



# Bilancio sociale del Consorzio Il Mosaico

## Esercizio 2018



ALBERTO MARINOTTO

Il Mosaico – Consorzio di Cooperative Sociali  
Via Roma, 54/A  
33050 San Vito Al Torre (UD)  
Tel: 0432997320  
[www.consorziailmosaico.org](http://www.consorziailmosaico.org)  
P.IVA 00496150319

## Bilancio Sociale 2018

Consorzio Il Mosaico

### INDICE

1	Premesse e note metodologiche	pag. 1
2	Presentazione del Consorzio	pag. 3
3	Dimensione economica e finanziaria	pag. 5
4	Risorse finanziarie e fisiche impiegate	pag. 8
5	Governance e Socialità dell'azione	pag. 9
6	Le risorse umane e l'impatto occupazionale	pag. 11
7	Gli esiti	pag. 13
8	Impatto dalla rete e nella rete	pag. 15
9	I rapporti con la Comunità	pag. 17
	<i>Appendice: tavola sinottica</i>	pag. 18



## PREMESSA E NOTE METODOLOGICHE

Con questa edizione del Bilancio sociale, il Consorzio Il Mosaico si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nel 2018. Nella scelta di quale documento realizzare e quali dati far emergere, si è deciso di aderire ad un metodo già testato nella nostra regione da qualche anno e promosso da Federsolidarietà Friuli Venezia Giulia e Legacoop Sociali Friuli Venezia Giulia, di uno strumento quindi condiviso tra le nostre cooperative sociali e molte altre realtà del territorio, 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 modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore (L. 106/2016, art.7 comma d) e relativi decreti attuativi (linee guida sul bilancio sociale e la valutazione dell'impatto sociale approvate a luglio 2019). Essi non solo richiedono alle imprese sociali (e quindi alle cooperative sociali e ai loro consorzi) di redigere in modo obbligatorio un proprio bilancio sociale, ma stabiliscono 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, così come in realtà la stessa normativa territoriale promuove, prevedendo nell'indice di bilancio sociale la descrizione -alla lettera d) del capitolo 4 su obiettivi e attività - anche *"la valutazione -utilizzando specifici indicatori quantitativi e qualitativi- delle ricadute e dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento"*. Un processo articolato, dunque, ma che vogliamo condividere nella convinzione che sia utile per fare emergere le nostre specificità consortili con dati ricchi e che identifichino in vario modo le diverse dimensioni della nostra azione, quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale e qualitativa, valutate come risultato immediato e di breve nelle azioni che realizziamo e come risultato di lungo periodo nelle varie azioni sociali e politiche a favore del territorio e dei nostri stakeholder, cooperative sociali consorziate a Il Mosaico in primo luogo.

Crediamo inoltre che il prospetto qui adottato sia sufficientemente "intuitivo" per il lettore, per gli stakeholder interni ed esterni. Esso presenta i dati del nostro consorzio in modo scientifico ed oggettivo, con alcuni indici, ma senza pretendere di ridurre tutto a valori non controllabili o non valutabili. La lettura complessa che qui si riporta con l'ausilio anche di grafici e tabelle di sintesi vuole essere strumento di riflessione per tutti, a partire dal consorzio stesso: ciò che facciamo ha molteplici sfaccettature e su quelle riteniamo il consorzio non solo debba essere valutato, ma debba anche valutarsi in modo da fare dei processi di rendicontazione gli step iniziali della propria programmazione strategica. Quale terzo aspetto, il modello è neutro. Non si tratta di un'autovalutazione, ma di una scelta esterna condivisa di dati, indici ed indicatori da analizzare e rendicontare. Inoltre, anche rispetto alle dimensioni più qualitative che verranno presentate il modello ci ha richiesto un processo di 'valutazione partecipata' nel senso che per essere critici e riportare le valutazioni di più portatori di interesse del consorzio, una parte delle informazioni è stata oggetto di analisi di un Gruppo di lavoro interno. In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci interrogheremo sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

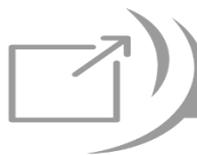
Il modello è poi sufficientemente standardizzato, e quindi la presentazione che seguirà rispetta volontariamente struttura, contenuti, ordine di presentazione, modelli grafici proposti dal modello ImpACT.

Ciò permette ai nostri interlocutori 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. Ciò non significa mettere il nostro consorzio in competizione con altri, poiché il modello ImpACT stesso riconosce che *"le imprese sociali esposte alla valutazione appartengono ad un mondo altamente eterogeneo per caratteristiche, obiettivi, strumenti e metodi gestionali e operativi, attività e tipologie di beneficiari [...] tale per cui le dimensioni di analisi non sono singolarmente comparabili tra loro, ma vanno lette in base al contesto e all'obiettivo in cui l'impresa sociale agisce e comprendendo che le dimensioni quantitative rappresentano solo uno degli elementi di impatto e non sono più rilevanti degli elementi qualitativi"*. Cogliendo questo spunto di 'unicità della nostra azione' il consorzio ha avuto anche la possibilità di inserire propri indici ed indicatori di rendicontazione e propri elementi descrittivi individualizzati, cercando così di arricchire e personalizzare il contenuto e la presentazione.

Infine, il metodo ImpACT ed il presente bilancio sociale da esso generato rispettano linee guida nazionali e territoriali. Rispetto all'adempimento nazionale, il processo di creazione del presente bilancio sociale ha seguito i principi di redazione del bilancio sociale previsti dal 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 esclusivo all'esercizio 2018, se non esplicitato diversamente nel testo con finalità di 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 più 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. 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 dalla Linee guida nazionali, articolando la riflessione su Metodologia adottata, Informazioni generali sull'ente, Struttura governo e amministrazione, Persone che operano per l'ente, Obiettivi e attività, Situazione economico-finanziaria, Altre informazioni rilevanti. L'ordine espositivo dei seguenti contenuti è tuttavia personalizzato volendo seguire la logica della creazione del valore sociale, che, dopo una premessa sul consorzio e sui suoi obiettivi di mission, porta a riflettere sulla relazione tra risorse economico-finanziarie e umane impiegate; processi attivati, compresi gli elementi di processo decisionale e governance; attività realizzate; relazioni con gli stakeholder e primi elementi di impatto. Come premesso, tale struttura ed i contenuti riportati trovano inoltre raccordo con l'Atto di indirizzo della Regione in tema di bilancio sociale.

Periodo di riferimento	Corrispondente all'esercizio
Eventuale bilancio preventivo sociale	NO
Organo che ha approvato il bilancio sociale	Assemblea dei soci
Organo che ha controllato il bilancio sociale	Consiglio di Amministrazione
Data di approvazione	27 maggio 2019
Obbligo di deposito presso il registro delle imprese ai sensi dell'art. 10, comma 2, del D.Lgs. 155/2006	NO

Data stampa	13 settembre 2019			
Modalità di stampa	Cartacea	Sito Internet		
Numero di copie stampate	25	www.consorzioilmosaico.org		
Invio diretto di copie a	soci 12	Clienti 5	Finanziatori 3	Altri 5



## Presentazione del Consorzio

Il Mosaico è un consorzio di cooperative sociali nato (ai sensi della legge 381/91, art. 8) nel 1994, ed è attualmente costituito da dieci cooperative sociali.

Per comprendere la natura del consorzio, è innanzitutto opportuno guardare alla sua mission. Il Mosaico si impegna a perseguire l'interesse generale della propria comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini, coerentemente con quanto afferma la legge istitutiva della cooperazione sociale (L. n. 381/91). Il Mosaico ritiene che la cooperazione sociale di comunità sia uno strumento di cui si dotano i cittadini per realizzare risposte ai bisogni in termini di servizi alla persona, per la creazione di opportunità produttive che includano le fasce deboli. Vede tutto ciò come scelta strategica che si alimenta in un processo di conoscenza e di scambio tra i tanti soggetti che vi concorrono.

Il Mosaico partecipa a questo percorso proponendo la continua elaborazione intellettuale, offrendo le proprie pratiche, le proprie esperienze e risorse e la costante disponibilità di mettersi in gioco.

Se volessimo riassumere con alcune parole chiave la *mission* del consorzio, sicuramente porremmo quindi al centro del suo agire i termini integrazione e giustizia sociale, partecipazione civile della comunità, promozione di cambiamenti sociali, creazione di rete locale, ma anche occupazione e tutela dei lavoratori.

Una *mission* che viene altamente condivisa dalle cooperative sociali aderenti al consorzio, ma anche trasmessa ai suoi vari interlocutori (compresi i clienti, i finanziatori e gli stakeholder esterni), cosicché la condivisione e la continuità degli obiettivi del Consorzio siano sempre più rafforzati e tenuti presenti in ogni azione.

Seppur riconoscendo che talvolta non riusciamo a raggiungere a pieno la *mission* che ci siamo dati.



Attraverso le sue consorziate, Il Mosaico oggi estende la sua azione su due province del Friuli Venezia Giulia (Udine e Gorizia) e ben 35 Comuni, ma esso ha anche operatività a livello comunitario, investendo e conducendo alcuni progetti e collaborazioni anche con partner europei.

Rispetto alle azioni condotte, Il Mosaico può essere definito come un consorzio di “senso e di scopo”, aggregante cooperative sociali con obiettivi condivisi, e ciò va tenuto presente nella lettura dei dati che seguiranno e nell’interpretazione dei risultati raggiunti. Il consorzio si è dato poi nello specifico alcuni obiettivi strategici nell’anno e in generale rispetto alle sue azioni: lavorare sulla fase della comprensione della domanda, dei bisogni e del contesto; promuovere reti con soggetti ed istituzioni diverse; sostenere lo sviluppo di idee ed innovazioni; influenzare le politiche locali e le modalità di risposta ai bisogni della comunità; investire nella ricerca, nella conoscenza e nella co-progettazione.

**LABORATORIO TEATRALE**  
**“FUORI DI SCATOLA”**

**Scatole in scena: vuote o piene, un aprirsi e chiudersi di storie.**  
Laboratorio teatrale che si propone di esplorare la “questione della salute mentale”.  
I protagonisti saranno coloro che vorranno condividere questo viaggio con stupore e curiosità.

da ottobre a dicembre 2018 a Gorizia e San Vito al Torre

Progetto sostenuto dal  
Consorzio di Cooperative Sociali  
“Il Mosaico”  
per i 40 anni della legge 180

In collaborazione con  
l’Associazione Teatrale  
“Cantiere dei Desideri”

A cura di:  
Carlotta Del Bianco  
Matteo Della Schiava  
Donato Acampora

**24 partecipanti**  
**2 gruppi**  
**10 incontri**

disegno di PHILIPPE

Per info e iscrizioni:  
socialita@consorzioilmosaico.org  
Anna > 3206512012  
Ilaria > 3476648302

   AAS2 "Bassa Friulana - Isontina"  
Dipartimento di Salute Mentale

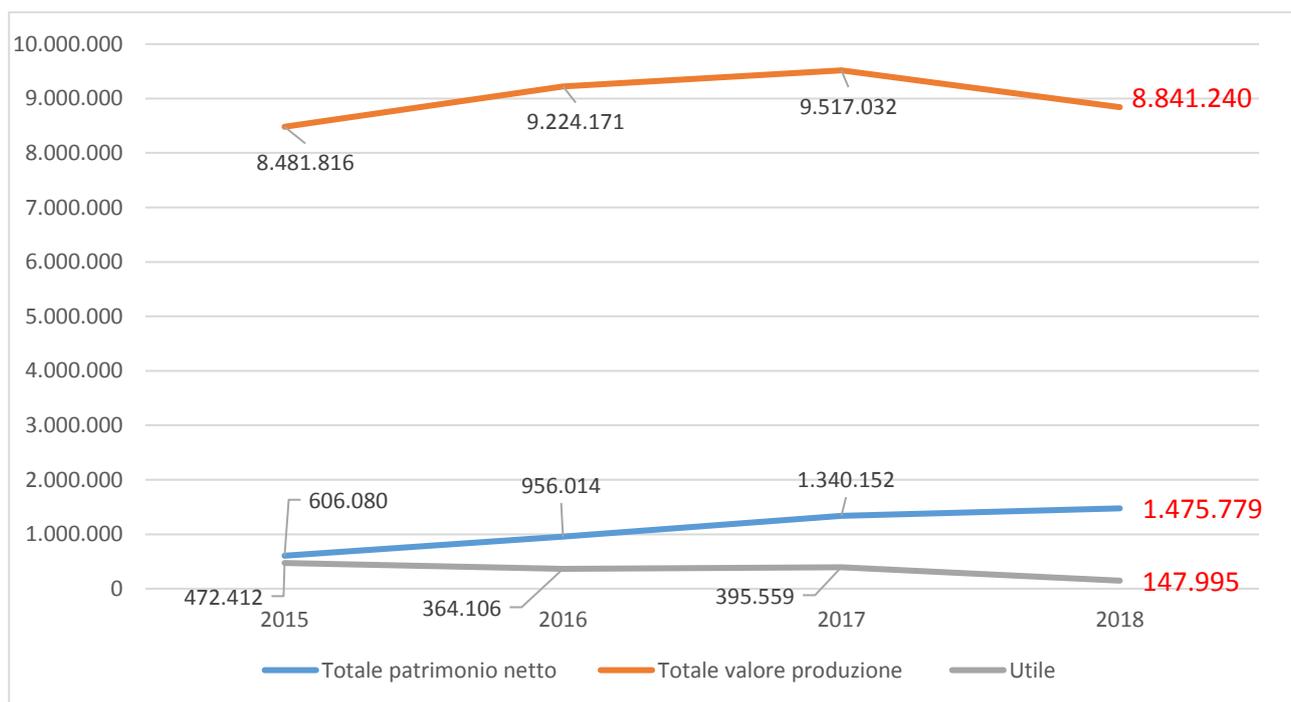


## DIMENSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

Per descrivere il nostro consorzio, vogliamo presentare innanzitutto alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2018, tali da riflettere sulla nostra situazione ed evoluzione, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

Rappresentiamo in un grafico le 3 voci principali che poi di seguito, andiamo ad illustrare e commentare.

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2018 esso è stato pari a 8.841.240 Euro, posizionando quindi il nostro consorzio tra i medio-grandi consorzi della regione. Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei nostri valori negli ultimi anni: il valore della produzione risulta, nell'esercizio che esaminiamo, leggermente diminuito, poiché nel 2017 lo stesso ammontava a 9.675.696.



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2018 sono ammontati per il consorzio a 8.667.166 €; di questi, solo il 4,25% è rappresentato da costi del personale. Considerando la rilevanza di altre voci di costo e di redistribuzione, per una corretta interpretazione del dato si rimanda alla lettura del valore aggiunto.

La situazione economica del consorzio, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2018 un utile pari ad € 147.995. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro del nostro 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 totalità degli utili – al netto della quota destinata, per Statuto, al Fondo Mutualistico (Fondosviluppo FVG, nel nostro caso) - viene destinata a patrimonio indivisibile del Consorzio).

Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale de Il Mosaico. Il patrimonio netto nel 2018 ammonta a 1.475.779 Euro, conferendo solidità all'impresa. Il peso del capitale sociale sul patrimonio netto è molto ridotto (3,10%, con quote sociali versate dalle cooperative aderenti per complessivi 46mila Euro) e sono quindi incisive le riserve accumulate negli anni.

Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni del consorzio ammontano nel 2018 a 292.051 Euro; tale dato non va letto solo nel suo valore assoluto, ma va considerato come significativa risorsa, per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività del nostro consorzio, la presenza delle **2 strutture** in cui vengono realizzate le attività consortili: 1 di proprietà del consorzio ed 1 di proprietà di altre organizzazioni del privato sociale.

L'attività condotta dal nostro consorzio in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di **riqualificazione economica e sociale**. Se infatti, in generale, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di fasce bisognose della stessa accresce il valore sociale del bene, va considerato anche che la struttura in cui il Consorzio realizza la sua attività è una struttura precedentemente dismessa, sulla quale il Mosaico ha quindi investito, generando recupero sociale ed economico.

E il Consorzio ha proseguito, con continuità, nello svolgere questa funzione di valorizzazione economica delle strutture d'uso: rispetto agli investimenti fatti su queste strutture, nell'ultimo quinquennio il nostro consorzio ha effettuato investimenti su proprie strutture per un valore di 45.222 Euro, e generato valore economico per altri enti del privato sociale che hanno investito su loro strutture, complessivamente, ben 103.339 di Euro.

A conclusione di questa illustrazione delle voci principali del nostro bilancio per l'esercizio 2018, si desidera presentare il valore aggiunto generato dal consorzio (nell'accezione condivisa del Gruppo Bilancio Sociale e nella relativa riclassificazione di bilancio), attraverso la riclassificazione dei dati come proposta nelle tabelle seguenti. In particolare, si osserva che il valore aggiunto è pari a "soli" 544.243 Euro ed il *coefficiente di valore aggiunto* (espresso dal rapporto tra valore aggiunto e valore della produzione) corrisponde al 6,15%, ad indicare un peso piuttosto ridotto della gestione ordinaria del consorzio sulla creazione di valore economico. Ciò in coerenza con il tipo di servizi e di funzioni ricoperte dal nostro Consorzio, che lavora con un sistema di redistribuzione a favore delle cooperative sociali consorziate, facendo pesare quindi la componente di acquisti di servizi. Il coefficiente di distribuzione a reddito al lavoro risulta invece pari al 67,76% tale per cui è possibile affermare una discreta distribuzione del valore aggiunto a favore dei propri lavoratori.

## Determinazione del valore aggiunto

<b>A Valore della produzione</b>	<b>8.841.240</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.704.272
-rettifiche di ricavo	
+/- Variazione delle rimanenze prodotti in corso di lavorazione e finiti	-
+/- Variazione lavori in corso / immobilizzazioni / lavori interni	-
Incrementi per immobilizzazioni interne	-
Altri Ricavi e Proventi	136.968
<b>B Costi intermedi della produzione</b>	<b>8.210.706</b>
Consumi di materie prime, sussidiarie e di consumo	12.747
Costi per servizi	7.859.821
Costi per godimento di beni di terzi	289.828
Accantonamenti per rischi	-
Altri accantonamenti	-
+/- Variazione delle rimanenze materie prime e semilavorati	-
Oneri diversi di gestione	48.310
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>	<b>630.534</b>
+/- Saldo gestione accessoria	
Proventi gestione accessoria	1.389
Oneri gestione accessoria	
+/- Saldo gestione straordinaria	-
Proventi gestione straordinaria	-
Oneri gestione straordinaria	-
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>631.923</b>
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	53.354
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	20.282
Svalutazione crediti	14.044
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>544.243</b>

## Distribuzione del valore aggiunto

<b>A Remunerazione del personale</b>	<b>368.780</b>
Personale dipendenti soci	368.780
Personale non dipendenti soci	
<b>B Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>	<b>1.073</b>
Imposte	1.073
<b>C Remunerazione del capitale di credito</b>	<b>26.395</b>
Oneri finanziari	26.395
<b>D Remunerazione del capitale di rischio</b>	<b>-</b>
Utili distribuiti	
<b>E Remunerazione dell'azienda</b>	<b>147.995</b>
+/-Riserve (Utile d'esercizio)	147.995
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>544.243</b>

In sintesi, al di là del valore economico puro delle azioni esercitate, il nostro Consorzio ritiene di poter affermare che la sua situazione economica generale è da ritenersi buona. Essa è al centro della sua azione poiché la stabilità gestionale ed economica sono fondamentali per continuare a perseguire i propri obiettivi e realizzare le proprie azioni a favore delle associate.

Tenuto conto dei risultati e dei dati rappresentati, riteniamo che il Mosaico abbia investito - in questi anni - in professionalità e competenza, sviluppando piene capacità gestionali ed amministrative per se stesso e per le sue associate, trovandosi oggi pienamente autonomo nelle fasi della progettazione, della partecipazione a gare, della valutazione economica e nella strutturazione di piani di investimento.



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 delle attività e per interpretare queste risorse qualitativamente è opportuno analizzarne origine e caratteristiche.

L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta a rilevare – in prima battuta - che il 14,93% è generato a livello di provincia in cui il consorzio ha la sua sede operativa principale (Udine), l'84,20% su Gorizia, lo 0,35% su Pordenone e per lo 0,52% proviene da altre regioni diverse dalla propria.

Vanno però ripensati questi elementi se vogliamo che essi aiutino a rappresentare il raggio di azione del consorzio, specificando ulteriormente la rilevanza delle diverse aree territoriali. Il dato riferito alla provincia di Gorizia è influenzato dal fatto che la sede legale della AAS 2 – con cui il Mosaico ha un contratto per gli interventi nella salute mentale territoriali – e tale ASS ha assorbito, negli scorsi anni, anche quella della Bassa Friulana (assumendo appunto la denominazione di Bassa Friulana – Isontina), nella quale anche il Mosaico opera.

In sintesi, il dato corretto – che ci interessa rappresentare – è che il valore della produzione del Mosaico si realizza - **per il 99,13%** - nei territori nei quali, fin dalla sua costituzione il Mosaico ha dichiarato di volere operare ed intervenire.

L'analisi per **fonti delle entrate pubbliche e private** conferma ulteriormente il rapporto del consorzio quale intermediario per le proprie consorziate nell'accesso a risorse pubbliche aggiuntive: il 95,72% delle entrate infatti proviene dalla vendita di beni e servizi alle pubbliche amministrazioni e sono del tutto residuali gli altri importi di entrata; anche la vendita di servizi alle imprese socie pesa infatti complessivamente solo l'1,66% sul valore complessivo dei ricavi del consorzio.

Disarticolando i ricavi da fonte pubblica per soggetti eroganti, si rileva ulteriormente che il 47,18% degli stessi sono a carico delle Aziende per l'Assistenza Sanitaria ed un equivalente peso (47,38%) lo hanno le pubbliche amministrazioni a livello nazionale (Min. Interni/Prefettura), mentre le entrate del Consorzio pesano per il 4,16% sui Comuni e per l'1,28% su Enti privati di diritto pubblico (Fondazioni, Consorzi pubblici).

Un breve osservazione sul fatto che- pure in presenza di una specifica legislazione in deroga al Codice degli Appalti, per le imprese del Terzo Settore - solo il 5% dei ricavi pubblici complessivi deriva da affidamenti diretti la parte rimanente tramite gare d'appalto.

Una funzione, rimarchiamo, di intercettazione di entrate pubbliche ed intermediazione a favore delle cooperative sociali consorziate: nel triennio 2016/2018 il consorzio ha partecipato a 13 gare secondo la formula del general contractor, vedendone poi assegnate 7 e beneficiando, di conseguenza, 8 delle cooperative sociali consorziate. Oltre a queste azioni, il consorzio ha poi anche partecipato in proprio a bandi per appalti pubblici (30 i bandi cui ha partecipato nell'ultimo triennio).

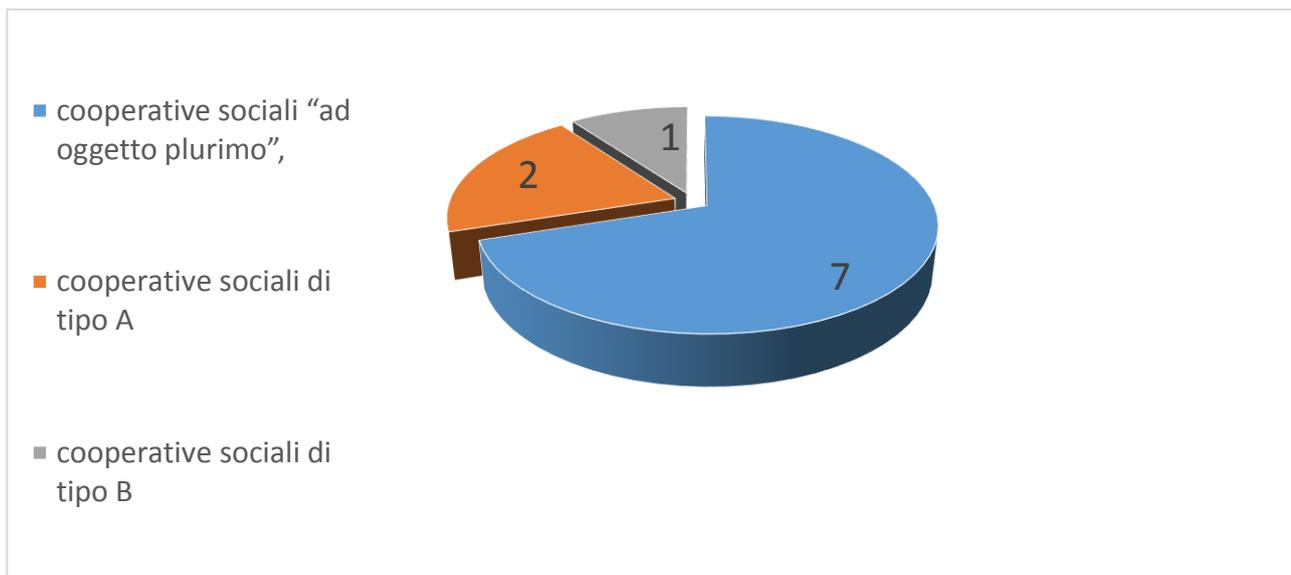
Accanto a queste azioni mirate nei rapporti con le pubbliche amministrazioni, si contano tuttavia iniziative anche di ricerca di fonti alternative di entrata. Così, nel triennio 2016/2018 il consorzio ha partecipato a tre bandi europei, anche se essi non hanno generato entrate poiché non assegnati. Una riflessione specifica può essere fatta infine sulla componente donazioni: nel corso del 2018 il nostro consorzio ha ricevuto donazioni per un importo totale di 2.848 Euro ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission del consorzio. Azioni, quindi, entrambe da rafforzare per il futuro.



La seconda dimensione secondo la quale Il Mosaico può essere raccontato ed analizzato è quella della sua *governance*, considerando le specificità della natura consortile, ovvero il fatto che i soci del consorzio siano altri enti, nello specifico altre cooperative sociali. Gli elementi di *governance* su cui vogliamo puntare l'attenzione sono sia quello gestionale e legato al processo decisionale, che quello delineato negli obiettivi organizzativi, che infine quello identificato dalle ricadute dirette dell'azione e quindi dai beneficiari e dai risultati sociali raggiunti. Se di questo ultimo aspetto si avrà modo di approfondire nel prosieguo, certamente rilevanti risultano le altre dimensioni della socialità e del perseguimento della democraticità nel consorzio.

Da un punto di vista strutturale, la democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione possono essere ricercate e praticate a livello di governance dell'ente. Gli organi principali del Consorzio stabiliti dallo Statuto sono quelli consueti delle cooperative che utilizzano il modello societario della S.p.A.: l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione ed il Revisore Unico. I loro compiti poteri e funzioni sono descritti appunto nella Statuto Sociale, sempre reperibile sul sito consortile. Rispetto alle quote di capitale sociale ad oggi sottoscritte, si rileva il valore fisso della quota a 500 Euro ed il numero minimo di quote richieste per la partecipazione di 1.

Guardando quindi nel dettaglio ai singoli organi, si osserva che -al 31 dicembre 2018- il nostro consorzio includeva nella sua base sociale complessivamente **10 cooperative sociali, di cui 7 cooperative sociali "ad oggetto plurimo", 2 cooperative sociali di tipo A e 1 cooperative sociali di tipo B.**



Delle sue 10 attuali consorziate, molte sono pluriservizio e coprono comunque in generale una certa eterogeneità di bisogni ed azioni: 8 si occupano di integrazione al lavoro di persone svantaggiate, 4 di interventi e servizi sociali e socio assistenziali, 3 di servizi educativi per bambini e ragazzi (formazione extra-scolastica e para-scolastica, servizi educativi residenziali e semiresidenziali), 3 di accoglienza umanitaria e integrazione sociale migranti, 2 di servizi educativi alla prima infanzia (0-6 anni), 2 di attività socio-culturali e artistiche (attività culturali di interesse sociale con finalità educativa) e 1 di animazione e servizi ricreativi. I beneficiari dei loro servizi rientrano nelle categorie prima infanzia (0-3 anni), minori e adolescenti, under 25 con problemi di disagio sociale, persone con disabilità fisica, anziani (over 65), persone con problemi di salute mentale, adulti (età 25-65) con disagio sociale, adulti con dipendenze, immigrati; mentre i beneficiari degli inserimenti lavorativi sono sia under 25 con problemi di disagio sociale che prevalentemente persone con problemi di salute mentale e adulti (età 25-65) con disagio sociale. Una eterogeneità, ma complementarietà anche, di interesse rappresentati nella base sociale e nel sistema decisionale del consorzio che vanno pesati, equamente rappresentati, ma soprattutto finalizzati verso una mission condivisa, affinché le diversità diventino confronto e non scontro.

Così, gli interessi vanno equamente rappresentati in modo equivalente nell'organo decisionale. La composizione del Consiglio di amministrazione porta ad avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di interessi rappresentati (quantomeno nell'arco di tempo in cui esso ha la sua operatività). Il Consiglio di Amministrazione del Mosaico risulta composto - nel 2018 - da 5 consiglieri eletti: 4 rappresentanti di cooperative sociali plurime e 1 rappresentante di cooperative sociali di tipo A. Tale Consiglio di Amministrazione è stato eletto dall'Assemblea del 27 maggio 2016, nella quale è stato confermato totalmente il consiglio uscente che quindi concluderà il suo mandato con l'approvazione del bilancio 2018. Sono confermati, come invitati permanenti al Consiglio (senza diritto di voto): il direttore generale Marco Peronio e il responsabile dell'area salute Mentale Stefano Roncali (anche presidente dell'associata Il Ceppo). Nel corso del 2018 il Consiglio di Amministrazione si è riunito formalmente 17 volte, con ottima presenza dei consiglieri e degli invitati permanenti.

Accanto a questi elementi di struttura, la ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la *governance* del Consorzio. Innanzitutto, la presenza negli organi di governo di donne può essere intesa come ulteriore ricerca di equità nei processi, ed Il Mosaico conta così la presenza nel suo Consiglio di Amministrazione di 1 donna (rispetto a 4 uomini). Rispetto al livello di coinvolgimento, anche nel

2018 il tasso di partecipazione delle associate alle assemblee ordinarie è stato molto alto (9 presenti nella assemblea di bilancio e 10 in quella di fine anno) dimostrando un'ottima capacità da parte del Consorzio di coinvolgere attivamente le cooperative sociali socie nella *mission* e nella natura democratica dell'organizzazione.

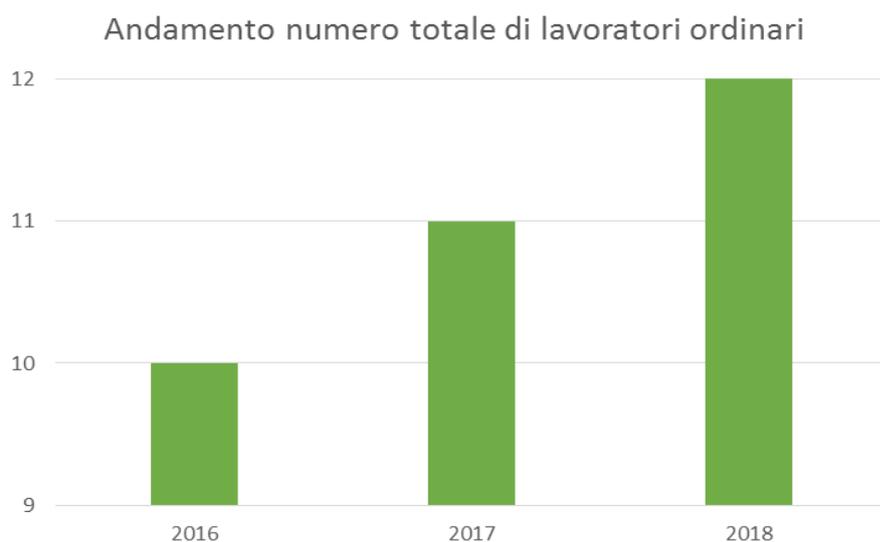
Alcuni valori economici vogliono infine descrivere le politiche di *governance* e di democraticità degli interessi della nostra cooperativa: gli amministratori de Il Mosaico hanno sempre scelto, dalla fondazione ad oggi, di esercitare il proprio mandato gratuitamente ed il Consorzio prevede unicamente il compenso economico – attualmente fissato a 3.500 Euro annui - per il revisore contabile unico, dott. Maurizio Dovier.



## LE RISORSE UMANE E L'IMPATTO OCCUPAZIONALE

Al 31/12/2018 i lavoratori ordinari (esclusi quindi i beneficiari di inserimenti lavorativi) presenti nel nostro consorzio con contratto di dipendenza sono **12**: 10 (l'83,33% del totale) presenta un contratto a tempo indeterminato, contro la presenza di 1 lavoratore a tempo determinato ed 1 lavoratore in apprendistato. Una situazione che dimostra quindi l'investimento del nostro Consorzio nella stabilità contrattuale dei nostri lavoratori. Il basso numero di lavoratori complessivi è giustificato dalla natura del Consorzio, che funge, prevalentemente, da luogo di progettazione e fornitura di servizi alle consorziate, ma indica comunque un seppur molto ridotto impatto occupazionale per il territorio.

Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, alcuni dati ci paiono comunque ulteriormente rilevanti. In primo luogo, il nostro consorzio ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2018: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 2 nuovi dipendenti senza alcuna uscita, registrando così una variazione positiva e indicando una certa crescita del consorzio dal punto di vista del personale.



E ancora di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale del nostro Consorzio è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è del 75% e tale dato si allinea ai valori mediamente rilevati anche nelle cooperative sociali. La presenza di giovani fino ai 30 anni nel nostro consorzio è invece limitata ad un lavoratore, mentre sono all'opposto più numerosi i lavoratori con più di 50 anni.

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 Il Mosaico, nel corso del 2018, abbia fatto ricorso anche a 10 collaboratori a progetto o occasionali e a 6 lavoratori autonomi. 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 42,86%. Una situazione spiegata ancora dalle tipologie di azioni realizzate dal Consorzio, che richiedono, almeno in parte, di avvalersi di figure esterne esperte *ad hoc* per alcune azioni, anche di breve periodo. La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno del nostro consorzio può infatti fornire informazioni tanto sulla specificità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi: così Il Mosaico vede la presenza tra i suoi dipendenti di 9 impiegati amministrativi, 2 responsabili (produttivi, di settore, di servizio, responsabili sociali) e 1 direttore; tutte figure atte alla copertura di esigenze gestionali rispetto alle attività svolte.

Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nel nostro consorzio 7 lavoratori sono assunti con contratto a full-time, contro la presenza di 5 lavoratori con una posizione a part-time. In modo forse anomalo rispetto alla media degli enti, 2 delle posizioni a part-time sono ricoperte da uomini.

Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dal nostro 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 nostro consorzio. Nel Mosaico il 28% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne, mentre nessun ruolo di responsabilità è in mano a giovani under 40. Questo è un dato molto significativo e richiede di impostare azioni di formazione, crescita, investimento in nuovi e giovani quadri e dirigenti che sono state già abbozzate nel 2018 e che continueranno nei prossimi anni in quanto è un dato che interessa, ovviamente, anche le cooperative socie

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: così per l'inquadramento di coordinatore/responsabile lo stipendio mensile lordo ammonta in media a 2.221,8 Euro, per l'inquadramento di lavoratore qualificato o specializzato lo stipendio medio mensile è di 2.273,56 Euro mentre i dirigenti percepiscono in media uno stipendio mensile lordo di 2.511,5 Euro. Una struttura salariale completamente piatta, considerando che i dati qui espressi sono calcolati tutti a posizione full-time e quindi pienamente comparabili.

Se i dati sin qui trattati hanno illustrato la situazione occupazionale nei confronti dei lavoratori ordinari, una attenzione specifica la meritano quelle prassi organizzative che si inseriscono indirettamente in elementi di prima generazione di impatto per le politiche del lavoro a favore di soggetti deboli o dei giovani. Mentre Il Mosaico non vede presenti al suo interno persone svantaggiate né marginalizzate sul mercato del lavoro – essendo tale azione specificamente riservata alla cooperazione cd "*di tipo b*", una certa attenzione è riservata alle azioni a favore di giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro: nel corso del 2018, il nostro Consorzio ha ospitato 12 tirocini, 3 ragazzi in Servizio Civile Nazionale (SCN), 2 in Alternanza Scuola/Lavoro, 1 in "Garanzia Giovani (Regione FVG).

A conclusione di queste riflessioni e di questi numeri, non possiamo non riflettere brevemente sulle politiche organizzative a favore dei lavoratori e sull'elemento qualitativo legato alle dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori. Così, si vuole sottolineare che il Consorzio investe soprattutto in un monitoraggio della soddisfazione dei lavoratori, seppur conducendo analisi del benessere in modo solo occasionale e non formalizzato. Gli elementi di forza del nostro gruppo di lavoro ci paiono essere: la presenza di una comunicazione interna bidirezionale ed aperta, curata dal presidente e dagli amministratori, basata prevalentemente su elementi relazionali; la centralità del dipendente anche nella definizione degli obiettivi del consorzio; l'investimento in attività formative volte ad aumentare le competenze dei dipendenti, nei processi di riconoscimento delle persone meritevoli, nella realizzazione di momenti di incontro e di sviluppo di relazioni, nella garanzia di flessibilità sul lavoro e di pratica della conciliazione.



Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso al Mosaico di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua *mission*, raggiungendo concreti e verificabili risultati.

Come premesso, Il Mosaico non ha come attività principale la realizzazione in modo diretto di servizi ed attività di interesse sociale, ma affianca nei suoi processi e con le sue azioni le cooperative sociali consorziate. In generale, le funzioni che il consorzio si riconosce nei confronti delle sue consorziate sono l'attività di general contractor, la realizzazione di servizi per le socie, l'acquisto centralizzato di beni e servizi a favore delle consorziate, nonché il ruolo politico di promozione della cooperazione sociale (le cosiddette attività di advocacy). Oltre al senso politico, quindi, il consorzio ha una funzione esplicitamente operativa. Ma non solo: a favore degli enti consorziati si svolgono puntuali azioni di intermediazione e rafforzamento delle attività e della filiera. Il consorzio funge infatti da luogo per lo sviluppo di una rete di collaborazioni tra le cooperative sociali di tipo A e B consorziate, così da incentivare una maggiore integrazione sociale e lavorativa di utenti e persone svantaggiate, ma anche tra cooperative sociali dello stesso tipo, con il fine di promuovere la realizzazione di un'offerta integrata dei loro servizi a favore della collettività. E' qui che vogliamo vedere il nostro valore aggiunto di consorzio che cerca di migliorare l'integrazione e la collaborazione tra singoli enti al fine di aumentare anche le ricadute sul territorio, in termini di risposta completa e coordinata ai bisogni. Certo un elemento migliorativo futuro potrebbe essere identificato nell'apertura di queste filiere e di questa opera di collaborazione anche a soggetti privati esterni rispetto alle consorziate. Il consorzio, infatti, si limita per ora - seppur in modo positivo- a collaborare verso l'esterno quasi esclusivamente con gli enti pubblici, con i quali comunque si lavora sia rispetto all'identificazione di bisogni e strategie che rispetto al possibile impiego sul mercato del lavoro e alla possibile creazione di filiere di servizio assistenziale, sociale ed occupazionale.

Guardando comunque più nello specifico alle azioni condotte a favore delle proprie associate, il Mosaico annovera una serie molto strutturata di servizi: gestione dei processi di partecipazione a gare e appalti ed attività in general contractor; consulenze attraverso l'ufficio gare; intervento per la fornitura di garanzie; organizzazione di attività formative per il personale, i membri del Consiglio di Amministrazione e per le consorziate; servizi finanziari, controllo della qualità e della sicurezza, amministrazione, gestione (parziale) paghe, contabilità e bilanci; affiancamento alla gestione dei

processi di inserimento lavorativo. Un ruolo esplicito del Consorzio è quello di fornitore e accentratore di servizi, che porta lo stesso quindi ad agire non solo nel rafforzamento dei legami tra i soggetti consorziati, ma anche nel raggiungimento di economie di scala e conoscenza. Con benefici diretti quindi per gli enti e benefici indiretti per gli utenti finali dei loro servizi.

A titolo esemplificativo delle principali azioni di servizio alle consorziate, si rileva che nel 2018 Il Mosaico si è occupato della formazione obbligatoria dei dipendenti delle proprie consorziate, ha organizzato corsi e seminari formativi e realizzato attività formative diverse rispondendo al bisogno di formazione professionale. Azioni che hanno interessato complessivamente nell'anno 266 lavoratori delle proprie consorziate e hanno portato quindi specializzazione e ricadute indirette sulla qualità dei servizi da esse prodotti.

E ancora in termini di ricadute a favore delle proprie consorziate, alcuni dati sugli elementi innovativi paiono particolarmente significativi: il Consorzio ha infatti promosso azioni che hanno dato luogo tra le cooperative consorziate a nuovi progetti e processi, esso ha sviluppato iniziative di housing sociale e rigenerazione di quartieri, a cui hanno aderito il 30% delle consorziate; ha promosso la realizzazione di progetti ed iniziative nell'ambito del welfare aziendale (per agevolare la conciliazione famiglia-lavoro e sostenere il benessere dei lavoratori), la realizzazione di iniziative consortili nell'ambito dell'assicurazione integrativa, nell'ambito del marketing e della promozione in rete attraverso piattaforme dei propri servizi, trovando in tal caso l'adesione della totalità delle consorziate. Un'azione non sempre dagli esiti positivi, tuttavia, si deve ammettere, ma che trova talvolta ostacoli e difficoltà di sviluppo. Nell'ultimo triennio, 7 di queste progettualità promosse dal consorzio a supporto di servizi innovativi alle cooperative associate sono fallite. Sono due invece le iniziative di maggior rilievo per il consorzio: il concorso Sorsi Solidali e la produzione Morus Morar. Con quali effetti ulteriori? Il Mosaico ritiene che l'adesione delle cooperative alle suddette politiche e azioni ha avuto per le cooperative ricadute positive in termini soprattutto di miglioramento del clima interno alle cooperative, di maggiore radicamento delle cooperative al territorio, di creazione di nuove reti di relazione tra le associate, di generazione di una maggiore visibilità delle cooperative aderenti all'interno delle società. Il Mosaico ha cercato di farsi sostenitore a tutto tondo delle sue associate, anche intervenendo con azioni solidali ove necessario, assumendo o intermediando l'assunzione di dipendenti delle proprie consorziate in uscita dalle rispettive compagini, garantendo anche fruizioni gratuite di alcuni beni, strumentazioni o servizi alle stesse e anche ad altri enti di terzo settore e fornendo consulenze e prestazioni, se opportuno e possibile, anche gratuite.

### Impatto sulle cooperative consorziate





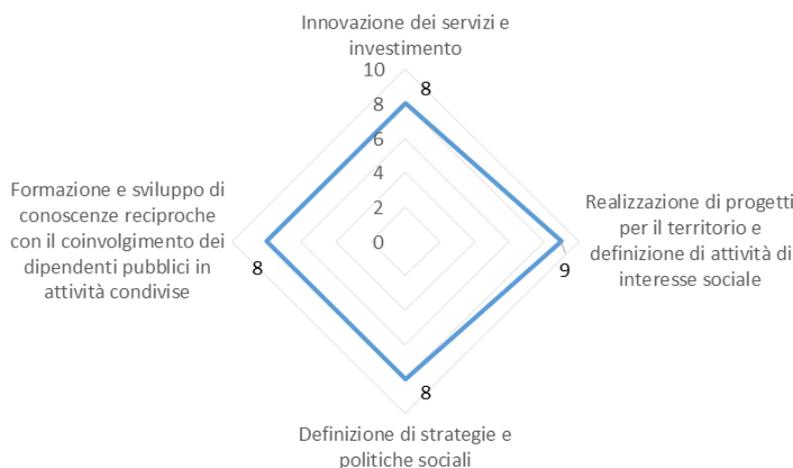
## IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

Se il senso di un consorzio è in generale quello di mettere in rete alcuni soggetti al fine di supportarne e rafforzarne l'azione, e se il Mosaico ha già dato illustrazione in queste pagine di ciò che esso realizza proprio rispetto a questa funzione, altrettanto rilevante è osservare brevemente come l'azione di rete si riversa anche nel territorio e nei confronti di ulteriori stakeholder esterni. Le relazioni di rete anche esterne possono rappresentare un fattore di generazione di valore aggiunto e di impatti diretti ed indiretti anche per un consorzio e per le sue consorziate, poiché esse lavorano in modo ulteriore sugli elementi della condivisione di risorse economiche, conoscenze e elementi sociali, esse consentono la realizzazione di economie di scala e possono rendere più stabile la produzione, grazie all'identificazione di partner stabili. Ciò è garantito in particolare quando la relazione con la controparte si trasforma da scambio puramente di mercato a rapporto dai risvolti anche qualitativi e relazionali. Solidarietà, fiducia, socialità dovrebbero caratterizzare i rapporti di rete sviluppandone il valore aggiunto anche in termini di capitale sociale e generare maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione. Portando la dimensione consortile dall'interno verso l'esterno e, nelle definizioni scientifiche, generando capitale sociale non solo bonding ma anche bridging e linking, che si diffonde quindi in forma diversa e diffusa.

Da qui la rilevanza di comprendere come il consorzio Il Mosaico agisce nei rapporti con gli altri attori pubblici e privati del territorio e quali sono quindi i suoi investimenti nella creazione di una rete ed i risultati ed impatti che questa genera per il consorzio stesso e per i soggetti coinvolti e la comunità in senso esteso. Così, innanzitutto, vogliamo distinguere tra rapporti con gli enti pubblici, con le imprese ordinarie del territorio e con le altre organizzazioni di Terzo settore.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, il consorzio Il Mosaico ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, a riunioni e tavoli di lavoro, alla pianificazione per rispondere ai problemi sociali in generale del territorio. La funzione di advocacy è stata al centro di molte azioni e sono diversi gli attori pubblici con cui ci si è riusciti a confrontare: Comune ed Aziende Sanitarie, Uffici del lavoro e Camera di commercio, Scuole e servizi sociali, fino alla Regione.

### Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 68% degli acquisti del consorzio Il Mosaico è realizzato da imprese del territorio (le 2 province su cui agiscono le associate), rilevando quindi un buon impatto sull'economia locale. Impatto ridotto, invece, sugli enti di terzo settore, considerando che la totalità degli acquisti è fatta da imprese profit. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. Il nostro consorzio partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2018 in 7 imprese, per un totale di 12.019,04 Euro di partecipazioni. Da sottolineare, ancora, che il consorzio Il Mosaico ha in essere nel 2018 due partnership con organizzazioni for-profit, una collaborazione con una Associazione di rappresentanza e che è coinvolto in una Associazione temporanea d'impresa che coinvolge soggetti anche di forma giuridica diversa.

In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore che si estenda come detto anche al di fuori dei rapporti con le consorziate. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, risulta evidente che un limite del nostro consorzio è quello di non essersi aperto alla collaborazione anche con altri soggetti del territorio: nel 2018 tra gli enti di Terzo settore con cui abbiamo interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contava solo una Fondazione, con la quale si è lavorato per la realizzazione congiunta di attività e servizi per il consorzio e le associate, come intermediario per le proprie associate (es. promuovendo la costituzione di network e ATI tra le associate e le organizzazioni esterne), per la co-progettazione di servizi sul territorio, per la realizzazione di attività per la comunità locale. Che vi sia quindi un rischio di chiusura eccessiva andrà quindi valutato a livello di strategie future del consorzio.





## I RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E LE ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

Valutare i rapporti del nostro consorzio con la comunità presenta una certa complessità. Certamente quanto sinora descritto ha permesso di affermare che il Mosaico ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nella funzione di sostegno e di integrazione di servizi realizzata attraverso e con azione di coordinamento delle sue consorziate. Crediamo quindi che il più elevato valore aggiunto che il Consorzio ha per il suo territorio sia quello di aver rafforzato un sistema, all'interno dello stesso, e aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee per le sue consorziate e, da qui, per la società.

E non solo, il ruolo del Consorzio è stato chiaramente quello di influenzare le politiche territoriali e migliorare se possibili i sistemi e la risposta ai bisogni che congiuntamente può arrivare.

E' vero tuttavia che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. Il nostro consorzio ha da questo punto di vista realizzato nel corso del 2018 numerosi eventi per le comunità; tra i tanti desideriamo presentarvene due che sono da considerarsi proprio iniziative davvero consortili.

### **SORSI SOLIDALI** ([www.sorsisolidali.com](http://www.sorsisolidali.com))

*Sorsi Solidali* è una vetrina internazionale creata per far conoscere al pubblico vini di qualità superiore creati da aziende e cooperative solidali.

L'idea è promossa da **Il Mosaico**, sempre nel filone di azioni di impresa sociale che contribuisce ad elevare il sistema delle opportunità positive a disposizione delle persone e in particolare di quelle svantaggiate, mettendo in campo una serie di attività che si propongono di realizzare contesti di autentica economia sociale, capaci di coniugare qualità del prodotto e del bene realizzato con percorsi stabili e reali di inserimento lavorativo, secondo le esigenze e le capacità di ciascuno.

In uno di questi percorsi, **Il Mosaico** dal 2011 ha sostenuto e promosso, attraverso le cooperative socie, un progetto orientato al coinvolgimento di persone in condizioni di svantaggio per la produzione di un vino solidale.

I partner territoriali coinvolti sono il Comune di Moraro, la Fondazione Ca.Ri.GO. e alcune aziende vitivinicole di prestigio. L'iniziativa rappresenta un segno di come si possano valorizzare i contesti locali per realizzare prodotti di qualità e per superare i pregiudizi. Da questa produzione, in diversi momenti di conoscenza, scambio e confronto, nasce la constatazione che in tante realtà italiane ed internazionali di cooperative, associazioni e imprese sociali si utilizza anche la produzione del vino per attivare percorsi produttivi di elevata qualità, contestualmente connessi a percorsi di inserimento lavorativo o comunque di forte integrazione sociale e relazionale.



E da questa consapevolezza nasce - nel 2015 - il progetto consortile SORSI SOLIDALI giunto quindi alla 4<sup>a</sup> edizione contando anche sul sostegno e patrocinio del Forum Nazionale dell'Agricoltura Social e della C.I.A. Nella foto la premiazione celebrata nel Comune di Gorizia. Il Concorso ha poi partecipato, come ogni anno, alla manifestazione "Gusti di Frontiera".

## IL MARE A PALMANOVA

Il secondo evento che ci piace rappresentare è quello che abbiamo ideato per celebrare il 50<sup>a</sup> della promulgazione della "Legge Basaglia, la legge 180 che ha rivoluzionato il mondo della psichiatria e affermato il conetto di salute mentale.

Il Mosaico, anche in questo caso ha cercato di portare un proprio originale contributo - accanto alle tante occasioni di confronto e dibattito tecnico e istituzionale - con un evento che coinvolgesse le persone in modo diverso, innovativo, se vogliamo anche "leggero" nell'approccio ma consentisse comunque al pensiero e alla riflessione di farsi strada tra le menti dei partecipanti.

Un tentativo sicuramente rischioso ma che ci ha consentito di trovare importanti "alleati": accanto al Dipartimento di salute Mentale, ovviamente, abbiamo trovato una magnifica sponda istituzionale nel Comune di Palmanova che ci ha messo a disposizione la splendida piazza e tutto il supporto logistico della propria organizzazione.

I compagni di avventura più significativo sono stati gli architetti dell'Associazione A+AUD di Udine e lo Studio CREA di Udine, che si definisce una boutique creativa, con cui abbiamo generato l'idea di portare "il Mare a Palmanova" quale suggestione che derivava dalla frase di Franco Basaglia "rendere possibile l'impossibile". E quale cosa pare impossibile se non avere il mare nella piazza grande di Palmanova? E non solo: quante volte una balena è arrivata nella piazza grande della città stellata?



Scegli qualcosa di **AZZURRO** da **INDOSSARE**

Scegli qualcosa di **IMPOSSIBILE** a cui dare una **POSSIBILITÀ**

Scegli le **PERSONE** da **INVITARE**

UN EVENTO GRATUITO E APERTO A TUTTI. UNA SERATA PER CENARE ASSIEME NEL "CORTILE" DELLA CITTÀ, PER STARE CON GLI ALTRI CONDIVIDENDO AVVENTURE E PROGETTI.  
 UN MOMENTO DI PARTECIPAZIONE DOVE I SOGNI DI TUTTI HANNO CITTADINANZA.  
 GENA IN AZZURRO AUTO-ORGANIZZATA IN OCCASIONE DEI 40 ANNI DELLA LEGGE 180.

Per info e iscrizioni:  
 EMAIL: [SOCIALITA@CONSORZIOILMOSAICO.ORG](mailto:SOCIALITA@CONSORZIOILMOSAICO.ORG)  
 TEL: 0432 997320 | 320 6512012

[ILMAREAPALMANOVA.EVENTBRITE.IT](http://ILMAREAPALMANOVA.EVENTBRITE.IT)

CONSORZIO IL MOSAICO FOLLOW #ILMAREAPALMANOVA  
 \*Chiusura iscrizioni a raggiungimento quota massima

Co-organizzata da:



In collaborazione con:



Con il patrocinio di:



E' stata una serata davvero "magica": oltre 1400 persone, vestite di blu, quali gocce di un mare fantastico dentro il quale ci siamo tutti divertiti e abbiamo potuto ascoltare e riflettere sul tema della salute mentale e soprattutto su come sia fondamentale che le comunità locali si sappiano mettere in campo per risolvere i loro problemi.

Il Mosaico, come detto, si è anche impegnato in azioni che hanno previsto il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, l'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, la realizzazione di ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio, attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale del consorzio, lo sviluppo di capitale sociale attraverso lo sviluppo di relazioni e conoscenze. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata dal consorzio attraverso alcuni strumenti: bilancio sociale, certificazioni di qualità, sito internet e social network.

La nostra presenza nel territorio ha comunque due possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità della stessa e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale del consorzio. Sotto il primo profilo, il consorzio Il Mosaico è di certo sufficientemente noto nel territorio per i servizi prodotti dalle sue associate, per i servizi direttamente prodotti dal consorzio, per il suo ruolo sociale, per l'impatto economico e per la generazione di lavoro che esso ha sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, se i dati economici hanno illustrato il contributo della cittadinanza in termini di donazioni, purtroppo non vi sono risorse aggiuntive in termini di volontariato, data forse anche la natura del servizio offerto.

Impatti sulla collettività quindi limitati? Nonostante i processi e le azioni non siano forse state mirate alla cittadinanza, crediamo il consorzio abbia lavorato molto nell'anno (e in generale in questi 25 anni di attività) per migliorare, attraverso il coordinamento e l'azione guidata, le risposte ai bisogni sociali del territorio. Centrali nelle nostre azioni sono state le azioni che hanno avvicinato le organizzazioni tra loro, che hanno portato alla sperimentazione di nuovi servizi e alla generazione di start-up, che hanno portato a generare servizi forse ancora più efficaci e certamente a costi e con gestione di risorse più efficienti. Questo ha significato fare rete, fare servizi alle nostre associate, fare consorzio.

Ed è a conclusione di queste osservazioni che il consorzio Il Mosaico forse potrà riflettere per il suo futuro e per le strategie dei prossimi anni proprio sulla dimensione della rete con i soggetti esterni e la comunità. Elementi che potrebbero non solo aumentare ulteriormente l'impatto sociale da esso prodotto, ma anche generare ulteriore valore condiviso per le sue consorziate.



**Appendice – Tavola sinottica di raccordo tra l’Atto di indirizzo della Regione in tema di bilancio sociale e il presente prospetto di bilancio sociale**

<b>Atto di indirizzo della Regione (parte A)</b>	<b>Indice bilancio sociale</b>
<b>1. Descrizione della metodologia e delle modalità adottate per la redazione e l’approvazione del bilancio sociale</b>	
Descrizione della metodologia	<b>1</b> – Premessa e note metodologiche
Tabella specificazioni	
<b>2. Informazioni generali sulla cooperativa e gli amministratori</b>	
<b>a)</b> nome della cooperativa	<b>2</b> – Presentazione della cooperativa
<b>b)</b> indirizzo sede legale	
<b>c)</b> altre sedi secondarie	
<b>d)</b> nominativi degli amministratori, data di prima nomina e periodo per il quale rimangono in carica	<b>6</b> – Governance e socialità dell’azione
<b>e)</b> nominativi dei soggetti che ricoprono cariche istituzionali	
<b>f)</b> settori nei quali la cooperativa produce o scambia beni e servizi di utilità sociale, con indicazione dei beni e servizi prodotti o scambiati	<b>2</b> – Presentazione della cooperativa
<b>3. Struttura, governo ed amministrazione della cooperativa</b>	
<b>a)</b> informazioni sull’oggetto sociale come previsto nello statuto;	<b>6</b> – Governance e socialità dell’azione
<b>b)</b> forma giuridica adottata dalla cooperativa, con evidenza delle eventuali trasformazioni avvenute nel tempo	<b>2</b> – Presentazione della cooperativa
<b>c)</b> previsioni statutarie relative all’amministrazione e al controllo della cooperativa	<b>6</b> – Governance e socialità dell’azione
<b>d)</b> modalità seguite per la nomina degli amministratori	
<b>e)</b> particolari deleghe conferite agli amministratori	
<b>f)</b> informazioni sui soci della cooperativa con indicazione del loro numero ed evidenza dei soci finanziatori, dei soci volontari e delle persone svantaggiate di cui all’articolo 13, comma 1, lettere a) e b), della legge regionale 20/2006, dei soci dimessi o esclusi	<b>6</b> – Governance e socialità dell’azione
<b>g)</b> relazione sintetica della vita associativa, con l’indicazione del numero di assemblee svoltesi nell’anno, del numero di soci partecipanti all’assemblea annuale per l’approvazione del bilancio e dei temi sui quali i soci sono stati coinvolti, con particolare riferimento agli aspetti dell’informazione, della consultazione e della partecipazione democratica nelle scelte da adottare	

<b>h)</b> mappa dei diversi portatori di interessi con indicazione del tipo di relazione che lega la cooperativa alle singole categorie (soci, addetti, clienti e committenti, utenti, fornitori, sostenitori finanziari, pubblica amministrazione, comunità locale)	<b>2 – Presentazione della cooperativa</b>
<b>i)</b> compensi, a qualunque titolo corrisposti, ad amministratori e a persone che ricoprono cariche istituzionali elettive o non nella cooperativa	<b>6 – Governance e socialità dell'azione</b>
<b>l)</b> compensi, a qualunque titolo corrisposti, a soggetti eventualmente incaricati del controllo contabile	
<b>m)</b> indicazione del valore massimo e del valore minimo delle retribuzioni lorde dei lavoratori dipendenti della cooperativa con distinta evidenza di valore della retribuzione e numerosità per le diverse tipologie di contratto di lavoro, con distinzione per i soci lavoratori e per le persone svantaggiate di cui all'articolo 13, comma 1, lettere a) e b) della legge regionale 20/2006	<b>7 – Le risorse umane e l'impatto occupazionale</b>
<b>n)</b> compensi corrisposti per prestazioni di lavoro non regolate da contratto di lavoro dipendente, con distinta evidenza di valore della retribuzione e tipologia di contratto, con distinzione per i soci lavoratori e per le persone svantaggiate di cui all'articolo 13, comma 1, lettere a) e b), della legge regionale 20/2006	
<b>o)</b> numero di donne e di persone svantaggiate di cui all'articolo 13, comma 1, lettere a) e b), della legge regionale 20/2006, sul totale dei lavoratori, con dettaglio per ciascuna tipologia di contratto di lavoro ed indicazione delle ore di lavoro prestate	
<b>p)</b> imprese ed altri enti in cui la cooperativa abbia partecipazioni, a qualunque titolo e di qualunque entità, con indicazione delle attività svolta dagli enti partecipati e dell'entità della partecipazione	<b>9 – Impatto della rete e nella rete</b>
<b>q)</b> imprese ed altri enti che abbiano nella cooperativa partecipazione, a qualunque titolo e di qualunque entità, con indicazione dell'attività svolta dagli enti partecipanti e dell'entità della partecipazione	
<b>r)</b> principali reti e collaborazioni attive con enti pubblici, cooperative sociali, altri enti senza scopo di lucro ed altre imprese commerciali, specificando la natura del rapporto e delle intese, con particolare riguardo agli aspetti concernenti la collaborazione con enti ed associazioni esponenziali degli interessi sociali delle comunità territoriali	
<b>s)</b> totale dei volontari attivi nell'organizzazione nell'ultimo anno e tipo di impiego presso l'organizzazione, con indicazione del numero di coloro che sono entrati e usciti nel suddetto periodo	<b>10 – I rapporti con la comunità e le altre dimensioni di impatto sociale</b>
<b>t)</b> numero e tipologie dei beneficiari, diretti ed indiretti, delle attività svolte	<b>8 – Gli esiti</b>
<b>u)</b> valutazione degli amministratori circa i rischi di tipo economico-finanziario cui la cooperativa è potenzialmente esposta e dei fattori generali che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e descrizione delle procedure poste in essere per prevenire tali rischi	<b>11 – La nostra analisi prospettica</b>
<b>4. Obiettivi e attività</b>	
<b>a)</b> finalità principali della cooperativa, in coerenza con quanto previsto nell'atto costitutivo o statuto e con specifico riferimento agli obiettivi di gestione dell'ultimo anno	<b>2- Presentazione della cooperativa</b>
<b>b)</b> riassunto delle principali attività che la cooperativa pone in essere in relazione all'oggetto sociale con specifica descrizione dei principali progetti attuati nel corso dell'anno e con particolare riguardo alle attività	<b>8 –Gli esiti</b>

orientate a favore delle persone più bisognose di aiuto e sostegno, in quanto incapaci di provvedere alle proprie esigenze, nonché alla produzione di innovazioni che hanno migliorato le capacità operative della cooperativa	
<b>c)</b> analisi dei fattori rilevanti per il conseguimento degli obiettivi, distinguendo tra quei fattori che sono sotto il controllo della cooperativa e quelli che non lo sono	<b>9</b> - Impatto della rete e nella rete
<b>d)</b> valutazione – utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi – dei risultati conseguiti ed in particolare dell’impatto sul tessuto sociale di riferimento, dei principali interventi realizzati o conclusi nell’anno, con evidenza di eventuali scostamenti dalle previsioni, con particolare riferimento, per le cooperative sociali che svolgono le attività di cui all’articolo 1, comma 1, lettera b), della legge 8 novembre 1991, n. 381 (Disciplina delle cooperative sociali), alla qualità ed efficacia dei processi di inserimento lavorativo delle persone svantaggiate ed ai livelli di collaborazione raggiunti con gli enti pubblici competenti e le stesse persone svantaggiate nella relativa progettazione ed attuazione	<b>8</b> -Gli esiti
<b>e)</b> forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei beneficiari delle attività nella vita associativa della cooperativa	<b>7</b> - Le risorse umane e l’impatto occupazionale <b>8</b> -Gli esiti
<b>f)</b> descrizione delle attività di raccolta fondi, pubblici e privati, svolte nel corso dell’anno	<b>4</b> - Risorse finanziarie e fisiche impiegate
<b>g)</b> indicazione delle strategie di medio e lungo termine e sintesi dei piani futuri.	<b>11</b> - La nostra analisi prospettica
<b>5. Esame della situazione economica e finanziaria</b>	
<b>a)</b> analisi delle entrate e dei proventi	<b>3</b> - Dimensione economico finanziaria
<b>b)</b> analisi delle uscite e degli oneri	<b>4</b> - Risorse finanziarie e fisiche impiegate
<b>c)</b> determinazione del valore aggiunto ed evidenziazione della sua distribuzione tra remunerazione del personale (con distinzione dei soci e delle persone svantaggiate), della pubblica amministrazione, del capitale di credito, dell’azienda e le liberalità e le partecipazioni associative	<b>3</b> - Dimensione economico finanziaria
<b>d)</b> costi relativi all’attività di raccolta fondi, entrate conseguite e percentuale di tali entrate utilizzata per coprire i costi dell’attività di raccolta fondi	<b>4</b> - Risorse finanziarie e fisiche impiegate
<b>e)</b> analisi dei principali investimenti effettuati, delle modalità di finanziamento ed indicazione di come questi investimenti sono funzionali al conseguimento degli obiettivi della cooperativa	<b>4</b> - Risorse finanziarie e fisiche impiegate
<b>6. Pubblicità</b>	
Descrizione della pubblicità data al bilancio sociale approvato	<b>1</b> - Premessa e note metodologiche -
Tabella specificazioni	