

BILANCIO SOCIALE  
**2008**



# Indice

# 1



## IDENTITÀ

7

1.1	STORIA	8
1.2	CONTESTO DI RIFERIMENTO	8
1.3	MISSIONE E PRINCIPI	10
1.4	OBIETTIVI STRATEGICI	10
1.5	ASSETTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO	11
1.6	STRUTTURA	12
1.7	ELEMENTI QUALIFICANTI DELLA GESTIONE	12
1.8	ATTIVITÀ E SERVIZI	13

# 2



## RENDICONTO ECONOMICO

15

2.1	ANDAMENTO ECONOMICO DEL C.S.U.	16
2.2	RICCHEZZA ECONOMICA CREATA E DISTRIBUITA	17
2.3	ANDAMENTO ECONOMICO DEL GRUPPO C.S.U.	19

# 3



## RELAZIONE SOCIALE

21

3.1	MAPPA DEGLI STAKEHOLDER	22
3.2	C.S.U. PER LE COOPERATIVE ASSOCIATE	23
3.3	ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DEL PERSONALE OCCUPATO	29
3.4	RAPPORTO CON I CLIENTI ED IL MERCATO	35
3.5	C.S.U. E LA "RETE"	37

# Introduzione

Ci piace pensare...  
che il bilancio sociale del Consorzio Sociale Unitario G. Zorzetto (per brevità, C.S.U.) rappresenti un'occasione per far conoscere ai propri interlocutori le azioni svolte per adempiere alla propria missione.

Ci piace pensare...  
che il bilancio sociale contribuisca ad informare in merito all'uso delle risorse economico-finanziarie gestite.

Ci piace pensare...  
che questo strumento possa contribuire a comprendere la valenza sociale del nostro operato, destinato all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Ci piace pensare...  
che il concetto di "accountability" contenuto in questo documento, ovvero il dovere e la responsabilità di spiegare a chi ne ha diritto cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi, non sia vissuto come un oneroso "render conto", ma piuttosto come un esercizio di autoanalisi del proprio operato.

Ci piace pensare...  
che i "portatori di interesse" indicati, si rivelino tali! Ovvero portino l'interesse necessario per appassionarsi e condividere il nostro progetto di "rete".

Ci piace pensare...  
che quanto qui raccontato, appartenga anche a quanti, tanti, hanno a cuore il benessere dei nostri collaboratori e delle loro famiglie.

Ci piace pensare...  
che questo strumento rappresenti l'inizio di un percorso di trasparenza, che ha l'ambizione di migliorarsi annualmente.

## Ci piace pensare, ma anche fare!

Il Presidente

*don Dino Pistolato*



# OBIETTIVI PRINCIPALI

Per la redazione del bilancio sociale il C.S.U. si pone, fin da questa prima edizione, alcuni obiettivi di miglioramento al fine di:

INTRAPRENDERE UN PROCESSO DI RENDICONTAZIONE SOCIALE ANNUALE;

APPROFONDIRE LO SCOPO E I VALORI DICHIARATI E VERIFICARE IL LORO "AGIRE" NELLE ATTIVITA' QUOTIDIANE;

INDIVIDUARE EFFICACI INDICATORI DI PERFORMANCE;

SOSTENERE UNA ATTIVITA' STRATEGICA PER IL GOVERNO DEL C.S.U.;

INTENSIFICARE I RAPPORTI CON I PORTATORI DI INTERESSE, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLE COOPERATIVE SOCIE;

ORGANIZZARE UN VALIDO STRUMENTO DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E DI DIALOGO CON I PROPRI INTERLOCUTORI.

Al fine di indagare il settore della cooperazione sociale, con particolare riferimento alle cooperative di tipo B del territorio della Provincia di Venezia, sono stati utilizzati i seguenti strumenti:

› Breve questionario (telefonico e/o via posta elettronica) al fine di recuperare alcune informazioni (fatturato, n. collaboratori e attività per il 2008) presso le cooperative B e plurime della Provincia, non associate al C.S.U.

› Somministrazione di un questionario appositamente predisposto alle cooperative associate al C.S.U. tramite il quale approfondire informazioni qualitative e quantitative di carattere economico e sociale.

Il bilancio sociale è stato impostato tenendo conto delle più recenti indicazioni normative e delle prassi consolidate. Gli standard assunti a riferimento sono:

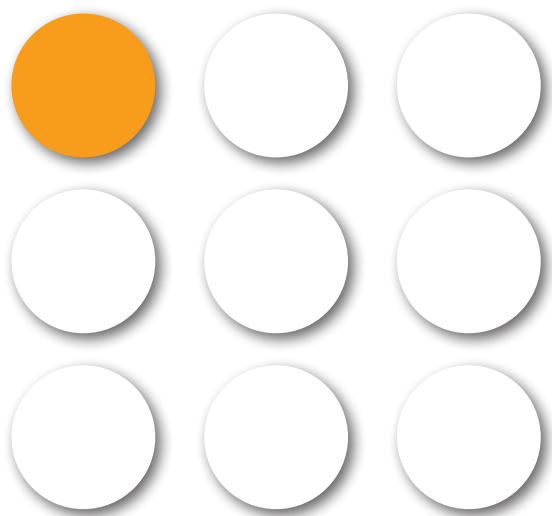
I PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE DEL GRUPPO BILANCIO SOCIALE (GBS)

LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE PER LE IMPRESE SOCIALI (Min. della Solidarietà Sociale, Dec. del 24.01.08)

**C**.S.U. è nato ed è cresciuto allo scopo di promuovere e realizzare l'integrazione sociale di cittadini con diverse tipologie di disagio tramite la creazione di occasioni di lavoro che consentano loro un'occupazione alle migliori condizioni economiche, sociali e professionali per il miglioramento della qualità della loro vita e di quella della comunità di appartenenza.

Si compone oggi di **18 cooperative sociali**. Sedici di queste sono di tipo B, ovvero cooperative nelle quali almeno un terzo dei soci è rappresentato da persone svantaggiate, che si occupano di inserimento lavorativo e sociale delle stesse, mentre due hanno oggetto plurimo (iscritte all'Albo regionale delle cooperative sociali alla sezione A e B).

Il Consorzio racchiude in sé e promuove quindi nel territorio la massima integrazione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate sostituendo l'interesse plurale a onerose forme di assistenzialismo.



# IDENTITÀ

## 1.1

STORIA

## 1.2

CONTESTO DI RIFERIMENTO

## 1.3

MISSIONE E PRINCIPI

## 1.4

OBIETTIVI STRATEGICI

## 1.5

ASSETTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO

## 1.6

STRUTTURA

## 1.7

ELEMENTI QUALIFICANTI DELLA GESTIONE

## 1.8

ATTIVITÀ E SERVIZI

# 1.1 Storia

## 1994

Prende forma l'idea di un Consorzio territoriale di secondo livello tra cooperative sociali.

Alcune realtà del territorio veneziano e soggetti da tempo impegnati in ambito provinciale, iniziano a discutere la costituzione di una organizzazione volta a raggruppare una serie di forze locali in ambito sociale. Viene stilato un piano esecutivo mirante alla costituzione di un organismo in cui sia possibile riunire un insieme di esperienze della cooperazione sociale di tipo B, tenendo conto dei profili professionali, imprenditoriali e sociali di ciascun potenziale aderente.

## 1995

Costituzione di una A.T.I. (Associazione Temporanea di Imprese) per la gestione di alcuni servizi inerenti la manutenzione del verde pubblico, per conto del Comune di Venezia. Costituiscono l'A.T.I. le cooperative: **Libertà** (capofila), **il Bozzolo Verde**, **Il Gruppo**, **La Lunga Marcia** e **Nonsoloverde**. Si aggiungono all'A.T.I., le cooperative **Co.Ge.S.**, **Il Germoglio**, **Labor**, **Ma.Ce.** e **Obiettivo Verde**.

## 1996

Il 15 febbraio viene costituito il "Consorzio Sociale Unitario G. Zorzetto", in sigla "C.S.U. G. Zorzetto"; l'intitolazione rende omaggio al prosindaco di Mestre scomparso in quel periodo che, col suo operato, ha fortemente contribuito allo sviluppo della cooperazione sociale nel veneziano. Presidente è il Sig. Gianpietro D'Errico. Nello stesso anno viene formalizzata l'adesione a Confcooperative e Legacoop.

## 1997/1998

C.S.U. partecipa alla fiera Civitas di Padova (fino al 2000). In collaborazione con i servizi preposti dell'Ulss 12, viene attivato il progetto ALFA, finalizzato a sperimentare opportunità di lavoro per soggetti "metadonici". Viene attivata (fino al 2001) una borsa di studio per commemorare la scomparsa della Sig.ra Ballarin (già presidente della cooperativa La Rosa Blu).

## 1999

Iniziano i primi corsi di formazione per il personale delle cooperative associate. Assume la presidenza don Dino Pistolato. Adesione a Impresa a Rete (fino al 2004) e al Coordinamento Veneto dei Consorzi (fino al 2001).

## 2000/2001

Costituzione di "Do.Mi.No. srl – Servizi gestionali per la sanità", abbreviata in "Do.Mi.No. srl"; società mista, pubblico-privato, tra l'Azienda U.L.S.S. n. 13 e il C.S.U. finalizzata all'organizzazione di attività di tipo amministrativo e l'inserimento di persone svantaggiate; la struttura consortile si dota di un Responsabile tecnico per i servizi dell'area verde; inizia la collaborazione con Altralimpresa per il supporto al controllo di gestione dei soci.

## 2002/2004

Inizia la fase di rilancio delle attività; la struttura consortile si dota di un referente con incarico di supporto al C.d.A. (fino al 2007) e di un Direttore; si completano i percorsi per il raggiungimento della attestazione SOA e di accreditamento da parte della Regione Veneto per l'erogazione di formazione continua per occupati; C.S.U. e Vesta spa promuovono il convegno "Qualità Solidale" per raccontare l'esperienza veneziana del rapporto tra l'ente pubblico nella promozione dell'economia sociale; prende avvio il progetto triennale "Primi passi", per l'inserimento lavorativo di utenti con problemi di tossico/alcool dipendenza dell'Ulss 12 veneziana.

## 2005/2006

Intensificazione delle attività progettuali (formazione, inserimento lavorativo e imprenditoriali); conseguimento della certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2000.

## 2007/2008

Prende avvio il progetto triennale "Opportunity" quale seguito del precedente progetto "Primi passi"; continuano le attività progettuali per la formazione per occupati (FSE) e imprenditorialità (Equal); C.S.U. e Comune di Venezia promuovono "Oltre il massimo ribasso", ciclo formativo destinato a funzionari della P.A. e della cooperazione in merito alla normativa in materia di esternalizzazioni di servizi alle cooperative sociali; C.S.U. e Ulss 13 promuovono il convegno sull'impresa sociale in ambito sanitario nel territorio del Miranese; la sede operativa si trasferisce da via don Orione n. 1 a via L. Coletti n. 2, sempre a Marghera (Ve).

# 1.2 Contesto di riferimento

## Cenni normativi sugli inserimenti

**L'art. 118 della Costituzione** sancisce **il principio della sussidiarietà orizzontale**: afferma cioè la facoltà dei privati cittadini, singoli o associati, di intervenire con proprie iniziative autonome alla costruzione di opere mutualistiche e sociali, affiancando così l'operato del settore pubblico. Dalla fine degli anni '70 iniziano inoltre a prendere forma realtà (da cui gemmeranno le cooperative sociali) che mirano a supportare il settore pubblico, fino ad arrivare a sostituirsi ad esso, garantendo finalità sociali con mezzi privati.

L'attività della cooperazione sociale vede quindi il riconoscimento legislativo del proprio operato nel 1991, attraverso la **L. 381 "Disciplina delle cooperative sociali"**. Tale legge, oltre a definire il valore "pubblico" della cooperazione sociale, definisce come una specifica tipologia di impresa sociale quella finalizzata all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate mediante lo svolgimento di attività agricole, industriali o di servizi. Introduce la distinzione tra cooperative sociali di tipo A (dalla sezione dell'Albo regionale in cui sono iscritte), che svolgono in maniera diretta la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi, e le cooperative di tipo B, finalizzate alla realizzazione di servizi/lavori e all'inserimento lavorativo di persone "svantaggiate" così come definite dall'art. 4 della L. 381/91 (impiegandone almeno il 30% rispetto ai rimanenti assunti). Quest'ultime sono le realtà che il C.S.U. mira principalmente a rappresentare, associandone attualmente 18 (dal 2008, 2 di queste hanno esteso la propria iscrizione anche alla sezione A). Alla sezione C del citato Albo regionale delle cooperative sociali, sono iscritti i consorzi sociali (che devono essere costituiti per almeno il 70% da cooperative sociali).

Oltre a fornire il giusto riconoscimento allo specifico settore con la citata legge il legislatore sottolinea l'importante ruolo sociale svolto da tali realtà sul territorio ed introduce la possibilità di attuare apposite modalità contrattuali (**convenzionamenti diretti**) tra enti pubblici e cooperative sociali.

Con la successiva Legge della Regione



Veneto n. 24 del 1994, "Norme in materia di cooperazione sociale", il legislatore Veneto esplicita e fornisce ulteriori strumenti di applicazione della L. 381/91.

Nel 2006, con la **L.R. n. 23**, "Norme per la promozione e lo sviluppo della cooperazione sociale", e le successive **Delibere** (D.G.R. **4189/07** e **1357/08**) la Regione Veneto ha introdotto importanti aggiornamenti alla precedente normativa regionale in materia. Tra questi, ricordiamo:

il superamento della distinzione tra cooperative sociali di tipo A (socio-assistenziali) e tipo B (inserimento lavorativo) consentendo l'iscrizione all'Albo regionale in entrambe le sezioni qualora una cooperativa sia in possesso sia dei requisiti previsti per il tipo A, sia di quelli per il tipo B, e segua specifici e distinti criteri amministrativi;

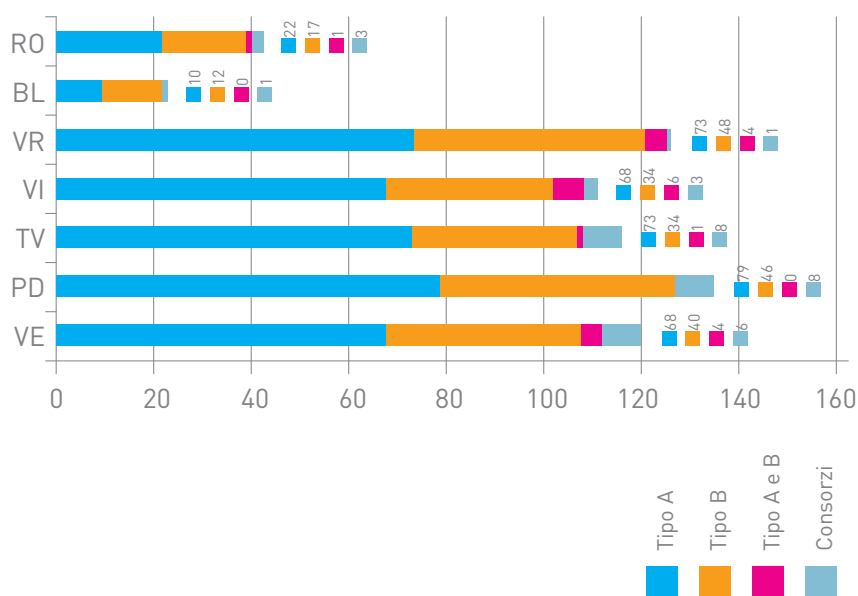
la possibile riserva a cooperative sociali di bandi di gara, a determinate e precise condizioni;

il recepimento del Regolamento CE n. 2204/2002 e conseguente introduzione della categoria dei soggetti "deboli", per il cui impiego sono previste agevolazioni nella partecipazione a gare riservate a cooperative sociali.

## La cooperazione sociale nel Veneto al 31.12.2008

Il Veneto rappresenta una delle regioni italiane a più alta densità di cooperative sociali e una delle regioni nelle quali, più che in altre, è presente una sperimentata sensibilità verso il settore, sia a livello imprenditoriale che a livello istituzionale. Se sul versante politico tale sensibilità si è concretizzata con le già citate leggi regionali e con la circolare del Presidente della Giunta Regione del Veneto n. 3 del 30.3.2005, per la parte imprenditoriale il riscontro è rappresentato dalle oltre 650 imprese iscritte all'Albo regionale delle cooperative sociali. Premesso che i dati sotto riportati rappresentano il numero delle imprese iscritte (che quindi comprendono anche quelle eventualmente non più attive), la cooperazione sociale veneta risulta ben rappresentata in tutte le province e per tutte le tipologie, con una presenza pressoché simile nelle quattro province più popolate e minore nelle altre.

### Cooperative Sociali nel Veneto



	VE	PD	TV	VI	VR	BL	RO	TOTALE
COOPERATIVE TIPO A	68	79	73	68	73	10	22	393
COOPERATIVE TIPO B	40*	48	34	34	48	12	17	233
COOPERATIVE TIPO A E B	4	0	1	6	4	0	1	16
CONSORZI	8	8	8	3	1	1	3	32
<b>TOTALE</b>	<b>120</b>	<b>135</b>	<b>116</b>	<b>111</b>	<b>126</b>	<b>23</b>	<b>43</b>	<b>674</b>

\*3 Coop. B della provincia di Venezia (Granum, Anima mundi e Rivivinatura) non risultano attive, mentre una (Esoxena) ha sede e opera solo fuori dal territorio provinciale (Fonte: indagine telefonica C.S.U. primavera '09).

\*\* I consorzi iscritti alla sezione C dell'Albo regionale delle cooperative sociali a fine 2008, sono: Abacus, Co.Opera, Euroveneziana, C.S.U. G. Zorzetto, Impresa Sociale, Insieme, Ivana Garonzi e Pegaso. (FONTE: Elaborazione Albo regionale coop. Veneto aggiornato al 31.12.2008)

# 1.3

## Missione e principi

Missione prioritaria del C.S.U. è quella di perseguire l'interesse generale della comunità per la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini, attraverso il coordinamento ed il sostegno delle cooperative associate e la loro collaborazione con altri soggetti pubblici e privati.

Ciò potrà avvenire dando rilievo alla qualità dei progetti di inserimento della persona ed a percorsi di recupero della dignità umana. Il ruolo del C.S.U. è dunque preminentemente garantista di tale obiettivo, per assicurare, attraverso il lavoro, l'ampliamento degli inserimenti lavorativi ai fini della integrazione sociale di persone svantaggiate così come definite dalla L. 381/91.

Lo scopo dunque è quello di creare e alimentare una rete di rapporti, di confronti, di collaborazioni, di iniziative fra cooperative sociali che operano nello stesso territorio e con la stessa missione. Ispirandosi ai valori del movimento cooperativo, il C.S.U. si impegna quindi a perseguire i principi di fondo per i quali è sorto:

› **mutualità**

› **solidarietà**

› **rispetto della persona**

› **priorità dell'uomo sul denaro**

› **associazionismo fra cooperative**

› **democraticità interna ed esterna**

# 1.4

## Obiettivi strategici

C.S.U. mira a perseguire i seguenti obiettivi (definiti nel proprio statuto):

› **sostenere, consolidare e qualificare la continuità operativa dei propri soci;**

› **stimolare, sostenere e sviluppare la collaborazione fra le cooperative sociali;**

› **stipulare convenzioni e assumere appalti con enti pubblici nonché con aziende private, per l'acquisizione di servizi e/o lavori, per farli eseguire dalla cooperative associate;**

› **promuovere l'immagine commerciale delle cooperative associate sia collettivamente che singolarmente;**

› **realizzare servizi di supporto e di consulenza gestionale per migliorare la capacità imprenditoriale e l'efficacia operativa delle associate;**

› **promuovere, organizzare e gestire attività di formazione professionale, volte ad accrescere la coscienza cooperativistica, a migliorare la qualità degli inserimenti, a stimolare ed accrescere specifiche competenze e professionalità di quanti partecipano alle attività delle cooperative associate;**

› **assistere e rappresentare le associate nei rapporti con gli enti pubblici, con istituti di credito, enti previdenziali, con imprese private, pubbliche e simili;**

› **attuare iniziative di informazione e di sensibilizzazione nei confronti degli enti pubblici e dei cittadini sulle problematiche della emarginazione e sulle situazioni di svantaggio sociale;**

› **vigilare perché i patti intervenuti con le associate, relativamente alla ese-**

**cuzione dei lavori ed al rispetto delle normative vigenti, siano scrupolosamente rispettati;**

› **perseguire il miglioramento continuo della propria organizzazione e dei propri servizi: mantenendo attivo un Sistema di Gestione della Qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001 vigente;**

› **garantire la qualità e il buon andamento dei servizi e dei lavori assegnati alle associate attraverso monitoraggi e controlli orientati al miglioramento continuo;**

› **promuovere e favorire l'emanazione di provvedimenti legislativi ed amministrativi di promozione e di sostegno alla cooperazione sociale;**

› **promuovere, organizzare e gestire progetti finalizzati alla verifica di percorsi di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, nonché atti alla promozione delle attività e dell'imprenditorialità delle associate.**

Consorzi come il C.S.U. sono, di fatto, “cooperative fra cooperative” e sono essenzialmente strutture di servizio per gli associati, con lo scopo di supportarne l’attività economica e di acquisire maggiore competitività sul mercato.

**Gli elementi che caratterizzano un Consorzio cooperativo sono:**

- 1** variabilità del capitale sociale, che aumenta o si riduce in relazione all’ingresso o all’uscita dei soci;
- 2** tipologia dei soci, i quali devono essere in possesso di specifici requisiti in relazione allo scopo sociale del consorzio (per esempio, per il C.S.U., cooperative sociali di inserimento lavorativo);
- 3** democraticità della partecipazione dei soci alle assemblee, nelle quali ogni socio ha un solo voto, a prescindere dall’eventuale possesso di somme diverse di quote o azioni nel capitale sociale;
- 4** radicamento sul territorio, che consente di creare occupazione e relazioni a livello locale.

Sulla base di questi elementi fondanti, il C.S.U. è gestito con **critéri democratici**, nei quali risulta centrale la figura delle cooperative associate: il modello organizzativo è infatti fondato sul coinvolgimento nella gestione e sulla condivisione delle scelte sia dei soci sia del management.

Per dare pieno compimento a questo modello d’impresa, i due principali organi sociali sono **L’Assemblea dei Soci e il Consiglio di Amministrazione (C.d.A.)**. L’organo di controllo adottato è rappresentato dal Revisore Contabile.

**L’Assemblea dei Soci ha, tra gli altri, compiti di:**

- eleggere il C.d.A. e nominare il Revisore contabile;
- approvare lo statuto, il regolamento ed i bilanci (preventivi e consuntivi);
- deliberare sull’ammissione di un nuovo socio e sulle linee generali politiche e di sviluppo delle attività.

Il C.d.A. è attualmente composto da sette consiglieri eletti tra i Soci dall’Assemblea. È investito dall’Assemblea dei poteri gestionali e attuativi delle linee indicate, ovvero compie tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione ad eccezione di quelli riservati all’Assemblea stessa, finalizzati alla gestione operativa della struttura. Ai Consiglieri possono essere assegnate specifiche deleghe operative.

**Il Presidente**, eletto in seno al C.d.A., è il rappresentante legale della società. Tra i suoi compiti vi sono quelli di rela-

zionare con la base sociale e mantenere i rapporti istituzionali con i committenti pubblici e privati grazie anche al supporto del Direttore, che è responsabile dell’intero funzionamento della struttura Consortile, e dei Responsabili di Area (per l’area verde e l’area servizi vari) cui spettano compiti commerciali e organizzativi relativi ai servizi erogati.

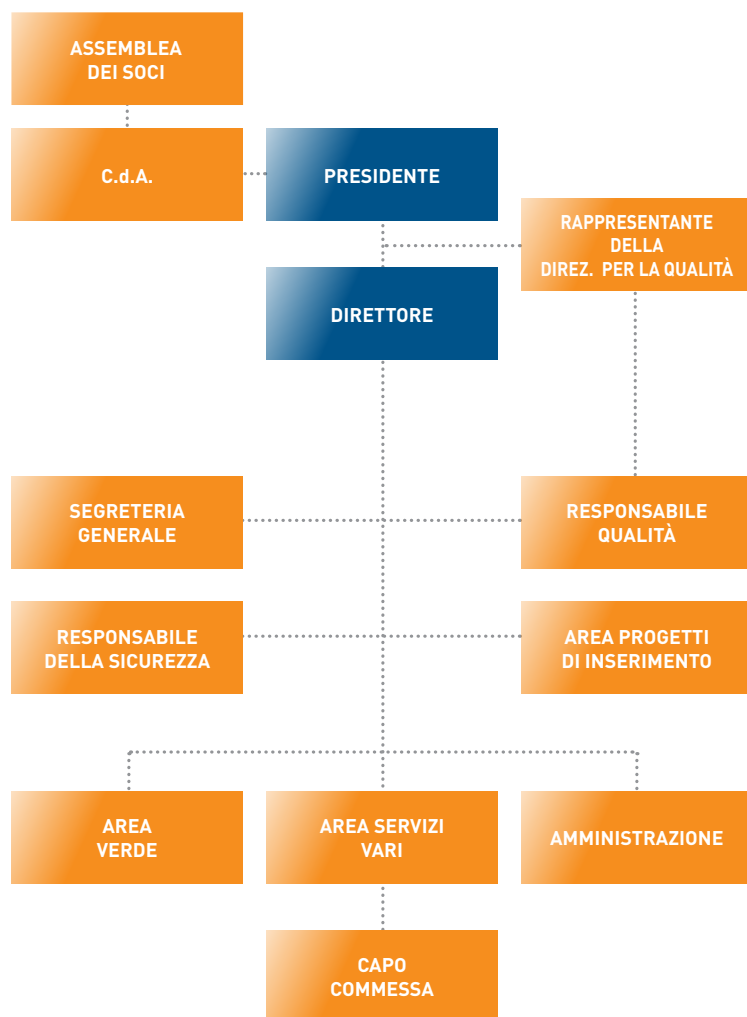
**Attività degli organi sociali**

Con riferimento all’ultimo triennio, il C.d.A. si è riunito in media ogni mese e mezzo; l’Assemblea dei Soci, due volte. La media delle presenze dei Consiglieri supera l’80%, mentre la partecipazione dei soci all’assemblea è del 60% circa. Dal mese di aprile 2009 il C.d.A. del Consorzio, eletto dall’Assemblea dei Soci, risulta composto come indicato nella tabella seguente. Il mandato consigliare, così come quello del Revisore contabile, ha durata triennale e scadrà in occasione dell’approvazione del bilancio consuntivo 2011.

Nome	Coop. presieduta	Ruolo e deleghe
don Pistolato Dino	Ma.Ce.	Presidente Consigliere con delega ai “Rapporti con le aziende Ulss e centrali cooperative”
Zamarchi Marco	Co.Ge.S.	Vice Presidente - Consigliere con delega a “Progetti, Formazione, Comunicazione e Marketing”
Baldo Laura	Libertà	Consigliere con delega a “Regole e Mercato di riferimento”
Basso Umberto	Il Bozzolo Verde	Consigliere con delega all’ “Inserimento lavorativo”
Favaro Gianni	Il Germoglio	Consigliere
Moro Lucio	Aurora	Consigliere con delega ai “Servizi diversi dal verde”
Turcato Claudio	Aladino	Consigliere con delega ai “Servizi in area verde”

Revisore contabile: dott. Nicola Funari

# 1.6 Struttura



La struttura si compone di un Direttore che, unitamente al Presidente, rappresenta l'Alta direzione. Questi ricopre anche il ruolo di Responsabile di Area per i servizi vari, ovvero quelli diversi dal verde, seguiti questi ultimi da un Responsabile di Area Verde con competenze specifiche nel settore. L'amministrazione è gestita internamente da una collaboratrice part time, così come part time è l'incarico per la segreteria e le attività amministrative relative ai progetti. L'organizzazione è completata dalla figura del capo commessa, introdotta per gestire per conto della struttura cantieri rilevanti quali le attività del C.S.U. presso Do.Mi.No. srl<sup>1</sup>.

Responsabile del sistema qualità è attualmente il Direttore, mentre l'incarico di Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) è affidato ad un tecnico esterno.

Nell'ottica del miglioramento continuo perseguito anche grazie alla certificazione ISO 9001, il personale risulta stimolato e coinvolto rispetto alla formazione individuale, finalizzata ad accrescere le proprie competenze.

Con particolare riferimento alla formazione interna, nel corso del 2008 le ore formative erogate al personale, sono state 133, pari ad una media di 26,6 ore per collaboratore. Oltre alle competenze professionali, particolare attenzione è riservata, anche mediante addestramento interno, agli ambiti relativi alla sicurezza e salute sul luogo di lavoro.

C.S.U. è disponibile a collaborazioni con istituti di ogni ordine e grado, al fine di ospitare stage o percorsi formativi, condividendo la propria esperienza e rete relazionale nel settore della cooperazione sociale.

<sup>1</sup> Do.Mi.No. srl è una Società mista pubblico - privata tra l'Azienda Utss n. 13 con il 52% del capitale e C.S.U. con il 48%. Si occupa di servizi amministrativi per l'azionista di maggioranza. Parte delle attività gestite, sono terzalizzate all'azionista di minoranza, la cui realizzazione è affidata a tre cooperative consorziate.

# 1.7 Elementi qualificanti della gestione

## Qualità

Nel corso degli ultimi anni il C.S.U. ha intrapreso un percorso di verifica e ottimizzazione dei processi interni volti ad accrescere la **qualità** dei servizi per conto dei committenti prestati. Tale percorso è culminato nell'ottobre 2005 con il conseguimento della certificazione UNI EN ISO 9001:2000. Oggi il C.S.U. risulta certificato per il seguente oggetto di attività: "acquisizione, gestione e realizzazione, in nome proprio e per conto delle cooperative associate, di lavori nell'area del verde. Erogazione di servizi quali pulizie, guardiania e portierato, call center, gestione mense, cup/cassa, memorizzazione ottica di documenti, inserimento dati mediante le cooperative socie". La qualità collaudata e certificata di questi processi rappresenta una garanzia riconosciuta per i servizi assegnati alle cooperative aderenti.

Pur non sussistendovi l'obbligatorietà per le cooperative associate di assumere determinati standard qualitativi, si rileva come un terzo di queste abbia acquisito la certificazione ISO 9001 nei settori del verde, pulizie industriali e civili, gestione di aree a pagamento, traslochi e facchinaggio. Il rispetto di dette norme comprende per tali cooperative il riconoscimento di attività in ambito sia pubblico che privato, spaziando dalla manutenzione alla progettazione dei lavori.

Una cooperativa socia ha altresì adottato il Sistema di gestione della Responsabilità Sociale conforme alla norma S.A. 8000 attraverso il quale dà evidenza del proprio impegno a comportarsi nel pieno rispetto delle regole, in particolare quelle poste a tutela dei diritti del lavoratore, impegnandosi inoltre a promuovere i principi di responsabilità sociale presso i propri interlocutori.

## Sicurezza

Particolare attenzione nell'esercizio delle proprie funzioni e attività, è riservata alla salute e sicurezza negli ambienti di lavoro. Nell'esercizio del proprio ruolo di coordinamento e controllo dei servizi resi dalle associate inoltre, il C.S.U. tramite il personale interno presi-

dia attivamente, non solo il rispetto documentale della normativa vigente in materia, ma anche l'attuazione di tali prescrizioni.

## Soa

Nell'ottica di offrire sempre nuovi servizi alle cooperative socie ed in relazione ai volumi gestiti nell'attività di manutenzione di aree verdi, il C.S.U. ha ottenuto l'**attestazione SOA OS 24** (Verde e arredo urbano) cat. II. Tale attestazione di qualificazione, rilasciata a norma del regolamento n°34/2000, costituisce per il C.S.U. condizione necessaria e sufficiente per la dimostrazione dell'esistenza dei requisiti di capacità tecnica e finanziaria ai fini dell'affidamento di lavori pubblici per l'attività descritta.

## Formazione

Sempre per implementare i servizi offerti alle associate, il C.S.U. risulta iscritto al numero A0108 dell'elenco regionale degli Organismi di Formazione accreditati per **l'erogazione di Formazione Continua per occupati**, come da Decreto Regionale n. 1242/03.

# 1.8

## Attività e servizi

Il C.S.U. si propone di supportare le associate e la cooperazione sociale in generale, attraverso la promozione e l'attuazione di attività utili a tale scopo, senza a queste sostituirsi nell'esercizio direzionale delle singole realtà. Mentre i servizi di consulenza, orientamento e formazione sono destinati a diversi interlocutori, il supporto commerciale fornito specialmente in qualità di general contractor, è destinato esclusivamente alle cooperative associate o in prova.

## General contractor e centrale di acquisto

C.S.U. può partecipare come general contractor (ovvero avere la responsabilità di una commessa) a gare/contratti (in particolare convenzioni dirette), con committenti pubblici o privati, in nome e per conto delle cooperative associate.

Spesso infatti, la partecipazione a bandi di gara risulta di difficile accesso, se non impossibile, per la singola impresa in quanto richiede il possesso di determinati requisiti che singolarmente l'associata non ha (o ha solo parzialmente). In tal caso il C.S.U. con i requisiti economici e le competenze in chiave aggregata supporta le associate per la predisposizione di quanto necessario per la partecipazione al bando.

L'ambito territoriale di intervento definito dal C.S.U. rimane in linea di massima circoscritto alla provincia di Venezia ovvero il territorio ove hanno sede le associate. Sono pertanto oggetto di interesse e di intervento, salvo casi circoscritti, le attività che si svolgono in detto ambito.

La fornitura operativa del servizio viene quindi passata alla cooperativa incaricata, individuata secondo criteri e modalità stabiliti nel regolamento interno.

L'attività di general contracting si esplica mediante:

› la ricerca e la selezione di bandi di gara/opportunità commerciale;

› la verifica congiunta con le associate circa la disponibilità e l'interesse, di carattere economico, finanziario, nonché sociale, a partecipare al bando;

› il supporto nella elaborazione del progetto e predisposizione della documentazione per presentare l'offerta;

› l'affidamento della commessa alla o alle aderenti rese disponibili alla partecipazione, in caso di aggiudicazione del servizio;

› la gestione tecnico-amministrativa del contratto;

› la verifica dell'efficacia nella gestione del servizio attraverso l'azione di monitoraggio.

C.S.U. inoltre può provvedere a stimolare e gestire rapporti con fornitori per agevolare economie di scala all'interno della rete consortile.

## Promozione e sviluppo cooperative

C.S.U. oltre ad attivarsi per lo start-up di nuove realtà imprenditoriali nell'ambito della cooperazione sociale, supporta l'avvio di nuovi rami d'impresa delle cooperative associate, anche attraverso progettualità finanziarie. Per le attività realizzate in questo ambito si veda il paragrafo 3.2.

## Progetti di orientamento e inserimento lavorativo

C.S.U. promuove ed attua progettualità finalizzate all'orientamento, accompagnamento e sostegno all'inserimento lavorativo, rivolti principalmente alle fasce deboli e svantaggiate del territorio. Per le attività realizzate in questo ambito si veda il paragrafo 3.2.

## Formazione e seminari

C.S.U. intende valorizzare attraverso la formazione le risorse umane del territorio, con particolare riguardo ai collaboratori delle cooperative associate. Le azioni formative sono spesso finalizzate a soddisfare specifici bisogni formativi.

La rilevazione del fabbisogno formativo e la progettazione degli interventi avviene in collaborazione con il Centro Studi della cooperativa associata Co.Ge.S.

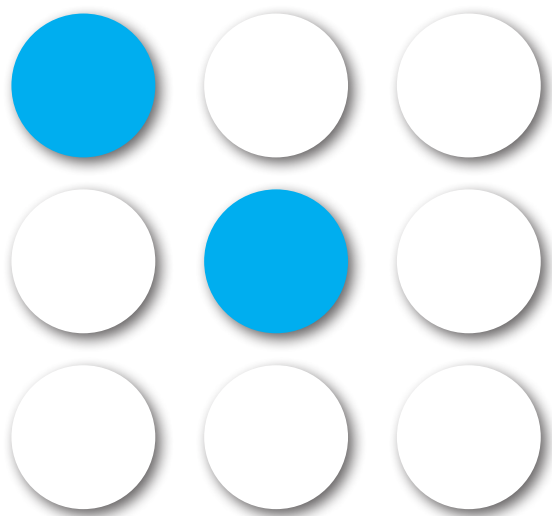
Il C.S.U. inoltre promuove e gestisce seminari e convegni su specifiche tematiche.

Per le attività realizzate in questo ambito si veda il paragrafo 3.2.

**A**ttaverso i servizi agli associati e la propria attività di rappresentanza e presenza sul territorio, C.S.U. contribuisce a creare opportunità occupazionali. Questa missione, tuttavia, non sarebbe possibile se il C.S.U. non fosse anche un soggetto-imprenditore che opera con efficacia ed efficienza sul mercato: genera flussi economici, attiva scambi finanziari, effettua investimenti per migliorare i livelli di servizio e qualità offerti, impiega capitali per incrementare le dotazioni e, in sostanza, crea ricchezza per diversi soggetti (le cooperative associate e i loro lavoratori, i fornitori, le banche del territorio, le pubbliche amministrazioni, ecc.).

Attraverso il bilancio sociale il C.S.U. intende quindi rendere conto di questa sua responsabilità economica, presentando il proprio andamento economico degli ultimi anni, analizzando la ricchezza che ha prodotto e distribuito (sotto forma di analisi del Valore Aggiunto) e valutando le risorse complessivamente movimentate dalle cooperative associate.

# 2



## RENDICONTO ECONOMICO

### 2.1

ANDAMENTO ECONOMICO DEL C.S.U.

### 2.2

RICCHEZZA ECONOMICA CREATA E DISTRIBUITA

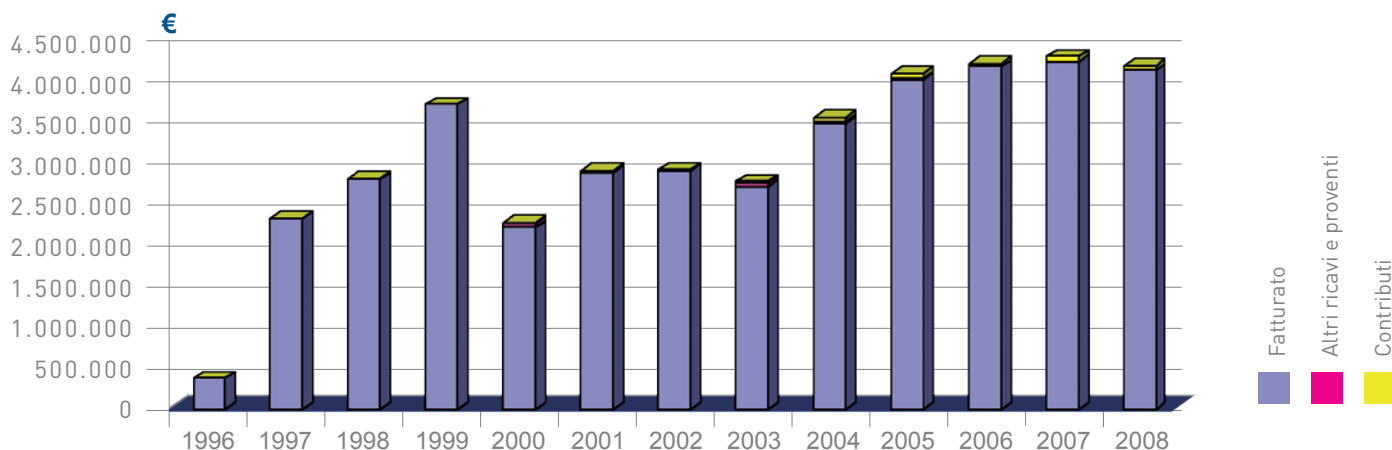
### 2.3

ANDAMENTO ECONOMICO DEL GRUPPO C.S.U.

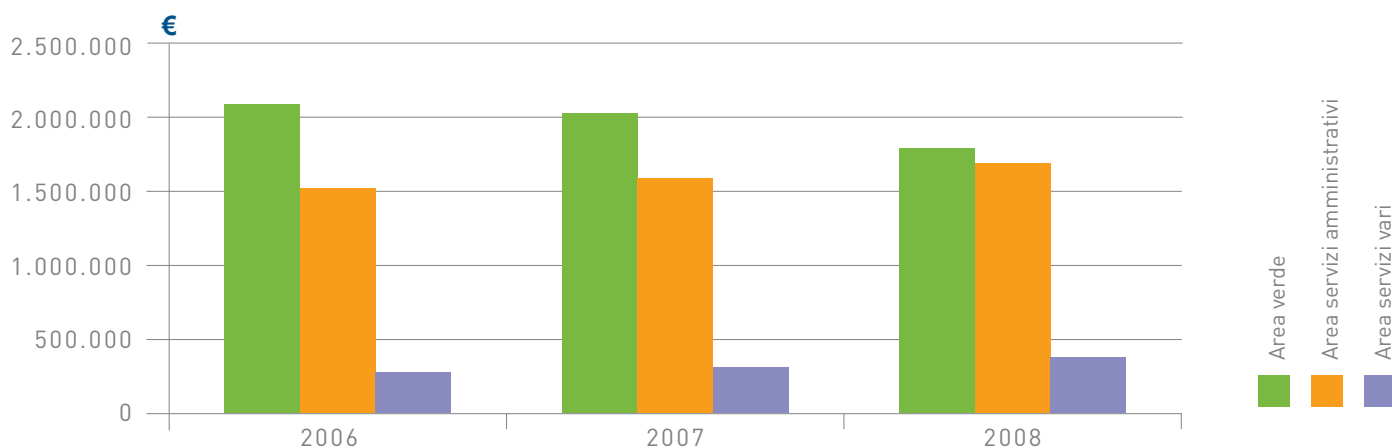
# 2.1

## Andamento economico del C.S.U.

A partire dalla sua costituzione risulta sostanzialmente costante il trend positivo del **valore della produzione** del C.S.U., pur rilevandosi una riduzione nell'ultimo esercizio; ciò risulta giustificato da un aumento del fatturato direttamente gestito dalle associate impegnate in area verde e la conseguente diminuzione di quello del Consorzio. Nel 2008, in linea con il biennio precedente, il fatturato della struttura del C.S.U., è stato pari a euro 4.374.350.



Nel grafico seguente, viene esaminato il solo **fatturato generato dal C.S.U.** (sono escluse cioè le fatturazioni dirette da parte delle cooperative) **per macro-tipologia di servizio.**



Nel triennio considerato, l'andamento del rapporto tra il Consorzio e i committenti nell'area verde ha avuto una tendenza negativa, compensata dall'andamento del fatturato direttamente gestito dalle singole associate. Dal punto di vista dei singoli committenti, da segnalare il consolidamento di rapporti con committenti "storici" e la collaborazione, talvolta sporadica, con altri.

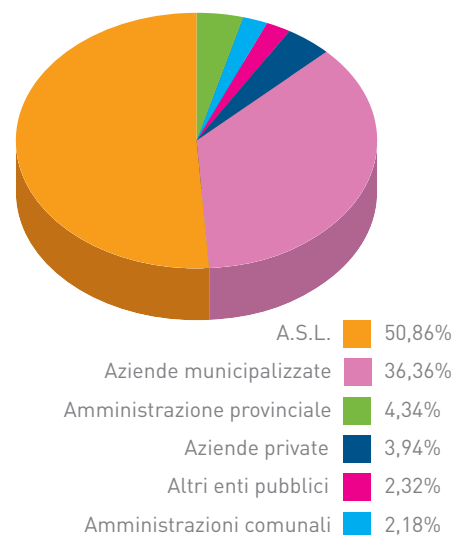
L'area con il maggior sviluppo è stata indubbiamente quella relativa alle attività amministrative. Anche per le attività comprese nell'area servizi vari si registra un considerevole aumento, indice questo di una più ampia tipologia di servizi offerti dalle associate e di

una progressiva crescita di esperienza e di rapporti con committenti diversi da quelli storici.

Si ritiene opportuno segnalare che il trend evidenziato risente indiscutibilmente di un maggior costo che annualmente o periodicamente viene riconosciuto per l'erogazione di medesimi servizi.

Importante sottolineare come, la tipologia di servizi, la particolare committenza prevalentemente pubblica e l'aggiornamento normativo di riferimento, rappresentino elementi che portano a definire i rapporti commerciali in costante evoluzione.

**Clientela del C.S.U. (2008)**





## 2.2

# Ricchezza economica creata e distribuita

Viene qui presentato il quadro d'insieme degli aspetti economici coinvolti nella struttura C.S.U., considerando il Valore Aggiunto, ovvero la ricchezza creata da una azienda che opera sul mercato nello svolgimento della sua attività per il solo fatto di esistere ed operare con profitto nel territorio. L'analisi del Valore Aggiunto si è ottenuta attraverso una riclassificazione del conto economico, che mette in evidenza la produzione e la successiva

distribuzione della ricchezza economica. I destinatari di tale ricchezza generata, sono:

- ▶ cooperative socie;
- ▶ personale;
- ▶ stato e comunità locale;
- ▶ sistema creditizio;
- ▶ mondo cooperativistico;
- ▶ consorzio stesso ai fini del consoli-

damento e della continuità.

Gli schemi che seguono re-interpretano il risultato economico con lo scopo di rappresentare al meglio la socialità del C.S.U.

### Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto

	2007 (€)	2008 (€)	VAR. (%)
<b>A) Valore della produzione</b>	<b>4.313.554,93</b>	<b>4.316.153,34</b>	<b>+0,1</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	4.103.614,57	4.075.771,84	-0,7
Altri ricavi e proventi	209.940,36	240.381,50	+14,5
<b>B) Costi intermedi della produzione (forniture esterne)</b>	<b>129.908,51</b>	<b>115.406,50</b>	<b>-11,2</b>
Costi per servizi	116.503,22	110.949,50	-4,8
Costi per godimento di beni di terzi	13.405,29	4.457,00	-66,8
<b>Valore aggiunto caratteristico lordo</b>	<b>4.183.646,42</b>	<b>4.200.746,84</b>	<b>+0,4</b>
<b>C) Componenti accessori e straordinari *</b>	<b>178.499,32</b>	<b>59.254,17</b>	<b>-66,8</b>
<b>Valore Aggiunto globale lordo</b>	<b>4.351.348,71</b>	<b>4.244.607,12</b>	<b>-2,5</b>

\* questi componenti riguardano:

- ▶ interessi bancari
- ▶ Ricavi e costi dovuti ai progetti "Opportunity", Fondo Sociale Europeo ed Equal
- ▶ Sopravvenienze attive
- ▶ Costi straordinari e svalutazione e crediti

Dal prospetto sopra riportato emerge una diminuzione del Valore Aggiunto prodotto: ciò è dovuto soprattutto alle variazioni intervenute nella gestione delle attività accessorie del C.S.U. Infatti, mentre per le attività caratteristiche, nei due anni considerati, si riscontra una lieve differenza nei dati, più marcate sono le differenze per le attività legate a progetti finanziati (progetti formativi, di inserimento lavorativo, ecc.), la cui presenza è deter-

minata dalla disponibilità di soggetti finanziatori (FSE, Legge 309/90, ecc.) e che non dipende dalla volontà o dalla capacità commerciale del C.S.U. I numeri del valore aggiunto rendono evidente:

- ▶ la rilevanza del ruolo consortile nel produrre risorse prevalentemente per le cooperative associate e dunque mutualità;
- ▶ la funzione decisiva del contributo

consortile, che risulta poco incidente se si considera il volume complessivo dei lavori e servizi che può generare e moltiplicare nel tempo;

▶ l'importanza dell'impresa e del gruppo (dunque anche del C.S.U. come entità plurale) nel restituire alla comunità ed alle persone lavoro e benessere, in una ottica di responsabilità sociale di territorio.

**segue tabella >**

## Prospetto di riparto

### del Valore Aggiunto globale lordo

	2007 (€)	2008 (€)	VAR. [%]
<b>A - Remunerazione alle COOPERATIVE SOCIE</b>	<b>4.037.814</b>	<b>4.005.140</b>	<b>-0,8</b>
Prestazioni dei Soci	4.037.814,31	4.005.140,34	-0,8
<b>B - Remunerazione al personale</b>	<b>272.125</b>	<b>205.175</b>	<b>-24,6</b>
Personale dipendente			
a) remunerazioni dirette	123.065,45	116.774,57	-5,1
b) remunerazioni indirette	47.589,66	41.816,18	-12,1
Personale non dipendente (consulenti e collaboratori) per attività finanziate	81.758,31	18.533,06	-77,3
Personale non dipendente per attività finanziate	15.693,66	22.950,70	46,2
Personale non dipendente (consulenti e collaboratori) per attività diverse	4.017,60	5.100,00	26,9
<b>C - Remunerazione alla Pubblica Amministrazione</b>	<b>15.399</b>	<b>12.147</b>	<b>-21,1</b>
Imposte dirette	13.523,52	9.983,41	-26,2
Imposte indirette	1.875,67	2.164,04	15,4
<b>D - Remunerazione alle Banche</b>	<b>880</b>	<b>817</b>	<b>-7,2</b>
Interessi bancari passivi	880,00	816,79	-7,2
<b>E - Remunerazione al sistema impresa</b>	<b>10.548</b>	<b>12.784</b>	<b>21,2</b>
Accantonamenti a riserve	2.253,22	4.390,11	94,8
Ammortamenti	8.294,80	8.393,68	1,2
<b>F - Remunerazione alla collettività</b>	<b>14.583</b>	<b>8.544</b>	<b>-41,4</b>
Erogazioni liberali alla comunità	9.747,70	5.370,00	-44,9
Contributi al movimento cooperativo	4.834,81	3.174,24	-34,3
<b>Valore Aggiunto globale netto</b>	<b>4.351.348,71</b>	<b>4.244.607,12</b>	<b>-2,5</b>

Come si vede dalla distribuzione del Valore Aggiunto, gran parte del valore creato dal Consorzio è da questi distribuito come remunerazione delle cooperative socie per la realizzazione dei lavori loro assegnati (94,36%).

La ricchezza che il Consorzio trattiene rispetto a ciò che fattura ai committenti pubblici e privati, viene distribuita agli altri stakeholder:

alle risorse umane, cioè attraverso le retribuzioni dirette e indirette, le spese per la formazione, i rimborsi, ecc;

allo Stato, sotto forma di imposte e tasse pagate nell'esercizio;

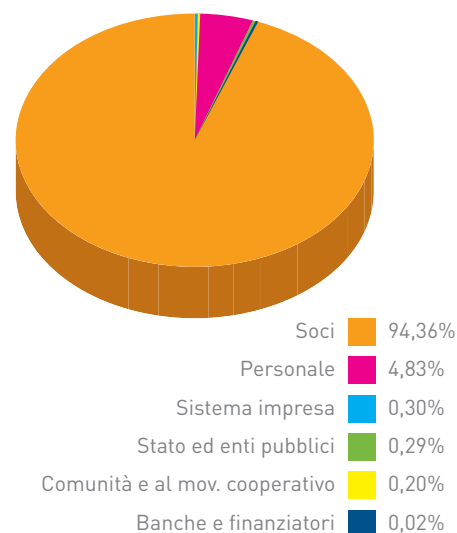
alla comunità locale, come risorse e liberalità destinate a progetti e iniziative sul territorio;

al sistema cooperativo, con i contributi associativi e di revisione;

ai finanziatori (banche), attraverso gli interessi pagati;

all'autofinanziamento dell'azienda stessa, con gli ammortamenti e con l'utile d'esercizio conseguito e accantonato a riserva indivisibile.

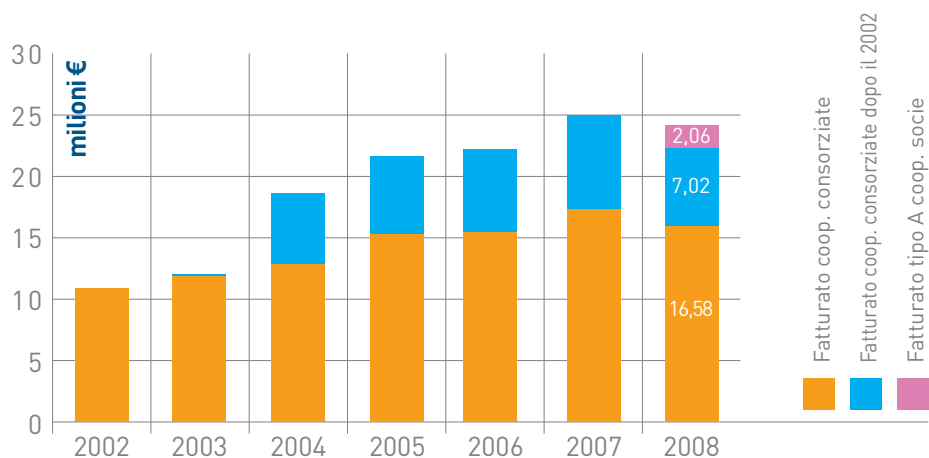
### Distribuzione del Valore Aggiunto (2008)



# 2.3

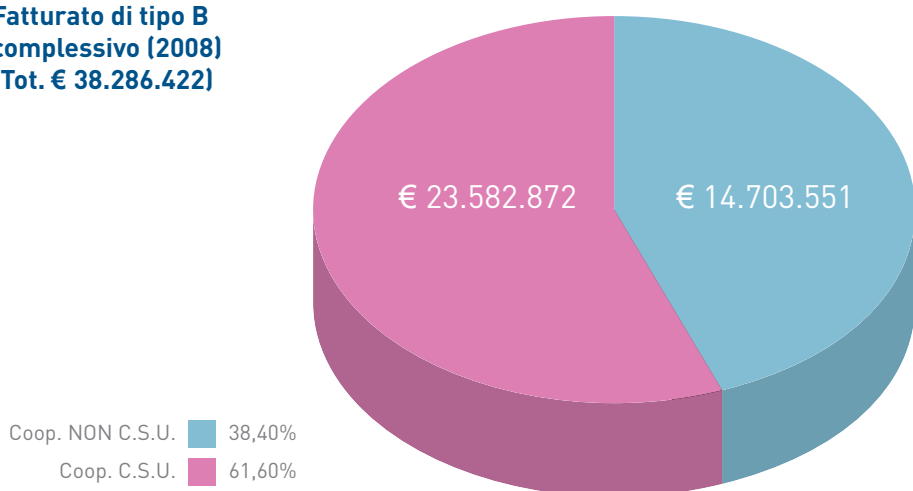
## Andamento economico del gruppo C.S.U.

L'analisi dell'andamento economico del consolidato, ovvero la verifica aggregata dei bilanci delle 18 cooperative associate, descrive l'impatto economico complessivo del C.S.U.: come si rileva dal grafico a fianco, con un fatturato totale di € 25.670.417, il 2008 segna un assestamento del trend crescente mostrato negli ultimi anni (23,6 milioni di euro derivano da servizi di tipo B, mentre 2,06 milioni di euro da servizi di tipo A).



Dall'indagine effettuata nei primi mesi del 2009 emerge che il fatturato complessivo, al 31.12.2008, per le attività di tipo B delle cooperative sociali della Provincia di Venezia, è pari a circa 38,3 milioni di euro. E' riportata a fianco la rappresentazione grafica di tale dato, suddiviso tra cooperative aderenti al C.S.U. e non.

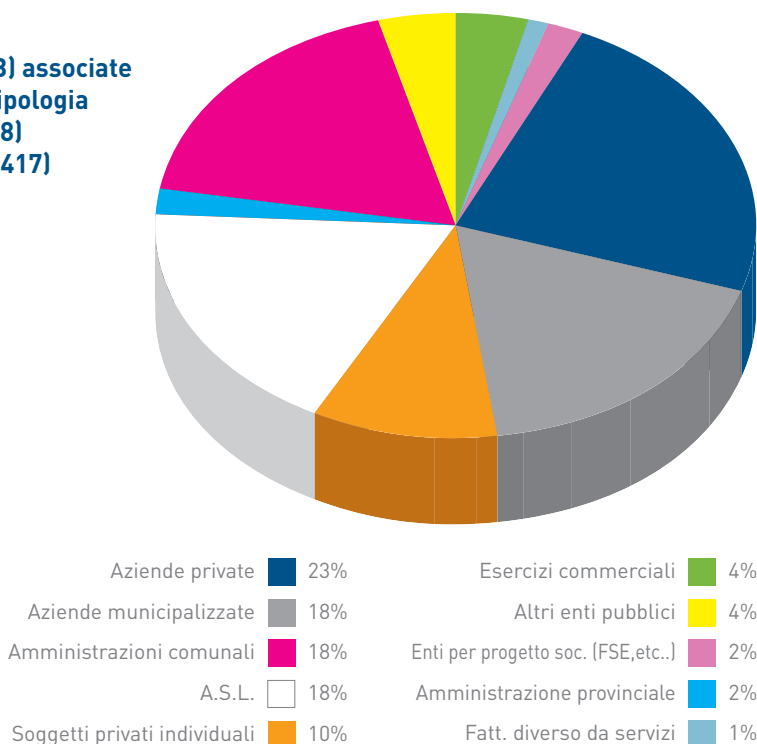
**Fatturato di tipo B complessivo (2008)**  
(Tot. € 38.286.422)



### Caratteristiche e analisi della clientela delle associate

Le cooperative associate possono intrattenere direttamente rapporti con i loro committenti oppure avvalersi dell'intermediazione del C.S.U.: si rileva così che, oltre il 60% del fatturato aggregato generato da servizi di tipo B delle associate, deriva da committenti pubblici, mentre la parte rimanente è originata da committenti privati (singoli o aziende). Rispetto a rilevazioni precedenti, sembra aumentare la componente privata rispetto alla componente pubblica; naturalmente questo dato indica una tendenza e non deve essere considerato staticamente, ovvero immobile e fisso nel tempo. Sempre in riferimento ai fatturati delle associate, se si considera anche il fatturato da servizi di tipo A (tutto derivante da committenti pubblici) la ripartizione risulta come dal grafico a fianco riportato.

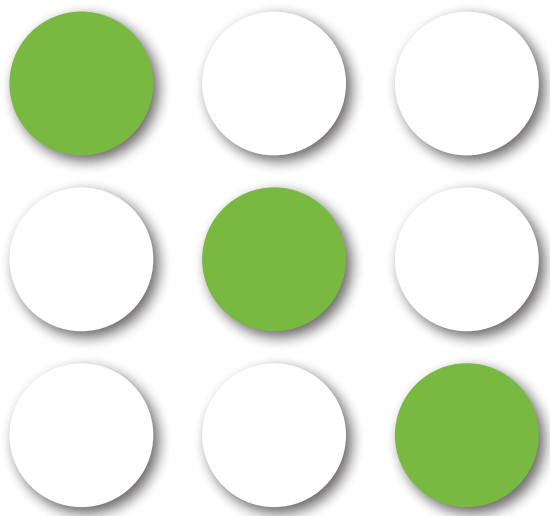
**Fatturato (A+B) associate al C.S.U. per tipologia di cliente (2008)**  
(Tot. € 25.670.417)



In questa sezione viene presentata un'analisi delle attività realizzate dal C.S.U. a beneficio di una serie di portatori di interessi: i Soci, i lavoratori occupati, i clienti (istituzionali e non) in rapporto al territorio di riferimento. Nel fornire il dettaglio delle singole attività (azioni formative e progettualità varie), viene proposta una panoramica sull'eterogenea gamma di servizi in cui il C.S.U. è attivo.

La dettagliata trattazione sulle più importanti caratteristiche del personale occupato inoltre, frutto dell'indagine interna, contribuisce a descrivere qualitativamente e quantitativamente l'importante ricaduta occupazionale e sociale che le attività dell'aggregato consortile contribuisce a generare.

# 3



## RELAZIONE SOCIALE

### 3.1

MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

### 3.2

C.S.U. PER LE COOPERATIVE ASSOCIATE

### 3.3

ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DEL PERSONALE OCCUPATO

### 3.4

RAPPORTO CON I CLIENTI ED IL MERCATO

### 3.5

C.S.U. E LA "RETE"

# 3.1 Mappa degli stakeholder

Soggetti che, direttamente o indirettamente, influenzano o sono influenzati dall'attività del C.S.U.

Per meglio comprendere come il C.S.U. relazioni sulle sue responsabilità tramite il bilancio sociale, occorre definire in modo esplicito quali sono gli aspetti in cui si articola la missione e quali sono gli **interlocutori** cui questi aspetti si indirizzano.

La definizione delle finalità viene quindi ad interagire con quella di questi "interlocutori interessati", generando un processo interattivo articolato e complesso: il concetto di **stakeholder** si riferisce proprio a quei soggetti (individui, gruppi, organizzazioni, imprese) i cui interessi, diritti, aspettative legittime in genere, sono a vario titolo coinvolti dall'attività dell'organizzazione a causa delle relazioni di scambio che intrattengono con essa o comunque a causa dei possibili effetti esterni su di loro, positivi o negativi, delle transazioni effettuate dall'organizzazione.

Nella rappresentazione seguente vengono individuati i principali stakeholder del C.S.U.



# 3.2

## C.S.U. per le cooperative associate

Nel corso del suo decennale percorso, senza venir meno agli impegni e alla missione statutariamente definita, il C.S.U. ha visto evolversi, progredire, adattare alcune iniziali caratteristiche, sino a raggiungere l'attuale fisionomia e organizzazione. Tali mutamenti si sono resi necessari al fine di rispondere al meglio ai vari cambiamenti intervenuti negli ultimi anni nel panorama economico (mercato), normativo (legislazione di settore) e sociale (la ricaduta sul territorio delle diverse attività) e che hanno interessato il territorio di intervento.

Pur in un contesto dinamico, il C.S.U. ha cercato di caratterizzarsi per un'interlocuzione che sapesse essere sempre più incisiva e rappresentativa degli interessi delle associate e della cooperazione sociale più in generale, cercando nel contempo di farsi garante, con i più idonei strumenti di controllo, della bontà del "saper fare" e

del "saper essere" che dovrebbe caratterizzare l'impresa sociale.

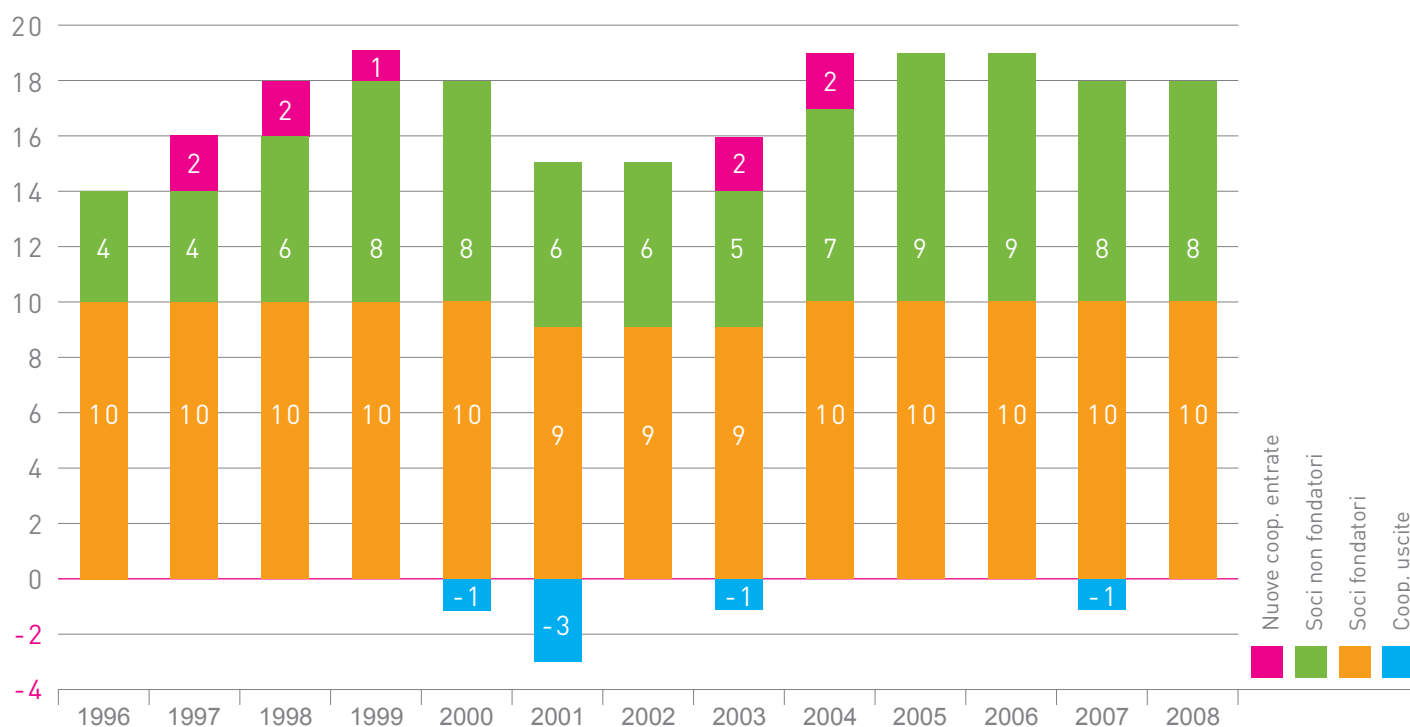
### Evoluzione della base sociale

Alle dieci cooperative sociali che hanno preso parte alla fondazione del C.S.U. nel 1996, si sono aggiunte nello stesso anno le cooperative **Arcobaleno, La Città del Sole, S.Ar.Ha.** e Primavera, per un totale di 14 socie già nel primo anno di costituzione. **Aladino** e Laguna Fiorita hanno aderito l'anno successivo seguite, nel 1998, da Esoxena e Full Service, che però usciranno rispettivamente dopo cinque e due anni dall'adesione. La cooperativa Laguna Fiorita è poi uscita nel 2007. La Rosa Blu ha aderito dal 1999 al 2001, esercizio in cui escono anche Primavera e Libertà (quest'ultima rientrerà poi nel 2003). Nel 2003 vi è l'entrata di **Ideacomunica e Rio Terà dei Pensieri**. Le cooperative più "giovani", in termini di adesione al C.S.U.,

ma non certo per la loro esperienza, sono **Agire per Elevare (A.P.E.)** e **Aurora**, socie dal 2004.

Nel 2007 si è valutata la domanda di ammissione a socio della cooperativa La Rivincita: dopo le considerazioni del caso e successivamente alla verifica del periodo di prova concesso, il C.d.A. ha espresso parere sfavorevole all'ammissione a socio. Da settembre 2008, ha avuto inizio un periodo di prova per l'ammissione a socia del C.S.U., per la cooperativa L'Isola (**in neretto le cooperative oggi associate**).

### Le associate al C.S.U. dal 1996 al 2008



## I criteri di assegnazione dei lavori

Associarsi al C.S.U. significa conddividerne la missione sociale ma anche le regole con cui si sviluppa la democrazia e l'imprenditorialità tra i soci. Per questo è fondamentale definire e condividere i criteri di assegnazione delle commesse.

L'acquisizione di un servizio/lavoro per intervento diretto del C.S.U. comporta, di norma, che la titolarità del medesimo sia in capo allo stesso C.S.U. che, salvo casi eccezionali, provvede alla sua esecuzione attraverso i soci. I criteri di assegnazione dei lavori/servizi a uno o più soci, da parte dei Responsabili di Area, mirano a rispondere ai seguenti parametri:

› collocazione territoriale del/dei soci, in riferimento all'area territoriale di esecuzione dei lavori e/o servizi;

› capacità economico-finanziaria del/dei soci in riferimento ai lavori e/o servizi;

› competenze professionali (formazione, addestramento, esperienze pregresse, ecc.), organizzative (correttezza complessiva nella gestione amministrativa e professionale delle risorse umane, rispetto delle norme e dei regolamenti vigenti) e logistiche (attrezzature, mezzi, ecc.) del/dei soci in rapporto ai lavori e/o servizi;

› capacità e disponibilità di investimento nel settore oggetto del lavoro e/o servizio.

Compatibilmente con i criteri sopra elencati, il Responsabile di Area è chiamato ad una equilibrata ripartizione delle attività tra i soci.

Per particolari e importanti commesse e/o committenti, nel processo decisionale vengono coinvolti anche altri organi dell'organigramma aziendale.

## Vita associativa e partecipazione delle associate

Quale promotore di iniziative e coordinatore dei servizi affidati, nel Consorzio convergono una serie di iniziative e attività che mirano ad accrescere la partecipazione e la condivisione, che vanno al di là dei momenti istituzionali quali le assemblee annuali.

Le cooperative associate vengono invitate a partecipare a:

› **incontri di coordinamento** tra i Responsabili di Area e le cooperative assegnatarie dei servizi in capo al Consorzio;

› **gruppi di lavoro** su particolari tematiche (mercato, inserimenti lavorativi, ecc.);

› **incontri informativi** su specifiche tematiche di interesse (normative di recente emanazione, ecc.).

## L'attività formativa del C.S.U.

Un importante servizio che il C.S.U. ha sviluppato nel tempo è l'attività di formazione rivolta agli associati, ma anche a soggetti terzi: attraverso il trasferimento delle conoscenze e del know how infatti, il Consorzio intende fornire strumenti sempre più qualificati agli operatori del settore e concorrere così all'innalzamento generalizzato delle capacità "del sistema" di intervenire nei contesti sociali nei quali operano.

Nel periodo 2005-2008, il C.S.U. ha erogato un totale di **946 ore formative**, coinvolgendo **317** collaboratori occupati, di cui **oltre il 70%** alle dipendenze delle cooperative associate. Delle **32** azioni formative gestite, la cui durata variava dalle 8 alle 50 ore con una media di circa 30 ore, **25** sono state co-finanziate dal Fondo Sociale Europeo (FSE).

Per la realizzazione di tali attività, il Consorzio si è avvalso della collaborazione di docenti esterni.

Nel 2008, il C.S.U. ha superato positivamente la periodica verifica ispettiva

da parte di incaricati della Regione Veneto, finalizzata al controllo e al perdurare dei requisiti logistici e organizzativi per l'accreditamento all'erogazione di formazione continua.

[segue tabella >](#)



AZIONE FORMATIVA	ENTE FINANZIATORE	ANNO SVOLGIMENTO	ORE	N. ALLIEVI	TIPOLOGIA
<b>Organizzazione e gestione del tempo nella produzione e nella vita</b>	Regione Veneto (FSE)	2005	40	10	PRIVATA
<b>Mediatore cooperativo per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e gruppi misti</b>	Regione Veneto (FSE)	2005/2006	40	10	COOP. ASSOCIATA
<b>Professionalizzazione delle conoscenze informatiche per operatori di servizi nella sanità</b>	Regione Veneto (FSE)	2005/2006	50	10	COOP. ASSOCIATA
<b>Progettazione e cura giardini</b>	Regione Veneto (FSE)	2006	48	10	COOP. ASSOCIATA
<b>Utilizzo della tecnica Tree climbing nell'ambito delle potature</b>	Regione Veneto (FSE)	2006	40	12	COOP. ASSOCIATA
<b>Organizzazione comunicazione e logistica nell'impresa</b>	Regione Veneto (FSE)	2006	40	12	COOP. ASSOCIATA
<b>Sviluppo e consolidamento informatico delle competenze in cartiera</b>	Regione Veneto (FSE)	2006	50	21	PRIVATA
<b>Tree climbing I</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	48	6	COOP. ASSOCIATA
<b>Tree climbing II</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	48	4	COOP. ASSOCIATA
<b>Comunicazione interpersonale ed organizzativa I</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	5	COOP. ASSOCIATA
<b>Comunicazione interpersonale ed organizzativa II</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	12	COOP. NON ASSOCIATA
<b>Comunicazione interna I</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	14	COOP. ASSOCIATA
<b>Comunicazione interna II</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	12	COOP. ASSOCIATA
<b>Comunicazione interna III</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	12	COOP. ASSOCIATA
<b>Comunicazione interpersonale ed organizzativa III</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	7	PRIVATA
<b>L'affiancamento sociale per l'inserimento lavorativo</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	6	COOP. ASSOCIATA
<b>Tecniche di gestione delle R.U.</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	6	COOP. NON ASSOCIATA
<b>Tecniche di potatura arbusti</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	17	COOP. ASSOCIATA
<b>La cura dei giardini</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	7	COOP. ASSOCIATA
<b>Il project manager</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	5	COOP. ASSOCIATA
<b>La cooperazione sociale</b>	Regione Veneto (FSE)	2006/2007	30	12	COOP. NON ASSOCIATA
<b>Formazione capo cantiere</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	7	COOP. NON ASSOCIATA
<b>Tecniche di gestione delle risorse umane</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	7	COOP. NON ASSOCIATA
<b>La cooperazione sociale I</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	30	5	COOP. NON ASSOCIATA
<b>Il management delle organizzazioni di terzo settore</b>	Regione Veneto (FSE)	2007	32	9	COOP. ASSOCIATA
<b>Addetti al Pronto Soccorso (D.M. 388/03)</b>	Privato	2008	12	14	COOP. ASSOCIATA
<b>Aggiornamento al Pronto Soccorso (D.M. 388/03)</b>	Privato	2008	4	8	COOP. ASSOCIATA
<b>Addetti al servizio antincendio Rischio medio (D.M. 10.3.98)</b>	Privato	2008	8	9	COOP. ASSOCIATA
<b>Addetti al servizio antincendio Rischio medio (D.M. 10.3.98)</b>	Privato	2008	8	7	COOP. ASSOCIATA
<b>Addetti al Pronto Soccorso (D.M. 388/03)</b>	Privato	2008	12	15	COOP. ASSOCIATA
<b>Addetti al servizio antincendio Rischio medio (D.M. 10.3.98)</b>	Privato	2008	8	17	COOP. ASSOCIATA
<b>Addetti al servizio antincendio Rischio medio (D.M. 10.3.98)</b>	Privato	2008	8	9	COOP. ASSOCIATA

## Promozione e sviluppo cooperative

Con particolare riferimento agli anni più recenti, il C.S.U. ha promosso e attuato progettualità finalizzate alla promozione della cooperazione sociale sul territorio, spesso in rapporto con realtà o soggetti di diversa estrazione. Tale promozione in alcuni casi si è spinta sino all'avvio di un nuovo ramo d'impresa.

Per lo svolgimento di tali processi, spesso onerosi e di non breve durata, C.S.U. ha potuto avvalersi di finanziamenti pubblici e privati.

Mentre il progetto "LAP's e RAP's" ha avuto natura accademica e di ricerca, i primi due progetti riportati in tabella hanno avuto interessanti ricadute occupazionali: nel primo sono stati assunti alcuni collaboratori per la redazione di servizi amministrativi, mentre nel secondo la cooperativa coinvolta ha potuto implementare la propria attività con l'impiego di collaboratori nella tinteggiatura.

## Progetti di orientamento e inserimento lavorativo

C.S.U. offre al territorio servizi orientativi e di accompagnamento e sostegno al lavoro rivolti principalmente alle fasce deboli, ossia a quelle persone che faticano ad orientarsi autonomamente nel mondo del lavoro.

C.S.U. collabora, specie per attività progettuali definite, con i Servizi preposti all'inserimento lavorativo dei diversi territori ove risulta impegnato.

### Progetto "Opportunity"

L'iniziativa rappresenta una delle progettualità afferenti al Fondo Regionale di intervento per la Lotta alla Droga (2006-2008) promosso dalla Regione Veneto e approvata dal vigente piano di zona; la concreta ricaduta delle attività svolte coinvolge il triennio 2007-2009. Il progetto vede la collaborazione del C.S.U. quale titolare del finanziamento e soggetto attuatore, con l'Azienda Ulss 12, e in particolare i Servizi per le tossicodipendenze di Venezia e Mestre (Ser.T.), il Servizio Integrazione Lavorativa (S.I.L.) sempre dell'Ulss e alcune comunità terapeutiche del terri-

TITOLO PROGETTO	ENTE FINANZIATORE	ANNO	ATTIVITÀ OBIETTIVI	RUOLO C.S.U.
Sovvenzione Globale	Regione Veneto	2004/2006	Start-up ramo d'impresa per la gestione di servizi di interesse comune	Capofila
I.C. Equal IT-G.VEN-27 IMMENSO Imprenditorialità sociale, mercato, socialità d'impresa	Regione Veneto	2004/2007	Rafforzare l'economia sociale nelle direzioni della sostenibilità e della qualità delle imprese e dei servizi	Partner
"LAP's & RAP's"	Non finanziato	2006	Gruppo di sviluppo locale per l'inclusione sociale	Partner

TITOLO PROGETTO	ENTE FINANZIATORE	ANNO	ATTIVITÀ OBIETTIVI	RUOLO C.S.U.
Primi Passi	Regione Veneto (Fondo L. 309/90)	2003/2006	Avvio a tirocinio mirato di utenti dei Ser.T. dell'Ulss 12 veneziana ed eventuale inserimento lavorativo	70
Over 40	Provincia di Venezia - Ass. Lavoro e formazione prof.le	2004/2005	Realizzazione di attività di tirocinio/inserimento lavorativo mirato di persone disabili "over 40" di difficile collocabilità	29
Over 40 - II	Provincia di Venezia - Ass. Lavoro e formazione prof.le	2005/2006	Realizzazione di attività di tirocinio/inserimento lavorativo mirato di persone disabili "over 40" di difficile collocabilità	25
Over 40 - III	Provincia di Venezia - Ass. Lavoro e formazione prof.le	2007	Realizzazione di inserimenti lavorativi mirato di persone di difficile collocabilità	25
"Opportunity"	Regione Veneto (Fondo L. 309/90)	2007/2009	Avvio a tirocinio mirato di utenti dei Ser.T., SIL e C.T. del territorio dell'Ulss 12 veneziana ed eventuale inserimento lavorativo	66*

\* Il dato si riferisce al primo biennio di attività

torio. Tutti Servizi, impegnati in percorsi di riabilitazione e reinserimento lavorativo di persone con problemi di alcool e droga del nostro territorio veneziano. Il progetto consolida la collaborazione tra Servizi e imprese (per la maggior parte cooperative sociali di inserimento lavorativo, ma non solo) al fine di fornire occasioni professionali per l'emancipazione dalla dipendenza.

Il progetto rappresenta l'affermazione del principio che efficaci percorsi di recupero, soprattutto nell'ambito delle dipendenze, passano attraverso occasioni che, oltre a essere professionali, rappresentano una riconquista di stima individuale e sociale per la persona che le sperimenta. Dopo la presa in carico degli utenti da parte di incaricati del C.S.U., successiva alla segnalazione dell'utente da parte dei servizi, il progetto prevede una iniziale fase di ri-motivazione cui segue,

compatibilmente con la ricettività delle aziende disponibili, un tirocinio formativo. Tali percorsi, della durata media di tre mesi e per i quali è prevista una borsa lavoro, consentono agli utenti di sperimentarsi in contesti "reali", nei quali l'esperienza professionale è accompagnata dall'esperienza relazionale. Il continuo monitoraggio dello stato psicologico e fisico, attraverso gli operatori del progetto e dei servizi invianti, rende i percorsi più coerenti e realizzabili.

Il progetto, che fa seguito ad una simile progettualità attuata del Consorzio nel triennio 2004-2006 con il progetto "Primi passi", rappresenta anche un efficace esempio di collaborazione tra pubblico e privato-sociale.

Nel primo biennio di intervento sono state coinvolte 16 cooperative sociali, 3 aziende "profit", un ente pubblico e predisposti due laboratori "propedeutici". Le attività in cui gli utenti si sono

sperimentati nei percorsi occupazionali, sono: manutenzione delle aree verdi e coltivazione, servizi amministrativi, ristorazione, pulizie, e attività artistico-artigianali.

**Si riportano di seguito alcuni risultati del progetto "Opportunity", riferiti ai primi due anni di attività (progetto ancora in corso):**

	N. utenti presi in carico		N. progetti di tirocinio attivati per ente inviante				Di cui ripetuti	N. tiroc. sospesi	N. assunti post tirocinio	N. assunti pre tirocinio	% assunti su utenti coinvolti
	Uomini	Donne	Ser.T. Mestre	Ser.T. Venezia	S.I.L.	C.tà terap. locali					
<b>2007</b>	34	3	25	4	3	1	6	11	6	3	28,78
	37		33								
<b>2008</b>	19	10	21	15	4	4	6	11	9	1	
	29		44								

## L'ascolto dei soci: le indagini di soddisfazione

C.S.U. dedica particolare attenzione alla rilevazione quantitativa del grado di soddisfazione dei soci verso la propria attività. A tale scopo, annualmente le associate vengono invitate ad esprimere una valutazione delle principali attività svolte dal C.S.U., su una scala da 1 a 4 (1: insufficiente; 4: ottimo), tramite risposte a un questionario; la tabella successiva, riporta il punteggio medio alle risposte pervenute nell'ultimo triennio.

		Punteggio medio rilevato Anno 2006	Punteggio medio rilevato Anno 2007	Punteggio medio rilevato Anno 2008
1	Selezione degli appalti pubblici	2,81	2,42	2,54
2	Predisposizione di documenti di gara/offerte	2,44	3,00	2,83
3	Identificazione nuovi segmenti di mercato	2,94	2,15	2,29
4	Identificazione nuovi committenti	2,47	2,00	2,00
5	Modalità di assegnazione dei lavori alla coop.	2,59	3,00	2,71
6	Gestione amministrativa commessa	3,00	2,69	2,79
7	Gestione dei rapporti con ente committente	2,71	2,77	2,71
8	Monitoraggio andamento commessa	3,00	2,85	2,64
9	Supporto tecnico alla gestione della commessa	2,94	3,08	2,93
10	Attività di rappresentanza verso III° settore	3,00	2,43	2,69
11	Attività di rappresentanza verso enti pubbl. locali	2,82	2,36	2,46
12	Attività di rappresentanza verso i servizi sociali	3,00	2,64	2,77
13	Capacità promuovere rete tra coop. associate	2,56	2,36	2,29
<b>Punteggio medio totale</b>		<b>2,79</b>	<b>2,60</b>	<b>2,59</b>

Con particolare riferimento all'ultima rilevazione, non sono pervenute le risposte delle associate Ideacomunica, La Città del Sole, Ma.Ce. e Rio Tera' dei Pensieri.

La soddisfazione media rilevata nel 2008, è stata di 2,59 su 4; in linea con l'anno precedente (2,60 su 4) e inferiore al 2006 (2,79 su 4).

In termini generali, risulta evidente una maggiore soddisfazione interna riservata agli aspetti di carattere tecnico e di supporto nella gestione delle commesse, mentre giudizi inferiori

vengono riservati al C.S.U. nell'espletamento di azioni e di politiche commerciali.

Tra i punti di forza emersi da questa indagine del 2008, vi sono la predisposizione di documenti di gara/offerte, la modalità di assegnazione lavori ed il supporto tecnico alla gestione delle commesse. Le domande con un inferiore grado di soddisfazione sono relative alla identificazione di nuovi committenti e segmenti di mercato e la capacità di promuovere una rete tra le cooperative associate.

La redazione del presente bilancio sociale rientra tra gli obiettivi individuati nel corso del 2008, miranti ad una migliore, organica ed aggregata manifestazione del ruolo sociale che la cooperazione svolge sul territorio provinciale.

# 3.3

## Analisi quali-quantitativa del personale occupato

Abbiamo già visto che l'obiettivo principale delle cooperative sociali di tipo B è creare posti di lavoro stabili e sicuri per i propri soci e lavoratori, svantaggiati e non. Questo elemento alla base della propria missione è riconosciuto anche dal nostro ordinamento giuridico che considera di diritto le cooperative sociali a mutualità prevalente. Con questo termine si indicano quelle cooperative che posseggono i seguenti requisiti (art. 2512 c.c.):

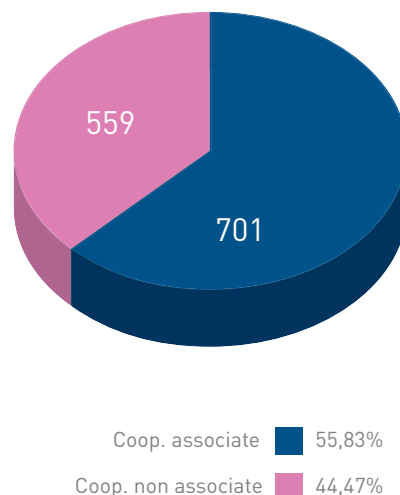
- ▶ svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
- ▶ si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento delle loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci;
- ▶ si avvalgono nello svolgimento delle loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci.

### Composizione e caratteristiche del personale occupato

Le informazioni qui analizzate e presentate, originano dalla raccolta dati svolta mediante un questionario opportunamente predisposto e compilato dalle 18 cooperative associate. I dati sono presentati in forma aggregata e mirano a fornire "un'istantanea" della situazione occupazionale del C.S.U. alla data del 31.12.2008.

**L'impatto occupazionale direttamente creato**, a livello provinciale, mostra che circa il **56%** del personale impiegato nel settore della cooperazione sociale di inserimento lavorativo, opera all'interno di una cooperativa del C.S.U.

Occupati in servizi tipo B nella Provincia di Venezia (2008)



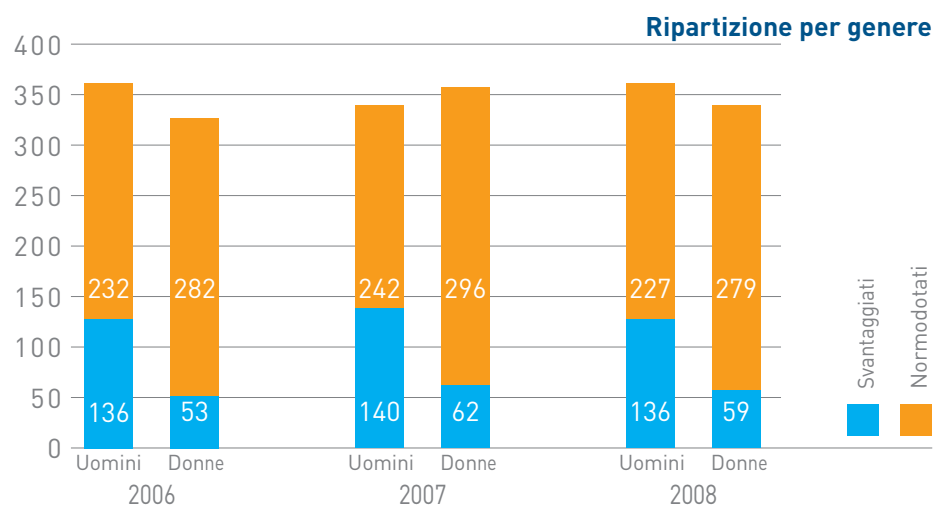
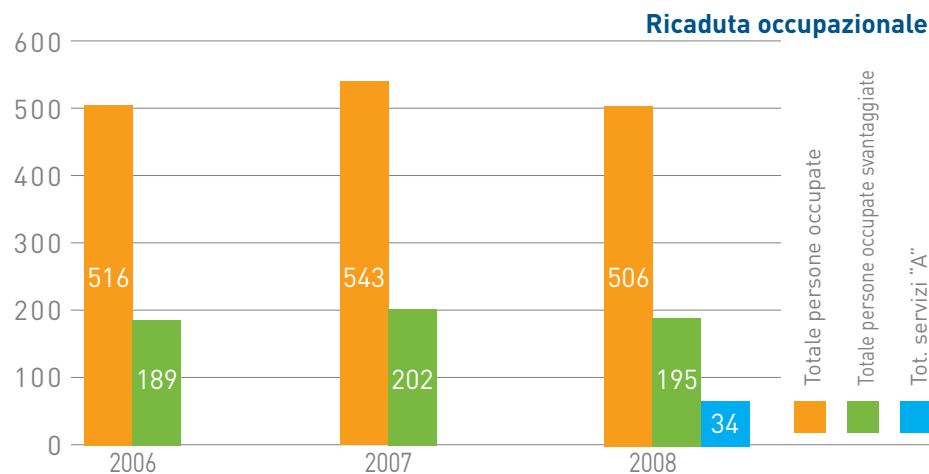
**I dati che seguono**, mirano a fornire ulteriori informazioni quali-quantitative riferite alla totalità del personale impiegato nell'erogazione di servizi di tipo B delle associate, ovvero sul totale di 701 persone.

### Criteri di calcolo del personale svantaggiato

La percentuale del 30% di svantaggiati sul totale occupati all'interno delle cooperative sociali va calcolata dividendo il numero dei soggetti svantaggiati inseriti nell'anno per il numero complessivo dei lavoratori non svantaggiati costituenti la base sociale, sia soci che dipendenti, escludendo i soci volontari.

### La governance delle associate e questioni di genere

Al fine di fornire un approfondimento sugli aspetti sociali delle cooperative associate al C.S.U., ne sono stati indagati alcuni parametri riferiti agli organi direttivi. Dal punto di vista delle pari opportunità, si rileva una presenza del 18% di donne nei C.d.A., indubbiamente inferiore al 48,2% che rappresenta la percentuale di donne sul totale degli occupati. Anche il numero di svantaggiati presenti in C.d.A. pari al 7%, anche se di più semplice comprensione, appare indubbiamente sotto rappresentato.



## Residenza e provenienza

Considerando la territorialità quale condizione essenziale per una corretta applicazione della mission e tutela della socialità che le cooperative perseguono, al C.S.U. aderiscono cooperative sociali del solo territorio della Provincia di Venezia. Il radicamento sul territorio all'interno del quale le cooperative erogano i loro servizi, risulta ovviamente correlato con la sede di lavoro dei collaboratori.

Dei 44 comuni presenti nella provincia di Venezia, in ben 34 di questi sono residenti i 701 soci/dipendenti delle cooperative impegnate in servizi di tipo B. Tale dato denota come la struttura consortile possiede, coerentemente con la missione e con i già citati riferimenti legislativi di settore, una radicata capillarità. Il determinante rapporto commerciale e la collaborazione con l'ente locale si tramuta, per la maggior parte dei casi, in occupa-

zione per il territorio medesimo. Quasi il 15% dei collaboratori, risiede al di fuori della provincia di Venezia.

### Residenza occupati in servizi di tipo B, delle cooperative del C.S.U.

Comune	Normodotati	Svantaggiati	Comune	Normodotati	Svantaggiati
Annone Veneto			Mira	27	10
Campagna Lupia	6	3	Mirano	20	5
Campolongo Maggiore	3		Musile di Piave	2	1
Camponogara	10	1	Noale	5	3
Caorle	7	5	Noventa di Piave	9	2
Cavarzere			Pianiga	5	4
Ceggia	3		Portogruaro	10	4
Chioggia	27	13	Pramaggiore		
Cinto Caomaggiore			Quarto d'Altino	4	1
Cona			Salzano	30	4
Concordia Sagittaria	3		San Donà di Piave	5	4
Dolo	13	4	San Michele al Tagliamento		1
Eraclea	5	4	Santa Maria di Sala	6	1
Fiesso d'Artico	5		Santo Stino di Livenza	15	1
Fossalta di Piave	1	1	Scorzè	5	1
Fossalta di Portogruaro			Spinea	18	9
Fossò	1		Strà		
Gruaro			Teglio Veneto		
Jesolo	1	1	Torre di Mosto	1	1
Marcon	13	3	Venezia	193	96
Martellago	9	5	Vigonovo		1
Meolo			Cavallino Treponti	1	
Fuori Provincia				43	6
<b>Totale</b>				<b>506</b>	<b>195</b>

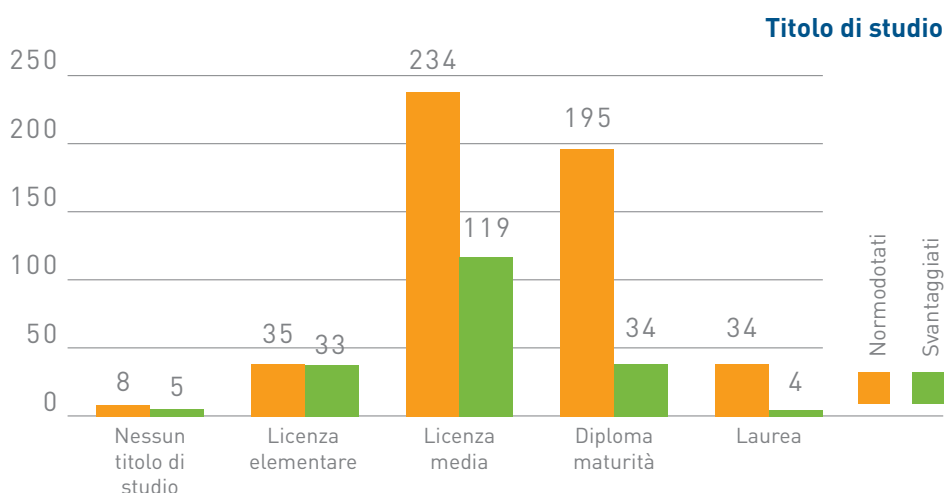
	Normodotati	Svantaggiati	Tot.
<b>Altri paesi UE</b> (Germania, Francia, Paesi Bassi, Belgio, Lussemburgo, Regno Unito, Irlanda, Danimarca, Grecia, Spagna, Portogallo, Austria, Finlandia, Svezia, Slovenia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria, Polonia, Lettonia, Lituania, Estonia, Malta, Cipro):	9	8	17
<b>Paesi non appartenenti UE:</b>	58	3	61
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>11</b>	<b>78</b>

L'incidenza di **lavoratori stranieri** impiegati nelle cooperative sociali associate, è del 8,98% sul totale; tale dato appare in linea con il dato nazionale che riscontra lavoratori stranieri pari al 7,5% del totale degli occupati, con punte del 9% per l'area del centro-nord (fonte: rapporto ISTAT 2008).

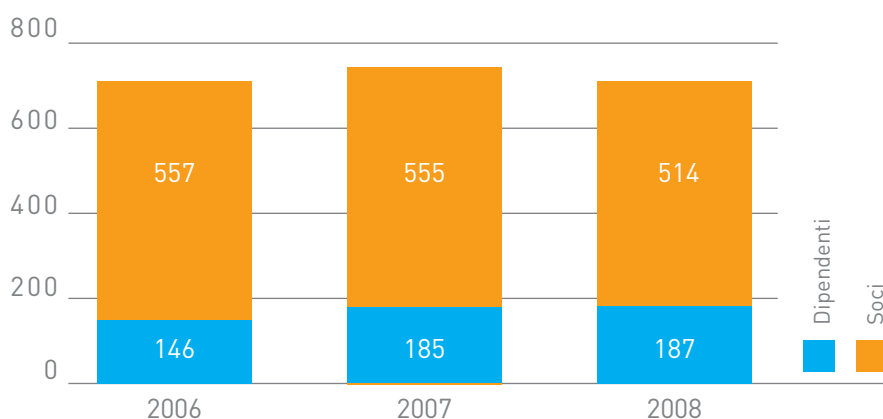
## Anagrafica e scolarizzazione

L'**età media** è stata rilevata distinguendo tra personale svantaggiato e non. In entrambi i casi non supera i **40 anni** (39,8 per normodotati e 39,4 per svantaggiati).

I dati raccolti sulla **scolarizzazione** del personale impiegato, distinto tra normodotati e svantaggiati, evidenzia come quasi la metà di detto personale sia in possesso di licenza media, mentre un ulteriore 30% circa è in possesso di diploma di maturità.



## Rapporto soci - dipendenti



## Il rapporto contrattuale

Delle 18 associate, 2 utilizzano il contratto florovivaisti, 1 quello delle cooperative agricole, 1 pulizia/multiservizi e servizi integrati, mentre le rimanenti 14 ed il Consorzio utilizzano il CCNL delle cooperative del settore socio-sanitario-assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo.

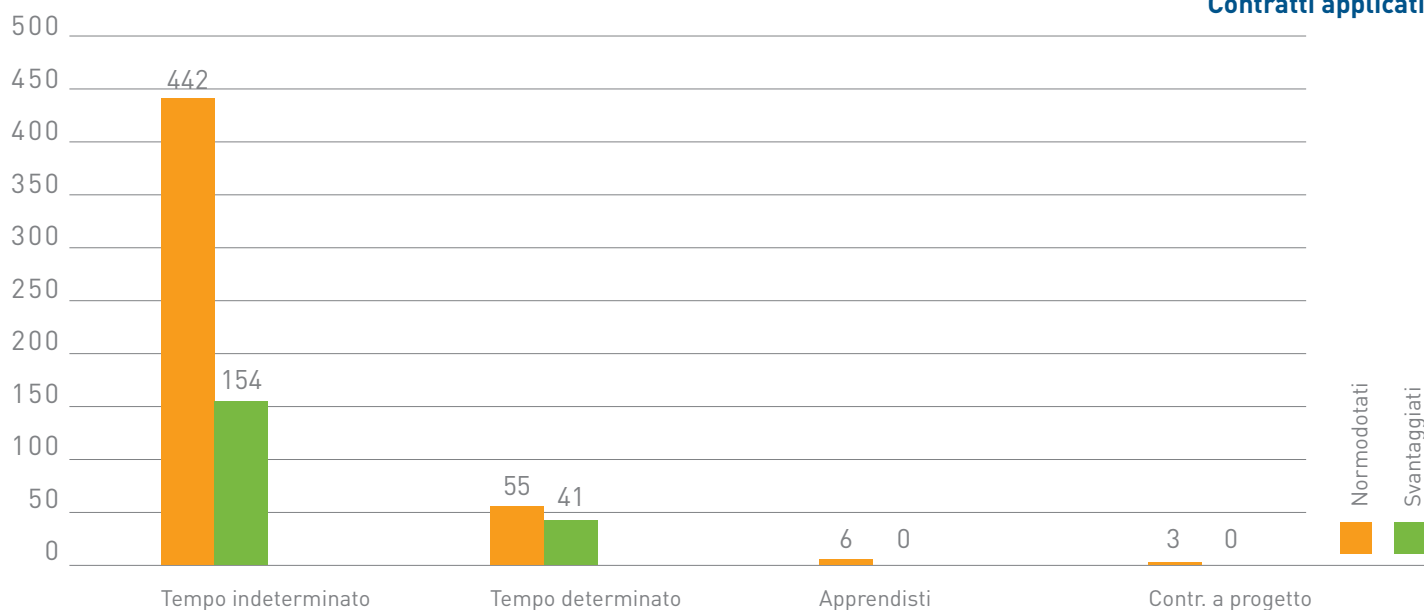
Dal grafico a lato si può osservare come l'apporto lavorativo da parte dei soci sia nettamente superiore rispetto a quello dei dipendenti non soci: questa evidenza come nelle cooperative associate al C.S.U. trovi applicazione il principio della mutualità prevalente.

Dall'indagine svolta, emerge come le cooperative associate forniscano, in termini di "sicurezza occupazionale", importanti garanzie di stabilità. Oltre l'85% del personale impiegato infatti, possiede un contratto a tempo indeterminato, mentre personale a tempo determinato, apprendisti e collaboratori a progetto, completano la rilevazione. Questa misura contrasta con l'immagine di precarietà spesso associata

alla cooperazione, e a quella sociale in particolare. Contrasta inoltre, con una visione d'impresa che vede le cooperative sociali impegnate prevalentemente in attività stagionali (turismo, verde, ecc.). Per alcune cooperative il funzionale correttivo della cassa integrazione agricola contemplato dal contratto dei florovivaisti, rappresenta un utile elemento di tutela dal personale impiegato. Importante notare come quasi

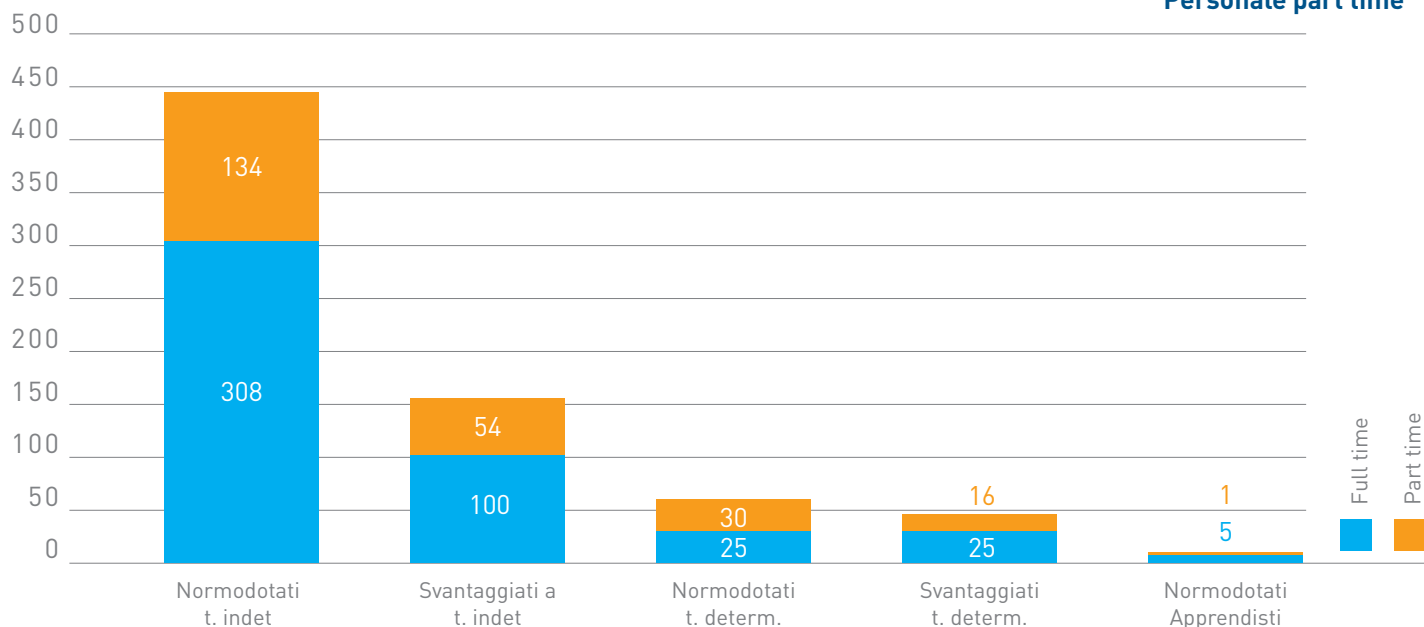
la metà del personale a tempo determinato, sia rappresentato da personale svantaggiato.

### Contratti applicati



Come si rileva dal grafico successivo, oltre un terzo (235 su 701) del personale impiegato, è occupato in attività a part time. Tra le ragioni che contribuiscono a spiegare tale particolarità, si evidenziano: un elevato impiego di collaboratori di sesso femminile; la necessità di orari e mansioni flessibili indispensabile nel settore dei servizi amministrativi; l'assolvimento della soglia minima del 30% rispetto al personale normodotato e l'effettiva disponibilità/capacità del personale svantaggiato di "tenere" un'occupazione per un tempo pieno.

### Personale part time





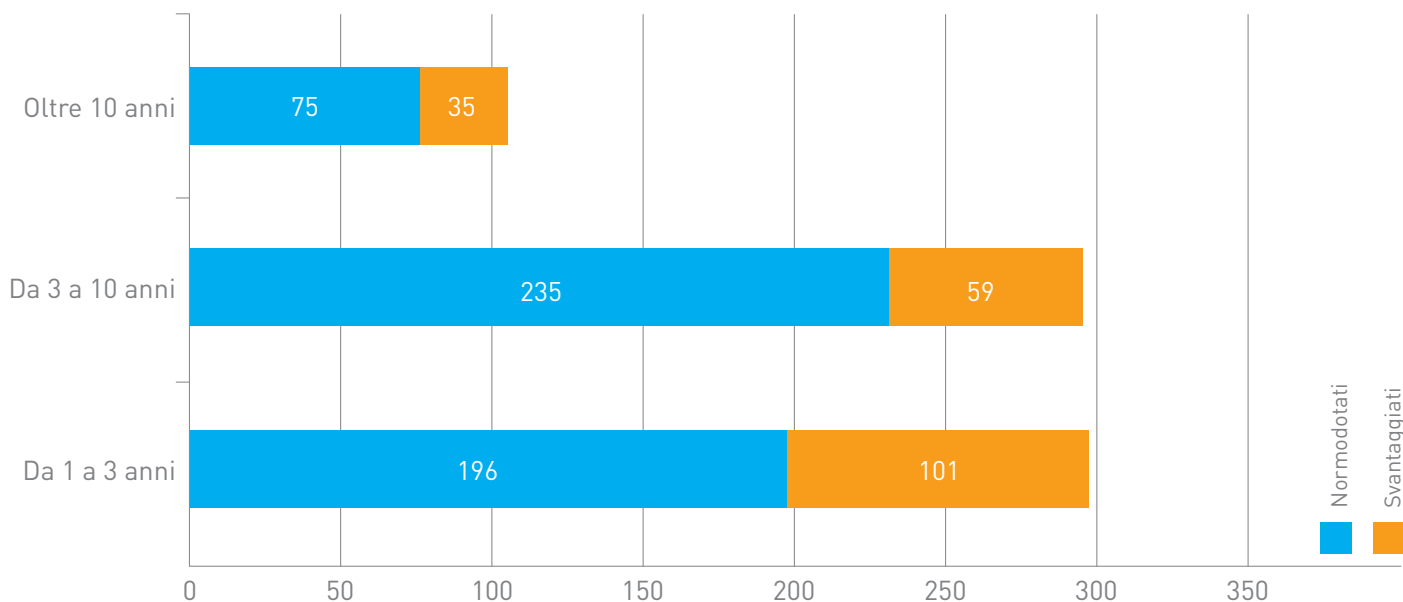
Prendendo in considerazione esclusivamente il personale impiegato in attività di tipo A, pari a 34 persone, circa un terzo è impegnato in progettualità specifiche e quindi con contratto a progetto. Importante aspetto da evidenziare è rappresentato dal numero di **volontari attivi** presso le associate. Sono infatti 48 le persone, pari al 6,7% del personale impiegato, impegnate a supportare gratuitamente l'attività delle cooperative.

Si tratta prevalentemente di persone che nel corso della propria esperienza, professionale o umana, hanno conosciuto e hanno approfondito il rapporto con le diverse realtà, sino a condividerne la missione. Oltre a rappresentare un importante elemento di congiunzione e condivisione con il territorio, questi rafforzano il legame dell'impresa sociale con i valori e la missione che le sono propri.

## Anzianità di servizio e collaboratori

Le ragioni che spiegano come un'anzianità di servizio superiore al decennio sia di poco superiore al 10% del totale occupato, sono da ricercarsi nella "relativamente giovane" età della cooperazione sociale nonché nell'importante tasso di sviluppo che il settore ha conosciuto nell'ultimo decennio.

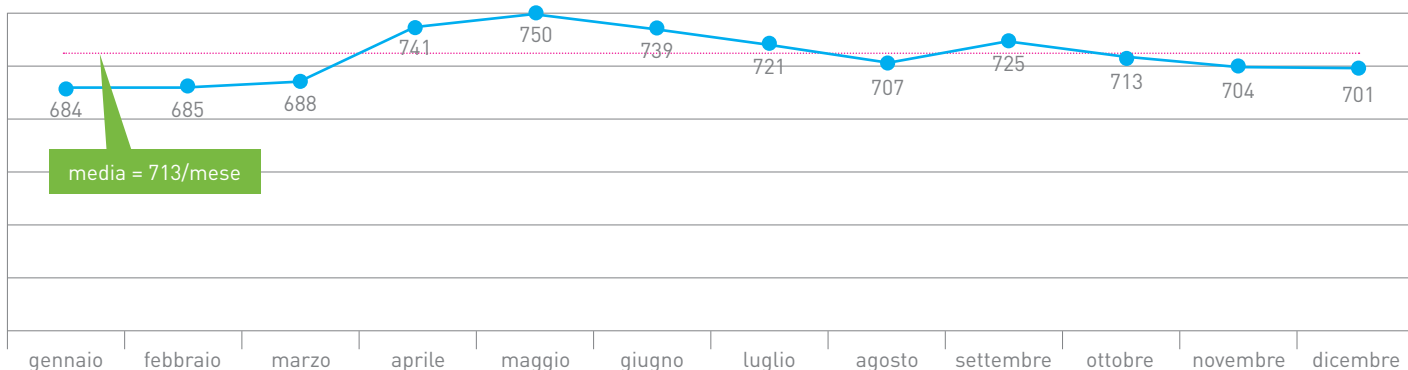
### Anzianità di servizio



La rilevazione mensile (anno 2008) del numero di collaboratori per singola cooperativa associata impegnata in servizi di tipo B, evidenzia un incremento di assunzioni per i mesi primaverili, probabilmente in conseguenza del carattere stagionale di alcuni servizi quali quel-

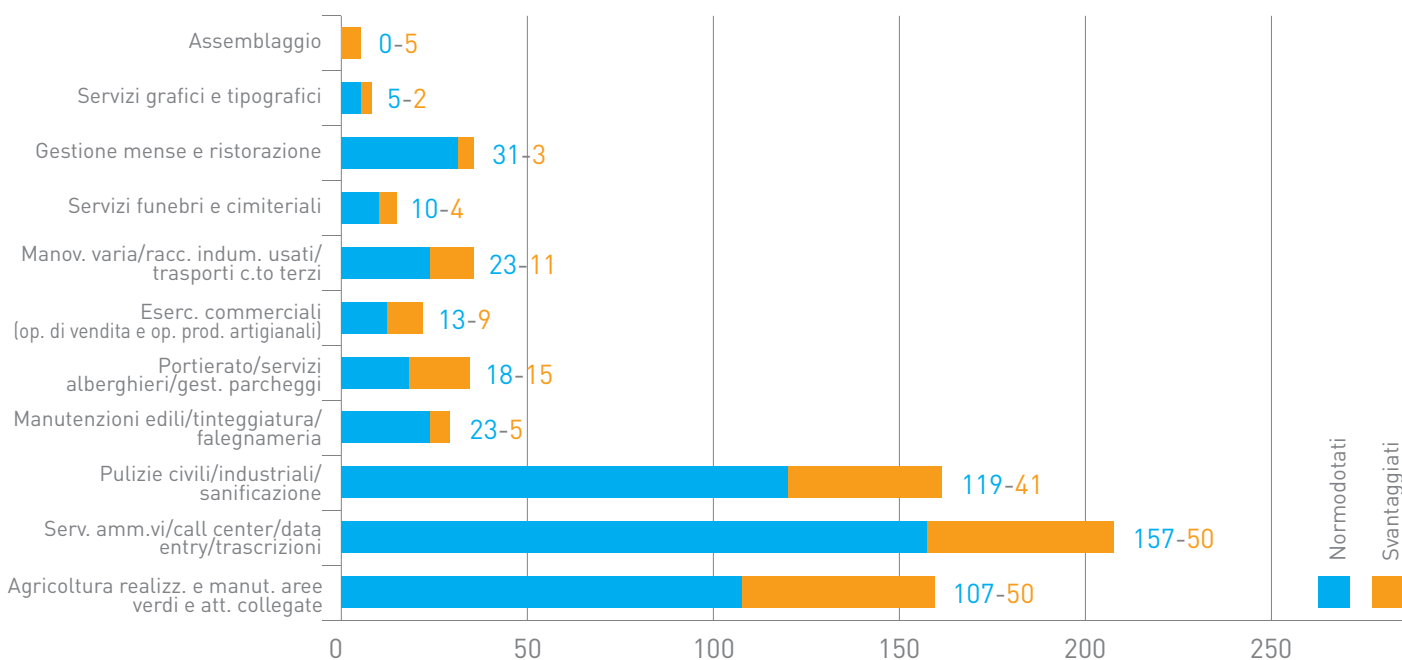
li riferiti alla manutenzione del verde. Tuttavia, contrariamente alle aspettative, la prossimità della curva rispetto alla media annuale, mostra una significativa continuità occupazionale.

### N. lavoratori nell'anno 2008



## Settori di impiego

Il grafico successivo riporta il dato quantitativo dell'occupazione in relazione alla tipologia di servizi erogati (per le sole cooperative B), con la suddivisione tra personale normodotato e svantaggiato; si evidenzia come le tipologie di attività, oltre ad essere spesso conseguenza di disponibilità di un mercato, sovente pubblico, nel territorio di intervento, rifletta anche le caratteristiche del personale svantaggiato impiegato.



Mettendo in relazione l'aggregato delle associate (B e plurime) in termini percentuali, relativamente al parametro fatturato (tot. 25.670.417 euro) con il numero di collaboratori impiegati per singola attività (tot. 735), si evidenzia come i servizi amministrativi impieghino percentualmente il maggior numero di persone, pur avendo un fatturato inferiore alle attività legate al verde. In quest'ultima attività infatti, sui ricavi incidono anche il costo degli eventuali materiali e attrezzature utilizzate, mentre tale aspetto non incide sui servizi amministrativi e nei servizi di pulizia per i quali si riscontra un fatturato proporzionalmente superiore. Un'ulteriore importante spiegazione al maggior numero di collaboratori nei settori amministrativi e di pulizie, è legato al frequente utilizzo del part time in detti settori, in ragione della flessibilità richiesta e in ragione del frequente utilizzo di personale femminile, più incline alla richiesta di tale modalità oraria. Prendendo in considerazione i 34 collaboratori impegnati in attività di tipo A, questi sono impiegati in attività di progettazione sociale e di assistenza educativa.

Settori di impiego	Fatturato (%)	Personale (%)
Agricoltura, realizz. e manut. aree verdi e att. collegate	35,08	21,36
Serv. amm.vi/call center/data entry/trascrizioni	14,43	28,16
Pulizie civili e industriali/sanificazione	9,80	21,77
Manutenzioni edili/tinteggiatura/falegnameria	7,91	3,81
Portierato/servizi alberghieri/gest. parcheggi	5,67	4,49
Eserc. commerciali (garden center e prod. artigianali)	5,33	2,99
Manov. varia/racc. indum. usati/trasporti c.to terzi	4,14	4,63
Servizi funebri e cimiteriali	2,93	1,90
Gestione mense e ristorazione	2,73	4,63
Servizi grafici e tipografici	1,49	0,95
Servizi vari	0,66	0,68
Fat. non gener. da pers. impiegato (vendita mezzi, utenze, rifatt., ecc.)	0,95	0,00
Contributi - Regione - prog. FSE - Prog. Provincia Ve	0,84	1,90
Attività "Tipo A"	8,04	2,72
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## La qualità degli inserimenti lavorativi

Le ragioni che influenzano l'impiego di una tipologia di svantaggio rispetto ad un'altra non si esauriscono con la già citata compatibilità del disagio rispetto alla mansione. Per alcune cooperative sussistono ragioni storiche, come quelle costitutesi quale particolare risposta occupazionale al problema del reinserimento lavorativo di utenti ex tossicodipendenti (da associazioni di genitori o da comunità terapeutiche), o di degenti degli ex manicomi, mentre per altre ragioni logistiche, come la prossimità al carcere. Quindi, mentre alcune cooperative si sono specializzate in una par-

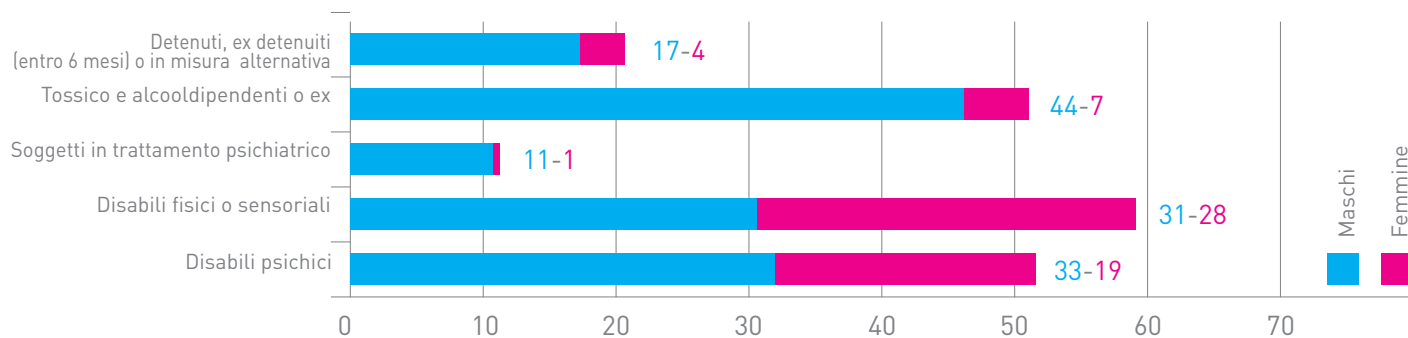
ticolare tipologia di svantaggio (come le cooperative impegnate nella manutenzione del verde che impiegano prevalentemente svantaggiati con problemi di dipendenza), altre hanno allargato la loro disponibilità a più tipologie di svantaggio.

In termini generali si evidenzia come i disabili fisici e sensoriali siano più orientati a svolgere mansioni segretariali o di pulizia, per le quali non è richiesto un eccessivo sforzo fisico mentre, persone con trascorsi di tossicodipendenza o con problematiche psicologiche o psichiatriche, sono impiegate maggiormente in attività di tipo manuale; problemi di tipo logistico portano le cooperative

impegnate con detenuti, a orientarsi in attività di assemblaggio o artigianali (quest'ultime destinate alla vendita).

L'impegno delle associate nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, cerca di rappresentare, spesso riuscendovi, un percorso professionale e umano che, oltre all'utente, riserva un ruolo da protagonista agli enti inviati territoriali istituzionalmente preposti (SIL, Ser.T., ecc.).

Tra le modalità di verifica e accompagnamento spesso propedeutiche agli inserimenti lavorativi, rientrano i tirocini formativi. Nel corso del 2008 le associate hanno avviato 48 percorsi di tirocinio per persone svantaggiate.



## 3.4 Rapporto con i clienti ed il mercato

Il C.S.U. è interessato ad intervenire per l'acquisizione di nuovi lavori soprattutto nei confronti di enti pubblici e di privati con i quali si possano instaurare rapporti di collaborazione. In linea di massima, non interviene commercialmente verso quegli enti pubblici e o privati con i quali esiste già un rapporto, per il medesimo servizio, da parte di uno o più soci nonché di altre cooperative sociali anche non associate. Fanno eccezione i seguenti casi:

» specifica richiesta della cooperativa interessata;

» specifica richiesta del committente. In tal caso, nella verifica della disponibilità e nell'assegnazione dei lavori,

viene prioritariamente coinvolta la cooperativa prima impiegata, salvo diversa indicazione del cliente stesso;

» opportunità di affermare i principi della cooperazione sociale, a discapito di altre cooperative sociali che non applichino, palesemente, tali principi.

La possibilità che queste regole minime di reciproca correttezza possano essere rispettate richiede un flusso di aggiornate informazioni fra C.S.U. e i singoli soci.

### I servizi e il territorio

La capillarità dell'intervento delle cooperative associate al C.S.U., singolarmente o per il tramite di questo, è

ben messa in risalto nella figura che segue. Nella rappresentazione, si è volutamente tralasciata l'"intensità" dell'intervento, ovvero il numero di cooperative impegnate in un determinato territorio (per es. nel Comune di Venezia vi sono 7 cooperative impegnate), proprio per mettere in risalto l'immagine unitaria della cooperazione che il C.S.U. persegue, e cerca di offrire ai propri clienti.

Va sottolineato come le cooperative possano svolgere le proprie attività anche al di fuori del territorio veneziano: in questo grafico è stato volutamente omessa tra le informazioni non essendo significativa per l'analisi del C.S.U.

[segue rappresentazione grafica >](#)



## Condizioni negoziali con i committenti

Con riferimento al fatturato aggregato generato (25,6 milioni di euro), le associate operano attraverso contratti quali convenzioni, affidamenti diretti o partecipazione a gare di appalto. Confortante, in applicazione della Legge di riferimento, appare la percentuale di adozione dello strumento contrattuale della **convenzione diretta**, così come lo strumento della **trattativa privata**: il loro utilizzo denota il rapporto di collaborazione e fiducia riservata dai committenti alle associate. Inferiore al 10 % risulta il fatturato generato da gare d'appalto, segno probabilmente, di un canale commerciale poco utilizzato o poco praticabile (in ragione di gare al "massimo ribasso").

Forma contrattuale	VALORE (%)
Convenzione diretta (L. 381/91)	40,15
Trattativa privata e contratti privati	39,72
Contratto conseguente a gara d'appalto	7,21
Gara d'appalto riservata a cooperative sociali	4,56
Subappalto da aziende private	2,2
Esercizi commerciali	4,37
Fatt. non generato da pers. impiegato (vendita mezzi, utenze, rifatturazioni, ecc.)	0,95
Contributi (Regione - Prog. FSE - Prog. Provincia Ve)	0,84
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

# 3.5

## C.S.U. e la “rete”

Nel quotidiano processo relazionale del Consorzio, più ruoli, dai Presidenti dell'Assemblea dei Soci alla segreteria, e più mezzi, da quelli informatici a quelli di marketing classico, sono attivati con i diversi stakeholder.

### Le Istituzioni e i clienti

Nella consapevolezza della bontà e della validità del progetto consortile, considerevoli energie sono rivolte alla creazione e cura di rapporti istituzionali e commerciali (spesso intersecantisi), al fine di generare opportunità occupazionali e promuovere sul territorio il settore della cooperazione sociale. Particolare attenzione è rivolta dal C.S.U. al rapporto con l'intera committenza, svolgendo annualmente un'indagine che mira ad indagarne la soddisfazione.

### Associazioni e partecipazioni

C.S.U., in quanto “Unitario”, aderisce ad entrambe le principali Associazioni di categoria ovvero, Confcooperative (“Confederazione Cooperative Italiane”) e Legacoop (Lega delle Cooperative) e collabora con i locali referenti del settore sociale per la promozione e la tutela del mondo cooperativo. Tra le 18 cooperative associate ne risultano 8 aderenti a Confcooperative, 6 a Legacoop e 4 non aderenti ad alcuna di queste.

La tabella successiva elenca le Partecipazioni possedute e le adesioni associative del C.S.U.

DENOMINAZIONE	ALTRI PARTNER SIGNIFICATIVI	AMBITO DI ATTIVITÀ	CAPITALE VERSATO (€)
<b>Do.Mi.No. srl</b>	Az. Ulss 13	Servizi amministrativi in sanità	<b>12.240,00</b>
<b>Prisma Servizi srl</b>	Legacoop	Formazione continua per occupati. Consulenza amministrativa, organizzativa, tecnica e direzionale	<b>3.098,60</b>
<b>Servicecoop Scpa</b>	Soc. Cooperative aderenti a Confcooperative	Servizi amministrativi alle imprese	<b>500,00</b>
<b>Associazione AEres</b>	Imprese e Organizzazioni del terzo settore del veneziano	Sostegno e promozione dello sviluppo dell'economia sociale e solidale	<b>500,00</b>
<b>Associazione per il Bosco di Mestre</b>	Fondazione scientifica Querini Stampalia ONLUS	Promuovere la progettazione e la realizzazione di una vasta area boscata attorno all'abitato di Mestre	<b>==</b>

# abstract

**18** cooperative sociali associate, pari a circa la metà delle B e plurime, attive e operanti nel territorio della Provincia di Venezia;

**34**, su 44, i comuni della Provincia, in cui risiede il personale occupato dalle cooperative associate;

**735**, sono i collaboratori complessivamente occupati dalle cooperative associate. 34 in servizi di tipo A, mentre 701 in servizi di tipo B (su 1260 occupati per servizi di tipo B, in Provincia di Venezia);

**38,5**, è la percentuale di occupati svantaggiati sui normodotati impiegati in servizi di tipo B delle associate, pari a 195 collaboratori;

**4,3** milioni di euro, è il volume d'affari delle cooperative associate che "veicola" il C.S.U.;

**25,6** milioni di euro, è il fatturato complessivamente generato dalle cooperative associate (23,6 mil. di euro per servizi di tipo B e 2,06 per servizi di tipo A);

**38,2** milioni di euro, è il fatturato complessivo per servizi di tipo B generato da cooperative della Provincia di Venezia.

## ALADINO

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
Via Parauro 96/A - 30035 Mirano (Ve)  
Tel. 041.5700515/4270008  
Fax 041.4270007  
aladinoscaryl@libero.it

## A.P.E.

COOPERATIVA SOCIALE A.P.E.  
"Agire per Elevare"  
Via F. Zappetti, 41  
30026 Portogruaro (VE)  
Tel. 0421.275855  
Fax 0421.276264  
info@coopape.it - www.coopape.it

## ARCOBALENO

COOPERATIVA SOCIALE  
ARCOBALENO SOC. COOP.  
Sede legale: Via G. Da Verrazzano, 89  
30015 Chioggia (VE)  
Sede operativa:  
Strada Madonna Marina, 93/A  
30019 Sottomarina (VE)  
Tel. 328.2030221  
Fax 041.5541171  
arcobaleno1996@virgilio.it

## AURORA

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
Rione San Giacomo, 460  
30015 Chioggia (Ve)  
Tel. 041.5501266  
Fax 041.5510477  
coop.aurora@libero.it

## CO.GE.S.

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
Viale San Marco, 172  
30173 Venezia - Mestre  
Tel. 041.5316403  
Fax 041.5322415  
consulenzasociale@cogescoop.it  
www.cogescoop.it

## IDEACOMUNICA

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
Via Col Moschin, 14  
30171 Venezia - Mestre  
Tel. 041.936576 / 347.5550374  
Fax 041.926294  
commerciale@ideacomunica.com  
www.ideacomunica.com

## IL BOZZOLO VERDE

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
IL BOZZOLO VERDE  
Manutenzione verde e sede legale:  
Via Del Perer, 138/9  
30027 S. Donà di Piave (VE)  
Tel. 0421.332211  
Fax 0421.333127  
ilbozzolo@libero.it  
Tipografia e timbrificio:  
Via Guidi, 1 Loc. Ca' Turcata  
30020 Eraclea (Ve)  
Tel. e Fax 0421.239526  
tipografia@ilbozzoloverde.it

## IL GERMOGLIO

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
IL GERMOGLIO ONLUS  
Via Cornarotta, 7/C  
30030 Robegano di Salzano (Ve)  
Tel. 041.5740402/406  
Fax 041.5744329  
info@ilgermogliocoop.it  
www.ilgermogliocoop.it

## IL GRUPPO

SOCIETÀ IL GRUPPO  
COOPERATIVA SOCIALE ONLUS  
Via V. Brig. C. Scantamburlo, 14  
30173 Venezia - Favaro V.to  
Tel. 041.5420052  
Fax 041.5429084  
info@ilgruppo.coop  
www.ilgruppo.coop

## LABOR

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
Viale San Marco, 172  
30173 Venezia - Mestre  
Tel. 041.5316609  
Fax 041.5329048  
laborcooperativa@yahoo.it  
www.labor-ve.it

## LA CITTÀ DEL SOLE

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
LA CITTÀ DEL SOLE  
Via Col Moschin, 14  
30171 Venezia - Mestre  
Tel. 041.5382674  
Fax 041.926294  
info@cooperativamacittadelsole.it  
www.cooperativamacittadelsole.it

## LA LUNGA MARCIA

SOC. COOPERATIVA SOCIALE  
AGRICOLA- ONLUS  
Via Ca' d'Oro, 1  
30173 Venezia - Mestre  
Tel. 041.5352359  
Fax 041.5352359  
lalungamarcia@tin.it

## LIBERTA'

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
Via Gazzera Alta, 44  
30174 Venezia - Mestre  
Tel. 041.917508  
Fax 041.910577  
info@cooperativaliberta.org  
www.cooperativaliberta.org

## MA.CE.

COOPERATIVA SOCIALE  
DI SOLIDARIETÀ  
Via dell'Avena, 10  
30175 Marghera (Ve)  
Tel. 041.933064  
Fax 041.2528091  
info@coopmace.it  
www.coopmace.it

## NONSOLOVERDE

COOPERATIVA SOCIALE ONLUS  
Via della Sortita, 31  
30175 Venezia - Marghera  
Tel. 041.935226  
Fax 041.5387854  
info@nonsoloverde.org  
www.nonsoloverde.org

## OBIETTIVO VERDE

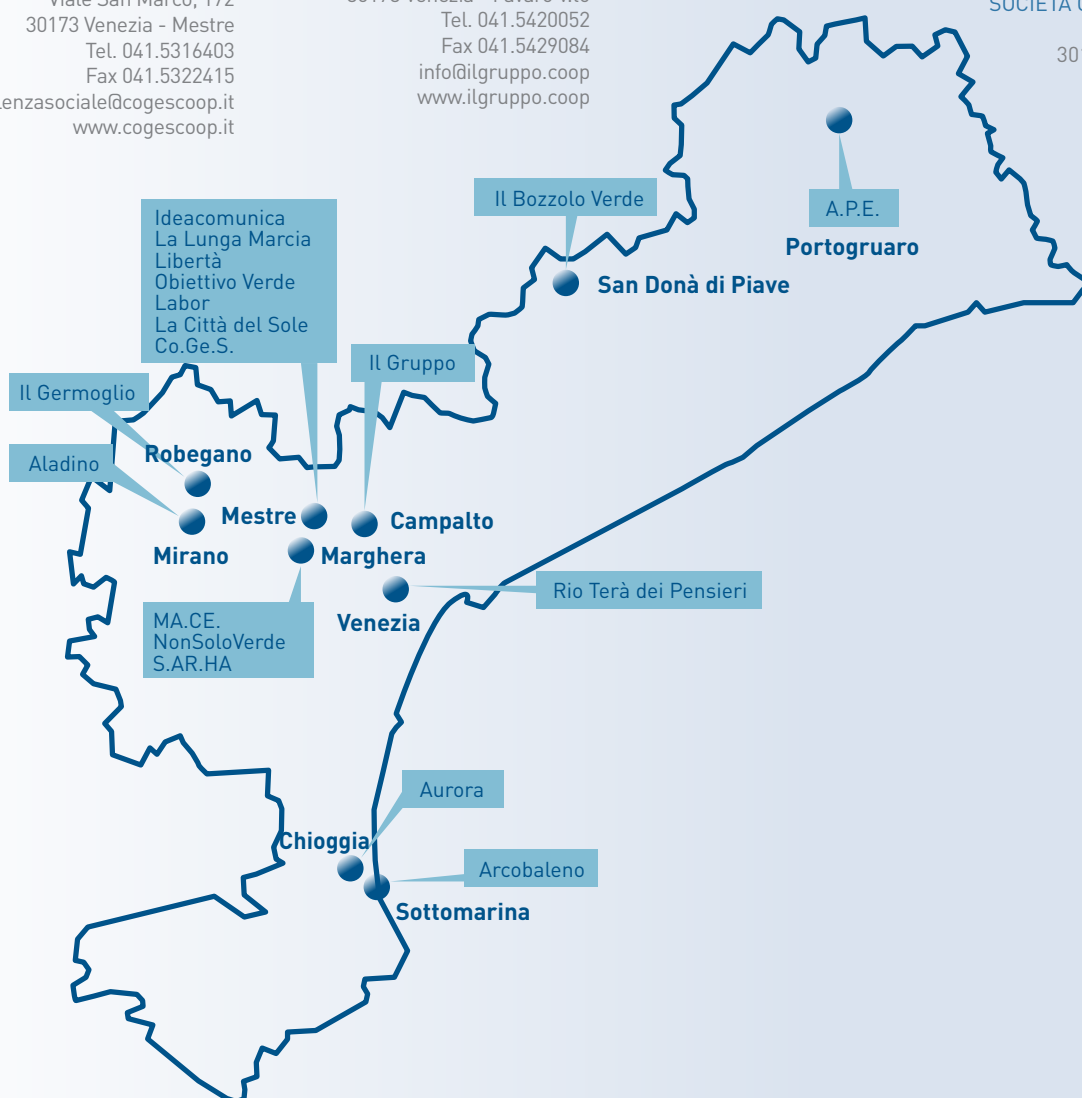
COOPERATIVA SOCIALE OBIETTIVO  
VERDE ONLUS  
Via S. Giuliano, 4  
30170 Venezia - Mestre  
Tel. 041.5322166  
Fax 041.5329720  
obiettivoverde@libero.it  
www.obiettivoverde.com

## RIO TERA' DEI PENSIERI

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
S. Croce, Fond. S. Chiara, 495/B  
30135 Venezia  
Tel. e Fax 041.2960658  
rioteradeipensieri.it  
www.rioteradeipensieri.org

## S.AR.HA.

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE  
Via T. Casati, 17  
30175 Marghera - Venezia  
Tel. 041.5442099  
Fax 041.5385832  
servizi@sarha.it  
www.sarha.it



Redatto da:

Alberto Cigana e Marco Caputo

Progetto grafico:

Federico Codognotto



**C.S.U. G. ZORZETTO Soc. Coop.**

**Sede operativa:**  
Via L. Coletti, 2  
30175 Marghera (VE)  
Tel. 041.928920  
Fax 041.928649

[www.csuzorzetto.it](http://www.csuzorzetto.it)  
[info@csuzorzetto.it](mailto:info@csuzorzetto.it)  
**Sede legale:**  
Via don Orione, 1 Marghera (VE)  
P.IVA 02894130273