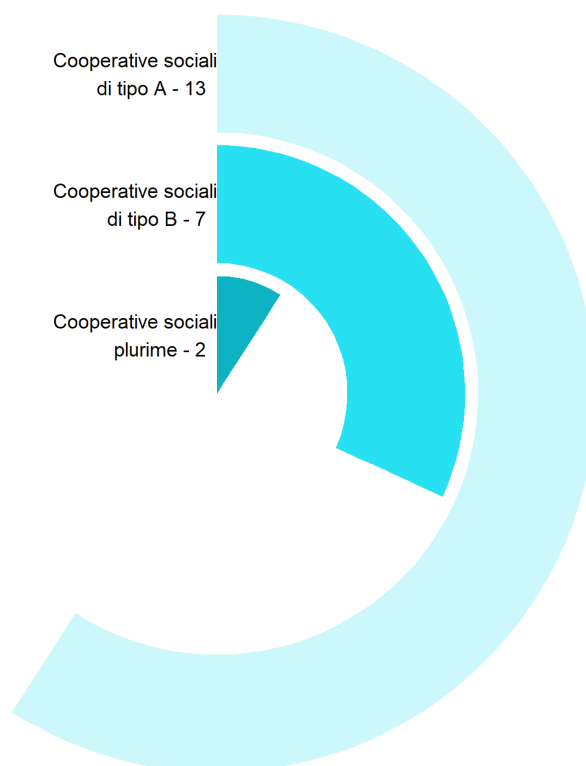
Il Consorzio Consolida è amministrato da un Consiglio di Amministrazione costituito da cinque consiglieri, dei quali tre esponenti di cooperative di tipo A, un esponente di cooperative di tipo B e un esponente delle cooperative miste. Gli amministratori sono eletti dall'assemblea dei soci e durano in carica per tre anni. Sono rieleggibili.

L'Assemblea dei soci elegge gli amministratori, approva il bilancio e i Regolamenti Interni. Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione della società, tranne quelli riservati all'Assemblea dalla legge e dallo Statuto.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha la rappresentanza della società di fronte ai terzi e in giudizio. Il Presidente perciò è autorizzato a riscuotere, da pubbliche amministrazioni o da privati, pagamenti di ogni natura ed a qualsiasi titolo, rilasciandone liberatorie quietanzate.

Entrando ora nel dettaglio della struttura di governo, attenzione prima deve essere data alla base sociale del consorzio. Al 31 dicembre 2020, Consolida includeva nella sua base sociale complessivamente 22 soci, di cui 13 cooperative sociali di tipo A, 7 cooperative sociali di tipo B e 2 cooperative sociali plurime. Gli enti associati sono attivi nei settori: integrazione al lavoro di persone svantaggiate (36.36%), interventi e servizi sociali (63.64%), servizi educativi alla prima infanzia (0-6 anni) (45.45%), servizi educativi per bambini e ragazzi (extra-scolastici e parascolastici, residenziali e semiresidenziali) (40.91%), formazione extra-scolastica finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa (40.91%), istruzione e formazione professionale (36.36%), attività culturali con finalità educativa (9%), attività culturali ed artistiche con finalità ricreativa (9%), servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone svantaggiate (36.36%), alloggio sociale (22.73%) agricoltura sociale (9%) e accoglienza umanitaria e integrazione sociale migranti.

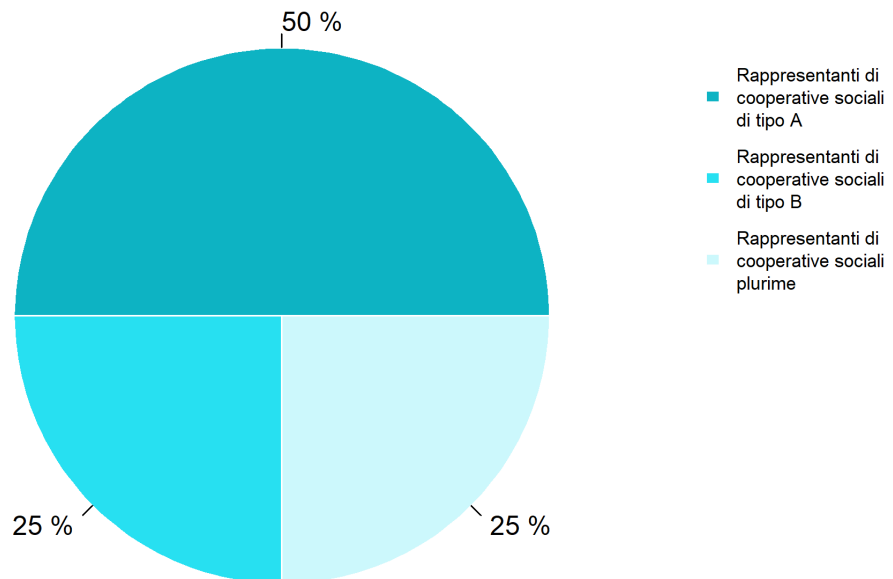
## Suddivisione soci per tipologia



La situazione è illustrativa di rapporti consolidatisi con gli enti: nel 2020 non si sono avute entrate o uscite dalla base sociale.

Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle associate. Il Consiglio di amministrazione del consorzio Consolida risulta composto da 4 consiglieri: Lorenzo Guerra (26/06/2019); Mauro Riva (26/06/2019); Raffaele Pirovano (26/06/2019); Fabio Benedetti (26/06/2019); Raffaella Gaviano (26/06/2019). Si tratta nello specifico di 2 rappresentanti di cooperative sociali di tipo A, 1 rappresentante di cooperativa sociale di tipo B e 1 rappresentante di cooperativa sociale plurima.

## Composizione del CdA



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata poi in alcuni indici che caratterizzano la governance del consorzio. Innanzitutto la volontà di coinvolgimento ed apertura è insita nelle modalità con cui si struttura il rapporto associativo e nelle politiche verso gli enti soci. Il Consorzio Consolida e le cooperative socie sono impegnati a realizzare un sistema a rete unitario e coerente, sia nei valori che nelle prassi operative. A tal fine si definiscono nei seguenti punti le condizioni preliminari di adesione a Consolida:

1. Il Consorzio Consolida è favorevole a promuovere la nascita e ad accettare l'adesione di nuove Cooperative Sociali al fine di: - realizzare una più efficace risposta ai bisogni del territorio; - garantire l'aggregazione di sensibilità e visioni anche diverse, purché accomunate da quanto espresso nello statuto
2. L'adesione a Consolida è aperta a tutte le cooperative sociali e la sua accettazione dipende esclusivamente dalla disponibilità della cooperativa richiedente di aderire pienamente allo Statuto ed al presente regolamento, nonché alla sussistenza ed al rispetto dei sette principi storici della cooperazione di seguito precisati: Adesione libera e volontaria Controllo democratico da parte dei soci Partecipazione economica dei soci Autonomia e indipendenza Formazione e informazione Cooperazione tra cooperative Interesse verso la comunità
3. La strategia imprenditoriale da attuare dovrà tener conto di elementi qualificanti così definiti: Dimensione: è necessario che le cooperative si orientino alla ricerca di una dimensione compatibile con la possibilità di sviluppare tra i soci effettive e positive relazioni di conoscenza e di collaborazione. Per corrispondere a tali esigenze andranno quindi preferibilmente utilizzati processi di aggregazione cooperativa e di integrazione consortile. Territorialità: il legame organico con la comunità locale, volto a valorizzare in chiave solidaristica ed imprenditoriale le potenzialità di cui ogni territorio dispone per fronteggiare i bisogni dei cittadini, in particolare dei più deboli e svantaggiati, comporta la necessità di sviluppare un'azione costante di radicamento, di costruzione di rapporti con i cittadini, con i gruppi sociali e con le istituzioni, finalizzata al "perseguimento della promozione umana e all'integrazione sociale", opzioni queste inconciliabili con una

politica volta esclusivamente al solo sviluppo economico e commerciale della cooperativa. Coerentemente con quanto affermato possono aderire a Consolida cooperative che, pur operando e avendo sede anche su territori limitrofi, riconoscano nel territorio lecchese un ambito significativo di comunità sociale sul quale investire. Innovazione sociale: in quanto attori economici sociali della nostra comunità le cooperative di Consolida perseguono l'innovazione sociale coerente con i seguenti principi: coesione, sostenibilità, fattibilità e utilità. L'innovazione sociale è tutto ciò che soddisfa un bisogno sociale, in modo più efficace alle alternative esistenti, e che allo stesso tempo genera nuove relazioni e collaborazioni, accrescendo le possibilità di azione della nostra comunità. Specializzazione: l'esperienza dimostra imprenditorialmente vincente una strategia aziendale indirizzata a specifiche aree di bisogno, orientata ad acquisire alte competenze e qualificata capacità di gestione rispetto alle esigenze di coloro che fruiscono dell'intervento della cooperativa. Valorizzazione delle risorse umane: la cooperativa è un ambito organizzativo che punta alla costante crescita delle persone, quale che sia la forma della partecipazione all'attività della cooperativa. Integrazione con il volontariato: la cooperativa deve prestare attenzione agli scambi/collaborazioni con le altre realtà impegnate negli stessi ambiti di intervento, anche al fine del mantenimento e della valorizzazione dello stile e delle motivazioni proprie del volontariato. Integrazione societaria di lavoratori retribuiti, soci lavoratori, volontari, fruitori: in quanto istituzione imprenditoriale e sociale della comunità locale la cooperativa sociale deve puntare a promuovere e valorizzare l'apporto e ad integrare anche nella base sociale i diversi soggetti (lavoratori retribuiti, volontari, fruitori) coinvolti nell'attività della cooperativa.

4. Collaborazione e integrazione tra cooperative La collaborazione fra cooperative non costituisce un di più rispetto all'essere cooperativa, bensì uno degli aspetti portanti della sua stessa natura. E' pertanto impegno prioritario evitare di arrecare danno ad altre cooperative aderendo a logiche di concorrenzialità che pregiudicano la qualità dell'intervento sociale e compromettono la possibilità di un suo ulteriore sviluppo. Tale impegno va perseguito anche mediante il rafforzamento delle diverse forme di collaborazione operativa e di integrazione consortile. E' questo il terreno sul quale le cooperative sociali sono chiamate a dimostrare, con i fatti, la piena adesione alla dimensione solidaristica sancita all'art. 1 della legge 381/91.

Le politiche attivate nei confronti degli enti associati hanno avuto alcuni esiti oggettivi. Guardando ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2020 è stata organizzata dal consorzio 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee è stato complessivamente del 59.09% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui il 38.47% rappresentato per delega, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 59.91% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente discreta, indice della capacità di coinvolgere attivamente le associate nella mission consortile.

A conclusione della riflessione sulla governance del consorzio, un dato vuole essere di ulteriore trasparenza per giudicare le politiche praticate. Il consorzio Consolida prevede dei compensi economici per alcune cariche istituzionali ricoperte e in particolare 80.940,14 Euro per gli amministratori, 4.300 Euro per i revisori contabili, 10.000 Euro per il presidente e 14.258,2 per altre figure che ricoprono cariche elettive.





## PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

Anche per i consorzi, come per la maggioranza degli enti di terzo settore, i lavoratori rappresentano una importante risorsa, ma sono anche soggetti al centro delle azioni e dell'identità dell'ente, nei confronti dei quali va quindi promosso coinvolgimento e sostegno al benessere. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori del consorzio Consolida significa quindi interpretare questi stessi dati con una duplice valenza: quella delle importanti risorse umane che permettono la realizzazione dei servizi e ne influenzano –grazie ad impegno e professionalità– la qualità, e quella dell'impatto occupazionale che il consorzio genera non solo in termini numerici, ma anche puntando sulla qualità dei rapporti di lavoro.

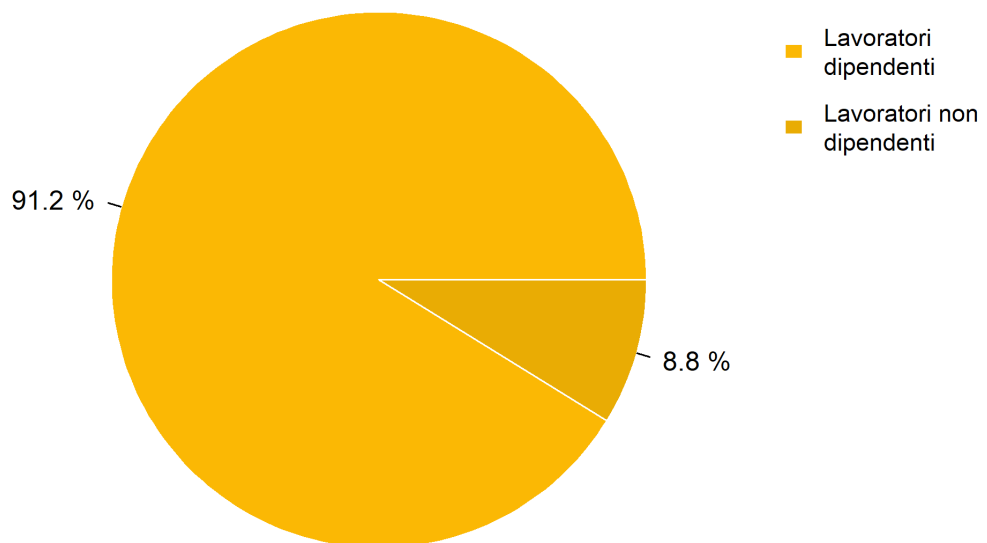
Fotografando dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari del consorzio, si osserva che al 31/12/2020 erano presenti con contratto di dipendenza 31 lavoratori, di cui il 90.32% con contratto a tempo indeterminato, contro il 9.68% di lavoratori a tempo determinato.

Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, vi è da considerare che il consorzio ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2020: nell'arco dell'anno esso ha visto l'ingresso di 8 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 1 lavoratore, registrando così una variazione positiva. Inoltre, nel 2020 9 lavoratori sono passati da contratti flessibili a contratti a tempo indeterminato.

Di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale del consorzio è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è del 77.42%. La presenza di giovani fino ai 30 anni nel consorzio si attesta invece al 12.9%, contro la presenza di nessun lavoratore con più di 50 anni. L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della formazione: il consorzio vede tra i suoi dipendenti la presenza di 1 lavoratore con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 8 lavoratori diplomati e di 22 laureati.

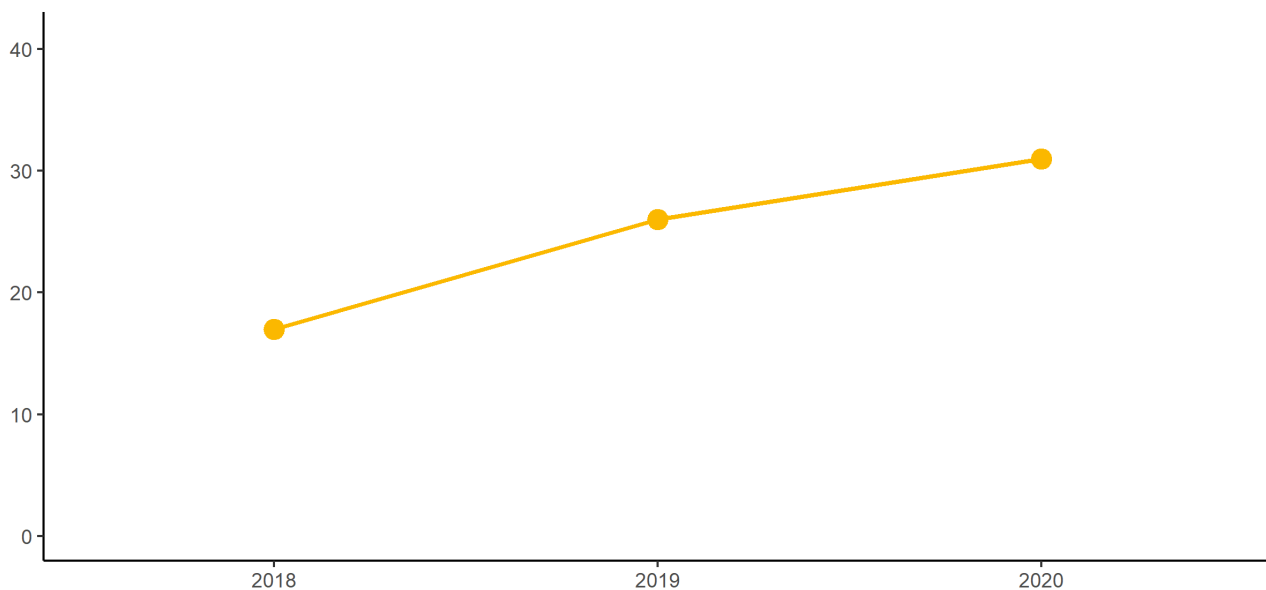
L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di **qualità del lavoro** offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori. Oltre ai dati già presentati sui lavoratori dipendenti, si osserva come il consorzio Consolida, nel corso del 2020, abbia fatto ricorso anche a 1 collaboratore e 2 titolari di partita IVA. Tali numeri spiegano meglio la strutturazione del proprio organico nel suo complesso e portano ad affermare che mediamente nell'anno il peso del lavoro dipendente (calcolato a testa e non ad orario) sul totale è stato pari al 91.2%.

## Peso lavoro dipendente sul totale



Queste politiche occupazionali hanno inciso su due aspetti: da una parte, la fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 29.03% degli stessi lavori in consorzio da più di 5 anni, dall'altra di conseguenza i flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali del consorzio, come il grafico sottostante mostra.

## Andamento numero totale lavoratori ordinari



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nel consorzio il 41.94% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 18 lavoratori con una posizione a part-time. Va in particolare considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dal consorzio per motivi organizzativi: a fine 2020 la percentuale di part-time scelta dai lavoratori sul totale delle posizioni part-time presenti è del 5.56% e 17 lavoratori hanno accettato la proposta di contratto part time da parte del consorzio.

La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno del consorzio può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto

sull'allineamento tra le funzioni del consorzio e le professionalità di cui si è per questo dotato. Così il consorzio vede la presenza di 12 impiegati, 7 coordinatori, 5 responsabili e 1 educatore con titolo e 6 altro ruolo.

Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dal consorzio nei confronti dei suoi lavoratori ordinari è l'equità dei processi e delle politiche praticate. Alcuni dati ed indici permettono di rendere trasparenti i processi attivati. Nel consorzio Consolida il 38.71% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 16.13% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Un altro elemento che indica il livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti. Una necessaria premessa all'analisi salariale è data dal fatto che il consorzio applica ai propri lavoratori il contratto collettivo delle cooperative sociali. La seguente tabella riassume le retribuzioni lorde annue, minime e massime, per ogni inquadramento contrattuale presente in consorzio.

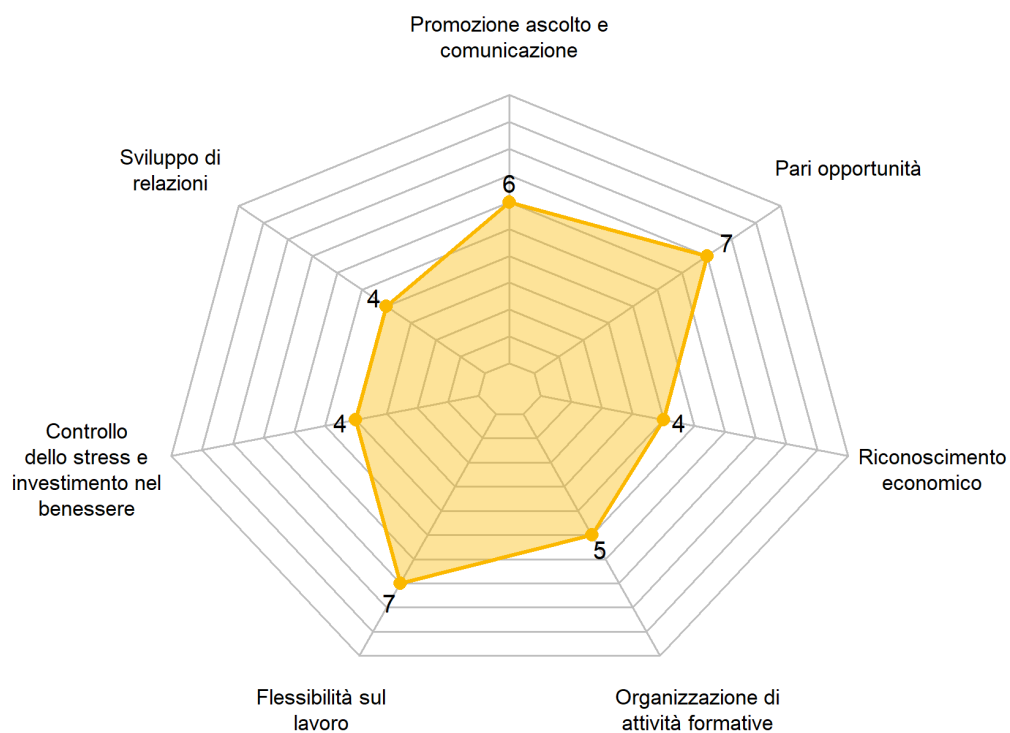
Inquadramento contrattuale	Minimo	Massimo
Dirigente (es.CCNL coop sociali livelli F1, F2)	34.299 Euro	54.175 Euro
Coordinatore/responsabile/professionista (es.CCNL coop sociali livelli C3, D3, E1, E2)	22.062 Euro	34.428 Euro
Lavoratore qualificato o specializzato (es.CCNL coop sociali livelli B, C1, C2, D1, D2)	17.228 Euro	23.873 Euro

Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali premi e riconoscimenti di produzione e fringe benefit come i buoni mensa o il telefonino aziendale.

Il consorzio Consolida è inoltre attento ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: il consorzio infatti realizza una formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop e l'inclusione di alcuni dipendenti nei corsi offerti dal consorzio ai lavoratori di propri enti associati. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 31, per complessive 240 ore di formazione.

Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei lavoratori. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono attivabili attraverso specifiche politiche e strategie: il consorzio persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare la flessibilità sul lavoro, per garantire maggior conciliazione con la famiglia e gli impegni personali e le pari opportunità.

# Qualità del lavoro





## OBIETTIVI E ATTIVITÀ

In linea con i propri obiettivi statutari e la propria mission, di cui descritto nelle sezioni precedenti, e grazie alle diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate, il consorzio Consolida ha raggiunto nell'esercizio 2020 concreti e verificabili risultati.

In quanto consorzio, è di primaria rilevanza innanzitutto la lettura degli obiettivi e delle attività condotti a favore o con il coinvolgimento degli enti soci. Se sono già state descritte nell'introduzione le funzioni trasversali del consorzio, si osserva ora dettagliatamente che i servizi offerti nel 2020 alle proprie cooperative sociali associate hanno riguardato attività molto varie: servizi di supporto come l'amministrazione, la gestione paghe, la contabilità e il bilancio; attività funzionali a far crescere e sostenere le cooperative socie come la gestione di reti per la partecipazione a gare ed appalti e le attività in cui il consorzio ricopre la funzione di general contractor, ma anche la gestione di processi di inserimento lavorativo; attività di formazione del personale e dei soci delle associate e di formazione in generale per le consorziate. Più dettagliatamente, nel 2020 il consorzio si è occupato delle seguenti attività e funzioni:

- 1) Servizi di General Contracting: Attraverso il general contracting il Consorzio Consolida facilita le relazioni fra cooperative sociali ed enti pubblici/privati e fra le stesse cooperative che svolgono attività differenti. In questo modo contribuisce alla promozione di forme innovative di intervento sociale e offre ai committenti servizi complessi e diversificati;
- 2) Centro di Formazione Professionale Polivalente: Il Consorzio Consolida dal 2009 è ente titolare del Centro di Formazione Professionale Polivalente (CFPP) di Lecco, realtà poliedrica e complessa che da molti anni affianca i Servizi Sociali Municipali e le famiglie del contesto provinciale nell'accompagnamento educativo, formativo di minori, adolescenti e giovani a forte rischio di dispersione scolastica, esclusione sociale o in situazione di fragilità e disabilità medio lieve e grave.

Il Centro propone una vera e propria filiera di servizi interni volti all'accompagnamento in termini evolutivi delle diverse situazioni incontrate e che può essere così sintetizzata nelle sue quattro unità di offerta:

- AREA SUCCESSO FORMATIVO E ORIENTAMENTO: Servizi di Orientamento e Conseguimento del successo formativo attraverso la realizzazione di progettazioni integrate con Scuole Secondarie di Primo Grado;
- AREA FORMAZIONE: Erogazione di corsi di istruzione e formazione professionale in quanto Operatore Accreditato, iscritto alla sezione A dell'Albo Regionale Lombardo.
- AREA LAVORO: Percorsi di Accompagnamento al lavoro, in stretto raccordo con le Aziende del territorio, per adolescenti e giovani che hanno concluso il proprio

percorso formativo o che si trovano in situazione di abbandono scolastico e/o inattività (NEET -“Not in Education, Employment or Training”).

- ALTRA STRUTTURA O SERVIZIO TERRITORIALE

- 3) Servizio Educativo al Lavoro: Il Servizio Educativo Lavoro nasce nell'ottobre 2010 all'interno della co-progettazione tra il Consorzio Consolida e il Comune di Lecco, per rispondere ai bisogni socio-lavorativi di giovani e adulti in carico ai Servizi sociali. Negli anni il Servizio ha ampliato la sua attività con tutti i Comuni della provincia, nel più ampio rapporto tra il Consorzio Consolida e la Comunità Montana, Valsassina, Valvarrone, Val d'Esino e Riviera. Per ampliare l'offerta, contestualmente al trasferimento nella nuova sede, il Servizio si è accreditato ai Servizi per il Lavoro attraverso l'Agenzia Mestieri Lombardia, di cui il Consorzio Consolida è socio.

Il servizio si articola in:

- progettazione e gestione di percorsi di accompagnamento al lavoro in favore di persone appartenenti alle fasce deboli;
  - messa a disposizione del logo e del know-how aziendale per la progettazione di specifici interventi.
- 4) Servizi Formativi: Il Consorzio dà la possibilità alle cooperative socie di usufruire di corsi di formazione e approfondimento. Ente accreditato presso Regione Lombardia, Consolida è referente territoriale per le proprie cooperative al fine di ottenere specifici finanziamenti destinati a sostenerne la formazione continua, pianificata sulla base dei bisogni intercettati.
- 5) Servizi Risorse Umane: il Consorzio Consolida fornisce un servizio di preselezione e valutazione di figure professionali (con profili sociali e non) richieste dalle cooperative socie, attivando colloqui di gruppo (assessment center) e facendo da intermediario fra i candidati idonei e le cooperative richiedenti.
- 6) Centro di Open Innovation: Il Centro di Open Innovation è un luogo di costante innovazione che individua nuove opportunità e relazioni per rispondere ai bisogni sociali delle persone e del territorio, riconosciuto e visibile, catalizzando talenti e risorse interne ed esterne al consorzio. Innovare secondo il paradigma dell'Open Innovation vuol dire per Consolida creare un presidio che funga da connettore attrattivo sia per il “dentro” (le associate e le loro singole strategie di sviluppo) che per il “fuori” (gli attori del territorio, startup, PA e cittadini).

Il Centro funge dunque da piattaforma per l'incrocio tra domanda e offerta di innovazione e da ponte di collegamento tra ecosistemi per l'innovazione a livello locale, nazionale e internazionale.

Come già accennato nell'introduzione al presente bilancio sociale, il consorzio Consolida non ha tuttavia il solo ruolo di agire con e a favore delle proprie cooperative associate. Esso eroga anche in modo diretto servizi a favore di persone fisiche. Per Statuto, il consorzio si occupa di: formazione extra-scolastica finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa; istruzione e formazione professionale;

realizzazione di attività culturali con finalità educativa; servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone (con continuità rispetto alla funzione di inserimento lavorativo). Attività che fanno capo al centro di formazione professionale che eroga corsi di leFP in obbligo scolastico. Tali servizi sono stati svolti dal consorzio sia con attività nelle proprie strutture o a domicilio degli utenti, sia presso altre organizzazioni gestite da soggetti terzi, nello specifico sia enti di Terzo settore non soci del consorzio che enti pubblici.

Guardando alle attività condotte presso altri enti nel 2020, il consorzio Consolida ha seguito con proprio personale ben 994 utenti di altri enti di Terzo settore e 406 gli utenti seguiti presso strutture di enti pubblici, per un totale di 400 ore prestate.

Rispetto ai servizi realizzati presso le proprie strutture e con presa in carico, il consorzio ha nel corso dell'anno offerto interventi complessivamente a 208 utenti. Particolare attenzione merita il fatto che, date le caratteristiche dei servizi proposti, tali servizi hanno beneficiato persone con disabilità (31), con disagio sociale e di altra tipologia (64). I servizi hanno soddisfatto i bisogni di utenti giovani: il 79,4% di età compresa tra i 14 ed i 18 anni, il 27,8% bambini e adolescenti tra i 6 ed i 14 anni e per la parte restante giovani maggiorenni under 25.

Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno del consorzio alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze degli utenti e della collettività, si sottolinea che il consorzio si è dotato in questi anni di certificazioni, quali in particolare Certificazione OHSAS 18001:2007, Certificazione ISO 9001, Certificazione ISO 18001.



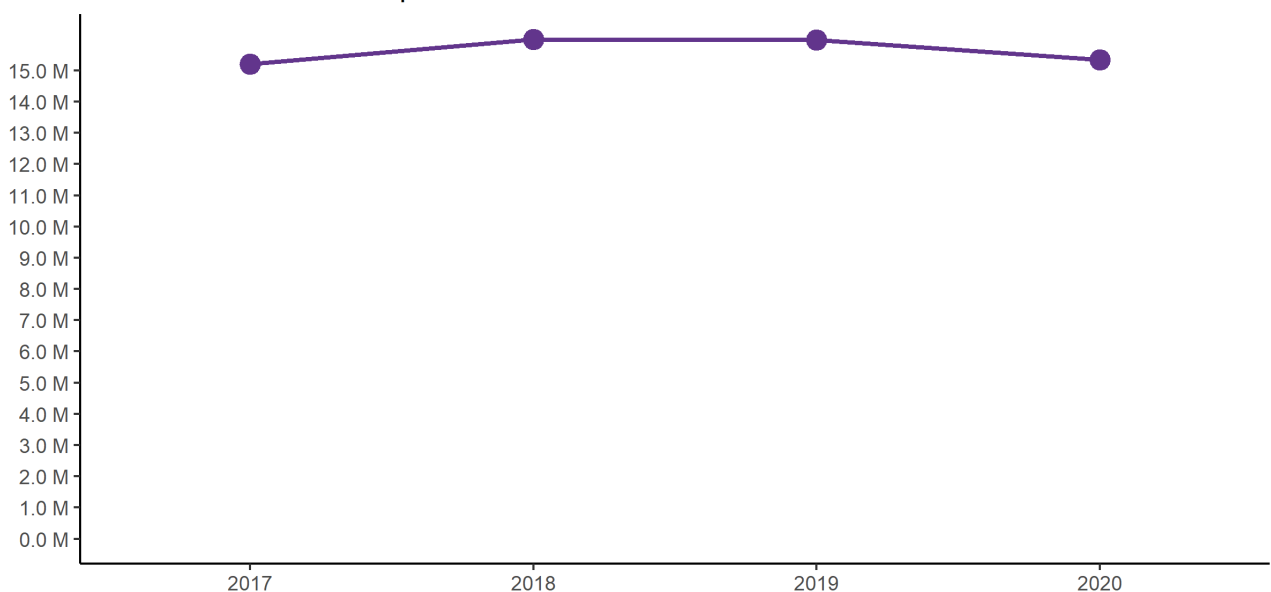
## SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

### DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

Per descrivere il consorzio, è utile presentare alcuni dati del bilancio per l'esercizio 2020, tali da riflettere sulla situazione ed evoluzione del consorzio, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

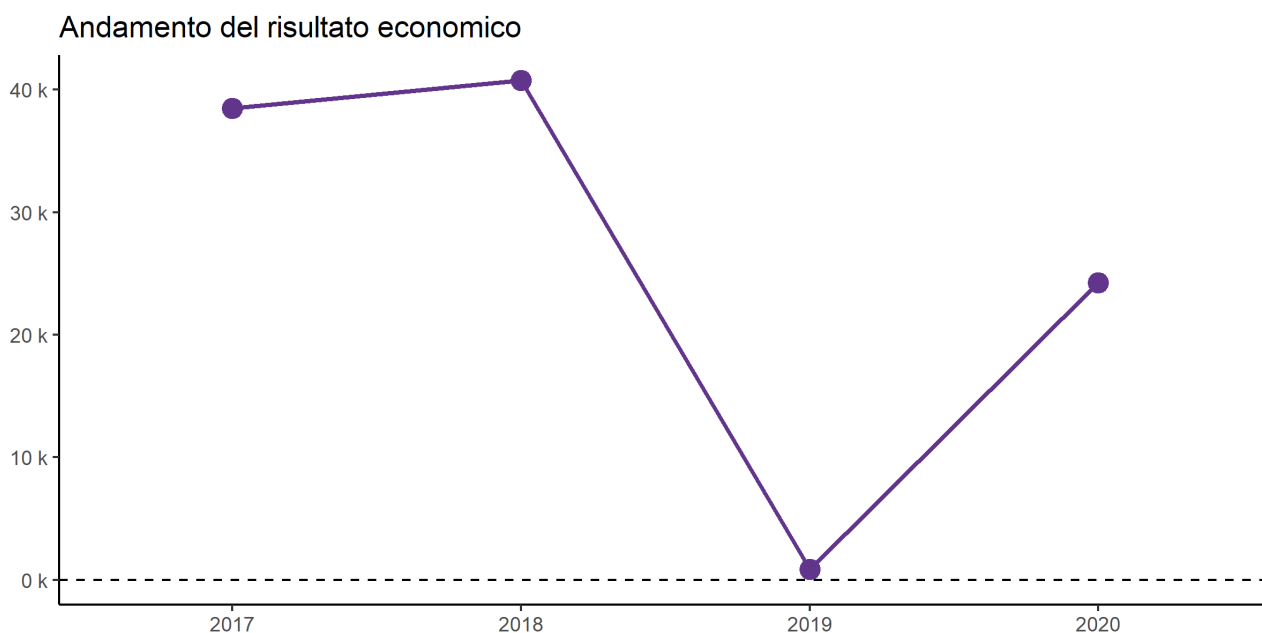
Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della dimensione economica. Nel 2020 esso è stato pari a 15.349.214 Euro. Rilevante è poi l'analisi del trend dei valori del periodo considerato (2017-2020), come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità del consorzio di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno il consorzio ha registrato una variazione pari al -3.94%.

Andamento valore della produzione



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2020 sono ammontati per il consorzio a 15.321.618 €, di cui il 4,97% sono rappresentati da costi del personale dipendente.





La situazione economica del consorzio, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2020 un utile pari ad € 24.256. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro del consorzio, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed efficiente in termini di gestione delle nostre risorse e soprattutto il dato va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili viene destinata a patrimonio indivisibile del consorzio).

Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale del consorzio Consolida. Il patrimonio netto nel 2020 ammonta a 696.670,1 Euro ed è nello specifico composto per il 12.93% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni. Più nello specifico, la riserva legale del consorzio ammonta ad Euro 183.425,86 e le altre riserve sono di Euro 395.388,2. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni del consorzio ammontano nel 2020 a 288.958,6 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività del consorzio è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. Il consorzio Consolida non ha strutture di proprietà e ciò spiega l'importo delle immobilizzazioni; l'attività viene realizzata in strutture di proprietà di soggetti terzi, a dimostrazione di un legame strutturato con partner del territorio: tra gli immobili in cui viene realizzata la nostra attività si contano in particolare 4 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

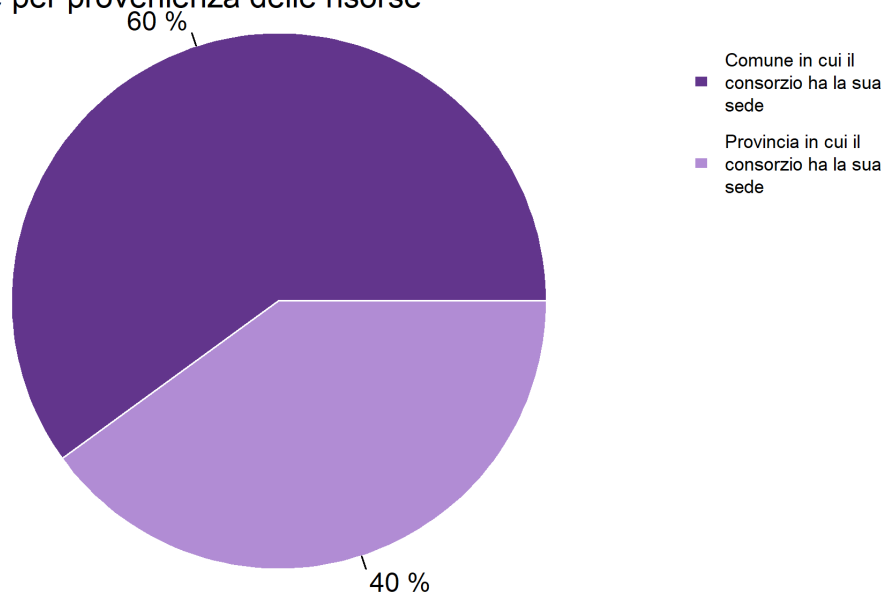
## PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE

Se il bilancio d'esercizio dà illustrazione della dimensione economico-finanziaria del consorzio e del valore economico generato, per comprendere in modo preciso quali sono le risorse immesse nella realizzazione dei servizi e per interpretare queste risorse qualitativamente è opportuno analizzarne origine e caratteristiche.

Si vuole così innanzitutto illustrare la diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare

che le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello comunale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduto per il 60% sul Comune in cui il consorzio ha la sua sede e il 40% sulla Provincia.

#### Valore della produzione per provenienza delle risorse

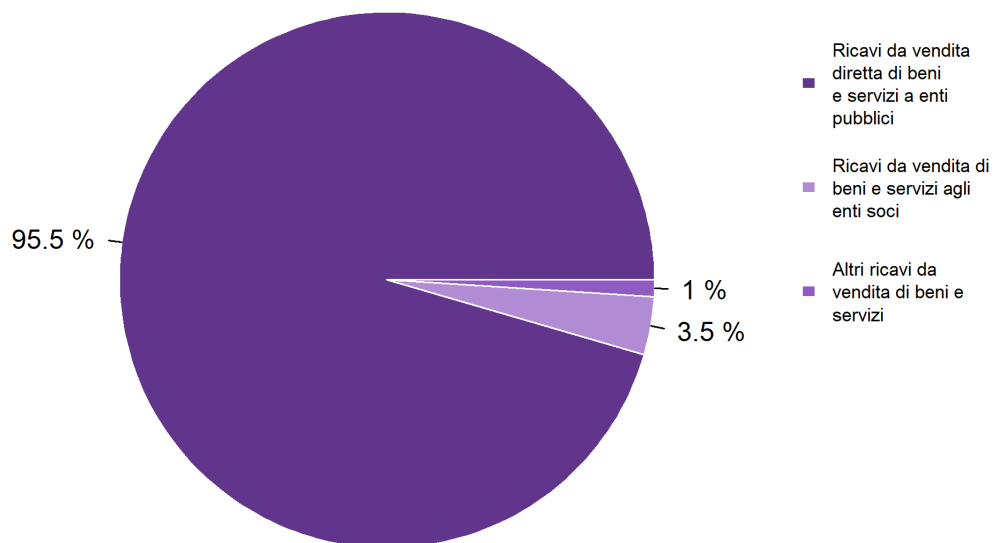


Il valore della produzione del consorzio è rappresentato al 96% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio invece ammontano rispettivamente a 34.304,89 Euro di contributi pubblici e 452.913 Euro di contributi da privati, per un totale complessivo di 487.217,9 Euro. Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2020 il consorzio ha ricevuto donazioni per un importo totale di 7.997,1 Euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission del consorzio specifiche azioni promosse dal consorzio.

L'analisi ulteriore per **fonti delle entrate pubbliche e private** permette poi di comprendere la relazione con i committenti e le forme con cui essa si struttura. Così, rispetto ai ricavi- come rappresentato anche nel grafico sottostante- rileva una elevata dipendenza del consorzio da entrate di fonte pubblica e nello specifico il 95,48% del valore della produzione è generato dalla vendita di beni e servizi ad enti pubblici. In particolare 14.069.144 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, 519.126 Euro da entrate da enti soci e 147.323,8 Euro da altri ricavi.

Tali dati sono esplicativi della funzione che il consorzio ricopre per le proprie cooperative sociali consorziate e del suo ruolo specifico, come dettagliato anche dallo Statuto.

## Composizione delle entrate



Esplorando in profondità i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalla Regione. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per l'83.33% da convenzioni/contratti a seguito di gara ad invito (per un valore di 3.338.108,77 Euro) e il 16.67% dei casi da affidamenti diretti (per un valore di 12.000 Euro).

Nell'obiettivo che il consorzio possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse da quelle pubbliche, è in conclusione necessario riflettere sulla capacità e possibilità di aver raccolto finanziamenti da soggetti diversi. Tra le risorse dell'anno si sono registrati 1.130 € da finanziamenti erogati nell'ambito di bandi europei vinti in anni precedenti e 334.736,8 € da bandi indetti da fondazioni o enti privati nazionali. Per illustrare l'attivazione del consorzio in tale direzione nel 2020 si osserva che esso ha partecipato complessivamente a 15 bandi indetti da Fondazioni o dall'Unione Europea e nel triennio 2018/2020 sono stati complessivamente vinti 11 bandi privati.

### SEGNALAZIONI DEGLI AMMINISTRATORI

L'anno 2020 è stato anche l'anno della crisi di Retesalute, l'Azienda Speciale del meratese e casatese per i servizi alla persona, sfociata nella sua messa in liquidazione nel mese di maggio 2021. Vista l'importanza del ruolo che l'Azienda riveste nella programmazione territoriale oltre che nella gestione dei servizi e ricordando che Consolida è il suo principale creditore, il Consiglio di Amministrazione ha costantemente seguito l'evoluzione della vicenda, esercitando ogni possibile azione a tutela degli interessi delle consorziate coinvolte nei contratti di affidamento, anche con il supporto legale di professionisti attivati ad hoc. Nel momento in cui scriviamo sono aperte le interlocuzioni per definire l'eventuale proroga tecnica degli affidamenti in essere in modo da garantire la continuità dei servizi nei prossimi mesi, per il tempo strettamente necessario a definire nuove procedure ad evidenza pubblica.



## ALTRE INFORMAZIONI

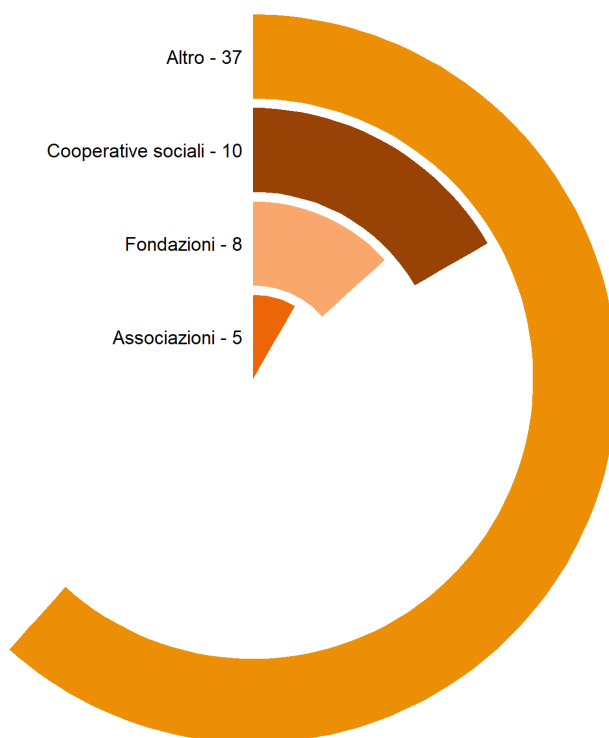
### IMPATTO SOCIALE

#### IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

Se per definizione un consorzio è l'unione e la strutturazione di legami tra più enti associati, lo sviluppo di reti va comunque promosso anche all'esterno del consorzio, guardando al territorio, al complesso dei soggetti economici privati e pubblici e dei cittadini con cui i singoli enti associati e il consorzio a livello congiunto si vengono a relazionare. La mappatura degli stakeholder presentata nella sezione sulla governance ha sottolineato la rilevanza assegnata dal consorzio Consolida anche agli stakeholder esterni e su queste relazioni si vuole portare ora l'attenzione per capire il valore aggiunto, l'impatto che il Consorzio ha sulle altre imprese e in particolare su quelle organizzazioni pubbliche e private con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la 'rete' estesa del consorzio.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle relazioni di scambio economico descritte nella precedente sezione economico-finanziaria, si osserva che il consorzio Consolida ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento e alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese del territorio.

## La rete



I rapporti con le altre organizzazioni di Terzo settore del territorio sono stati inoltre al centro di rapporti strutturati e di interazioni che si sono estese al di fuori della cerchia degli enti associati. In particolare, il consorzio Consolida aderisce a 1 associazione di rappresentanza, 1 ente a garanzia di finanziamenti o a finanziamento di imprese di interesse sociali, 3 associazioni temporanee d'impresa e 6 consorzi non (solo o in prevalenza) di cooperative sociali.

Identificando innanzitutto la rete esterna con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, si osserva che nel 2020 tra gli enti di Terzo settore con cui il consorzio ha interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 2 cooperative sociali (non socie), 35 associazioni, 1 organizzazione di volontariato, 2 comitati 8 fondazioni.

### **IMPATTO SUL TERRITORIO E SULLA COMUNITÀ**

Valutare l'impatto sociale del consorzio sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui vogliamo partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di un ente di Terzo settore. È così possibile affermare che il consorzio non presti particolare attenzione all'ambiente e alle politiche ambientali, se non con gli usuali comportamenti stimolati ai cittadini dalle politiche pubbliche locali.

La comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata dal consorzio attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, codice etico, certificazioni di qualità, sito internet, social network.

