



# **BILANCIO SOCIALE 2023**

**INSIEME SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE – E.T.S.**



## Indice

<b>1. Premessa</b>	<b>4</b>
1.1 Lettera agli stakeholder	4
1.2 Metodologia	5
1.3 Riferimenti normativi	5
<b>2. Identità dell'organizzazione</b>	<b>6</b>
2.1 Informazioni generali	6
2.2 Attività svolte	10
2.3 Servizi ed opportunità di progettazione	13
2.4 Composizione base sociale	16
2.5 Territorio di riferimento	17
2.6 Missione	18
2.7 Storia	20
<b>3. Governo e strategie</b>	<b>22</b>
3.1 Tipologia di governo	22
3.2 Organi di controllo	23
3.3 Struttura di governo	25
3.4 Processi decisionali e di controllo	27
3.4.1 Struttura organizzativa	27
3.4.2 Strategie e obiettivi	28
<b>4. Portatori di interessi</b>	<b>31</b>
<b>5 Relazione sociale</b>	<b>33</b>
5.1 Lavoratori	33
5.2 Fruitori	39
<b>6. Dimensione economica</b>	<b>48</b>
6.1 Valore della produzione	48
6.2 Distribuzione valore aggiunto	49
6.3 Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale	51
6.4 Ristorno ai soci	51
6.5 Il patrimonio	53



Bilancio Sociale 2023

<b>6.6</b>	<b>Finanziatori</b> .....	54
<b>7.</b>	<b>Prospettive future</b> .....	55
<b>7.1</b>	<b>Prospettive cooperativa</b> .....	55



## **1. PREMESSA**

### **1.1 Lettera agli stakeholder**

*Care socie e soci, cari lettori,*

*redigere il bilancio sociale rappresenta per noi sempre una bella opportunità per ripensare e rivisitare tutto quanto realizzato nel corso dell'anno: significa ripercorrere tappe, avvenimenti, vicende che la nostra Cooperativa ha vissuto insieme alle persone e alle Comunità dove lavoriamo.*

*Anche quest'anno, come per il 2023, nel redigere il Bilancio Sociale, è necessario premettere alcuni elementi che hanno caratterizzato non solo il nostro lavoro e modificato gli obiettivi di Cooperativa: da un periodo caratterizzato da crisi pandemica ci si è ritrovati in uno caratterizzato da una guerra con risvolti globali che ha portato con sé problematiche economiche estremamente significative.*

*Si evidenzia a livello nazionale e regionale, un più che significativo aumento, in quantità e qualità, dei bisogni delle persone caratterizzate da disabilità intellettiva, aumento a cui il Sistema di welfare pubblico fatica a garantire una tenuta.*

*Le riforme per unificare il Sistema di presa in carico pubblico, stanno divenendo operative.*

*Anche il codice del terzo settore, che apre opportunità per cooperative come la nostra, necessita di un rodaggio importante che consideri precisamente anche le questioni inerenti i riconoscimenti economici.*

*La regione Emilia Romagna sta ripensando il proprio accreditamento.*

*Nonostante ciò la cooperativa Insieme ha dato prova di proporre idee e garantire energie personali.*

*Il CDA ha continuato a riorganizzare le proprie responsabilità interne.*

*Si è proseguito, grazie a Fondazione Cariparma, un progetto per favorire l'inclusione sociale delle persone con disabilità intellettiva che parte dall'interrogarsi su come potenziare la propria rete di volontari, a cui si è aggiunto un altro importante finanziamento per potenziare le competenze in ambito di tecnologie assistive alla persona*

*Gli operatori hanno mantenuto lo sforzo per garantire la miglior qualità possibile nei servizi.*

*I volontari hanno agito a supporto anche per garantire risorse integrative: ricordiamo la bellissima serata di fundraising garantita dal Parma Quality Restaurants presso il ristorante Romani.*

*Abbiamo attivato nuovi servizi in collaborazione con il Consorzio di Solidarietà Sociale con caratteristiche innovative.*

*Abbiamo mantenuto rapporti di collaborazione con associazioni di riferimento nel territorio: Anffas, Nupa.*

*Stiamo dando risposte complesse ai caregiver.*

*Da questo documento possono emergere alcune importanti indicazioni per il futuro, di cui la cooperativa farà tesoro per essere sempre di più legittimata e riconosciuta dagli interlocutori interni ed esterni soprattutto attraverso gli esiti e i risultati delle attività svolte che saranno presentati e rendicontati in modo serio e rigoroso di anno in anno.*

*Auspucando infine che lo sforzo compiuto per la realizzazione di questo bilancio sociale possa essere compreso ed apprezzato vi auguro buona lettura.*

**Il Presidente  
MATTEO GHILLANI**



## **1.2 Metodologia**

Da un punto di vista metodologico, questa prima redazione si rivolge ai portatori di interesse interni al “Sistema Cooperativa Insieme”: soci fruitori, soci lavoratori e soci volontari. Tale scelta è basata sulla valutazione che sia più proficuo, visto il fatto che è il primo passo di quello che auspichiamo sia un lungo cammino, partire da un consolidamento del “Cuore”.

Il primo obiettivo è quindi quello di condividere una fotografia della realtà e condividere i principi valoriali e pratici che devono sostenere il lavoro a venire, poi sarà fondamentale iniziare la programmazione di un’attività più condivisa di analisi e valutazione, che porti a una miglior progettazione complessiva.

## **1.3 Riferimenti normativi**

Il presente bilancio sociale è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai Principi di Redazione del Bilancio Sociale elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2001 sia agli Standard Internazionali del GRI (Global Reporting Initiative).

Dal punto di vista normativo i riferimenti sono:

- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/08 contenente le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l’impresa sociale;
- Legge Regionale Emilia Romagna n°12 del 17 luglio 2014, delibera Giunta Regionale Emilia Romagna n°2113 del 21 dicembre 2015 e determinazione Giunta Regionale Emilia Romagna n°13930 del 28 ottobre 2016.
- Decreti Legislativi 2016, n° 112 e n. 117 codice del terzo settore.
- Decreto Ministeriale 04/07/2019 “adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore”.



## IDENTITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

### 2.1 Informazioni generali

Di seguito viene presentata la carta d'identità dell'organizzazione al 31/12/2023

Denominazione	<b>INSIEME SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE – E.T.S.</b>					
Acronimo	===					
Indirizzo sede legale	VIA GIULIO E GUIDO CARMIGNANI 11/A 43124 PARMA - PARMA					
Indirizzo sedi operative	1) VIA GIULIO E GUIDO CARMIGNANI 11/A 43124 PARMA 2) VIA MAX CASABURI 15/A 43123 PARMA - PARMA					
Forma giuridica e modello di riferimento	S.p.A.					
Eventuali trasformazioni avvenute nel tempo	===					
Tipologia (effettiva)	Coop. A					
Tipologia (consentita da Statuto)	Plurimo A/B					
Data di costituzione	27/02/1980					
Codice Fiscale	01682060346					
Partita IVA	IT01682060346					
N° iscrizione Albo Nazionale società cooperative	A160996					
N° iscrizione Albo Regionale cooperative sociali	47					
Tel	0521968168					
Fax	===					
Sito internet	<a href="https://cooperativainsieme.org/">https://cooperativainsieme.org/</a>					
Email	cooperativa.insieme@libero.it					
PEC	insieme@pec.coopinsiemep.it					
Qualifica impresa sociale (ai sensi della L.118/05 e succ. d.lgs. 155/06)	SI					
Appartenenza a reti associative	<table border="1"> <tr> <td></td> <td><b>Anno di adesione</b></td> </tr> <tr> <td>CONFCOOPERATIVE PARMA</td> <td>1982</td> </tr> </table>			<b>Anno di adesione</b>	CONFCOOPERATIVE PARMA	1982
	<b>Anno di adesione</b>					
CONFCOOPERATIVE PARMA	1982					



Adesione a consorzi di cooperative	CONSORZIO SOLIDARIETA' SOCIALE PARMA
Altre partecipazioni e quote	DOPO DI NOI SOC. COOP. SOCIALE A R.L. ETS ARTICIOC SOC. COOP. SOCIALE POWER ENERGIA SOC. COOP.
Codice ateco	88.99 87

Secondo quanto riportato nello Statuto attualmente in vigore (approvato da Assemblea Soci del 20/12/2018), l'oggetto sociale della cooperativa è il seguente:

**Art. 2 (Scopi e oggetto Sociale)**

*La Cooperativa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e alla integrazione sociale dei cittadini attraverso:*

*la a) gestione di servizi socio- sanitari e/o socio assistenziali e/o socio-educativi orientati per lo più ai bisogni di persone con deficit motori, sensoriali, psichici, nell'apprendimento e nella relazione di genere.*

*In relazione a ciò la cooperativa può gestire stabilmente o temporaneamente, in conto proprio o per conto terzi:*

- Servizi socio – riabilitativi e/o socio – educativi e percorsi di integrazione lavorativa;
- Gruppi appartamento;
- Centri semiresidenziali e residenziali accoglienza e formazione;
- Servizi e attività di progettazione, di riabilitazione, di formazione, di osservazione, di orientamento in ambito sociale;
- Allestire laboratori aperti di riabilitazione specialistica, di manualità ed espressività in genere;
- Attività di formazione e consulenza;
- Servizi e attività di sostegno psicologico e pedagogico alla famiglia;
- Attività di sensibilizzazione ed animazione della comunità locale al fine di renderla più consapevole e disponibile all'attenzione e all'accoglienza delle persone in stato di bisogno e di sollecitare l'impegno volontario di singoli e gruppi;
- Attività di promozione e di rivendicazione dell'impegno delle istituzioni a favore delle persone deboli e svantaggiate e di affermazione dei loro diritti.

*b) attività agricole, industriali, commerciali o di servizi finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, a norma degli artt. 1, 4 e 5 della legge n. 381 del 1991 e successive modifiche, ed in particolare:*

- attività finalizzate alla tutela e al recupero dell'ambiente quali: progettazione, gestione, manutenzione e cura di aree verdi, lavori di giardinaggio di ogni genere e specie;
- servizi di manutenzione in genere, piccole riparazioni a domicilio, facchinaggio e pulizia, compresi lavori di sgombero di cantine, solai e locali per privati, in conto terzi e per Enti Pubblici;
- attività di raccolta, recupero e smaltimento di rifiuti finalizzata anche al riutilizzo del materiale recuperato;
- attività di turismo ecologico quali trekking, equitazione, visite guidate, settimane verdi, centri estivi per giovani a sfondo naturalistico-ambientale;
- produzione, lavorazione, commercializzazione di manufatti in genere, sia in proprio che per conto terzi, in ogni settore o comparto economico funzionale al conseguimento degli scopi sociali;
- trasporto di merci per conto terzi;



- gestione di servizi ambientali in genere come spazzamento, gestione di isole ecologiche/piazzole per la raccolta differenziata, raccolta e trasporto di rifiuti ingombranti, raccolta e trasporto di rifiuti in genere, sia da avviare a recupero che in discarica;

- attività di formazione, studi e ricerche e promozione culturale, rivolta sia ai soci che a terzi, e in particolare: valutazione di impatto ambientale, risanamento e gestione zone degradate, piani di raccolta recupero e smaltimento di rifiuti, piani di sicurezza e confort per ambienti confinati di tipo residenziale e produttivo, corsi per addetti alla tutela ambientale e alla sicurezza-confort negli ambienti di lavoro, studi e ricerche per progetti urbanistici di interesse ambientale, didattica ambientale e realizzazione di ogni altro tipo di studio, ricerca o servizio connesso alle tematiche dell'ambiente anche attraverso la progettazione e la gestione, in conto proprio o di terzi, di corsi, seminari, convegni o qualsiasi altra opportunità di formazione od aggiornamento;

- servizi di consulenza e assistenza inerenti le tematiche ambientali, l'agricoltura biologica, lo smaltimento dei rifiuti e quant'altro connesso alle attività oggetto di statuto, rivolti a privati, aziende od enti pubblici;

- attività di falegnameria, attività di produzione di oggetti di design e attività artigianali in genere.

La cooperativa si configura pertanto come cooperativa sociale a scopo plurimo, di tipo A/B: l'attività di gestione dei servizi socio – sanitari ed educativi è connessa con quella di avviamento al lavoro di soggetti svantaggiati, in quanto destinatari della seconda saranno in parte destinatari anche della prima.

Saranno infatti i soggetti socialmente svantaggiati i destinatari dell'attività sociale ed educativa (attività di tipo A, legge 381/91) e saranno alcuni di questi a completare l'inserimento sociale tramite il lavoro gestito dalla cooperativa (attività di tipo B, legge 381/91). La connessione tra le due attività consisterà anche nel fatto che durante l'inserimento lavorativo dei soggetti socialmente svantaggiati potranno essere necessari interventi a livello di servizi socio – sanitari ed educativi.

Le due attività saranno separate dal punto di vista dell'organizzazione amministrativa anche e soprattutto ai fini della corretta applicazione delle agevolazioni concesse dalla vigente normativa. La Cooperativa, inoltre, è retta e disciplinata secondo il principio della mutualità senza fini di speculazione privata ed ha anche per scopo quello di ottenere tramite la gestione in forma associata, continuità di occupazione lavorativa e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali per i soci lavoratori.

A norma della legge 3 Aprile 2001 n.142 e successive modificazioni e integrazioni, ed in base al regolamento interno conseguentemente adottato inerente i rapporti tra socio lavoratore e cooperativa, il socio lavoratore stabilisce successivamente all'instaurazione del rapporto associativo un ulteriore rapporto di lavoro, in forma subordinata o autonoma, o in qualsiasi altra forma, consentita dalla legislazione vigente, con cui contribuisce comunque al raggiungimento dello scopo sociale.

Le attività di cui sopra potranno essere svolte anche sotto forma di convenzioni o concessioni con enti pubblici, associazioni, privati e in collaborazione con realtà di volontariato.

La cooperativa, quindi, si propone di svolgere in forma organizzata e senza fini di lucro, ispirandosi ai principi di mutualità e solidarietà tipici della cooperazione sociale, diverse attività finalizzate alla promozione umana, morale, culturale, professionale, al rispetto dei diritti umani, alla valorizzazione delle diverse culture, etnie e religioni, all'educazione, alla pace e alla non violenza gestendo servizi socio sanitari, assistenziali, educativi e di inserimento lavorativo orientati in via prioritaria, ma non esclusiva, a persone con disabilità e/o in condizioni di svantaggio sociale, ad anziani, a minori e giovani.



*La cooperativa potrà, altresì, fornire occasioni di lavoro in favore dei propri soci, al fine di migliorare ed elevare le loro condizioni economiche e sociali.*

*La cooperativa può operare anche con i terzi.*

*La cooperativa può inoltre:*

- svolgere ogni altra attività connessa all'oggetto sociale o comunque finalizzata al perseguimento degli scopi sociali, nonché compiere tutte le operazioni imprenditoriali e contrattuali ritenute necessarie o utili per la realizzazione dell'oggetto sociale o comunque, sia direttamente che indirettamente attinenti al medesimo, comprese attività commerciali, quali ad esempio gestione di bar, mense, vendita, organizzazione di eventi, ecc. se collegate all'oggetto sociale o se, comunque, finalizzate al finanziamento delle attività già elencate in precedenza;*
- raccogliere beneficenze, sponsorizzazioni e prestiti da soci e da terzi esclusivamente ai fini del conseguimento dell'oggetto sociale;*
- compiere tutte le operazioni finanziarie, commerciali, mobiliari ed immobiliari ritenute necessarie al conseguimento degli scopi sociali e comunque a questi annessi, beneficiando delle provvidenze messe a disposizione dalle leggi vigenti;*
- promuovere l'autofinanziamento stimolando lo spirito di previdenza e di risparmio dei soci e raccogliendo prestiti da essi esclusivamente ai fini del conseguimento dell'oggetto sociale, nel rispetto della normativa in materia di raccolta del risparmio effettuata dalle imprese non bancarie;*
- costituire fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione ed il potenziamento aziendale, nonché adottare procedure di programmazione pluriennale finalizzate allo sviluppo o all'ammodernamento aziendale, ai sensi della legge n. 59 del 31/01/1992 ed eventuali norme modificative ed integrative.*

*La cooperativa, sempre ai fini del conseguimento degli scopi sociali, potrà assumere per deliberazione del consiglio d'amministrazione interessenze e partecipazioni, sotto qualsiasi forma in società cooperative, per azioni, a responsabilità limitata e partecipare alla loro attività, dare adesione ad enti ed organismi i cui scopi siano affini o complementari a quelli della cooperativa. In particolare, l'attività finanziaria potrà essere svolta in forma non prevalente e, comunque, in via solo strumentale per il conseguimento dell'oggetto sociale e non sarà rivolta al pubblico; essa avverrà comunque nel rispetto della normativa tempo per tempo vigente.*

*Per il raggiungimento degli scopi indicati la Cooperativa si impegna ad integrare - in modo permanente o secondo contingenti opportunità - la propria attività con quella di altri enti cooperativi, promuovendo ed aderendo a Consorzi e ad altre organizzazioni frutto dell'associazionismo cooperativo.*



## 2.2 Attività svolte

Come sempre il fulcro vitale del nostro lavoro ruota attorno alla PERSONA, attraverso 4 direzioni importanti:

1. Qualità della vita
2. Analisi del comportamento
3. Attività psicomotoria
4. Cultura della disabilità inclusiva

*“La persona, intesa primariamente come **individuo e concittadino e, come tale, portatore di diritti.**”*

La persona e la sua assoluta centralità. Il lavoro degli operatori e dei referenti della Cooperativa Insieme ruota attorno a 4 perni principali.

E' costante cura della cooperativa istruire e formare i nostri operatori sui primi tre perni, allineati a una cultura della disabilità che vede al centro di ogni progetto o attività la persona e non il problema o il deficit che la caratterizza e la rende meno abile di altre persone.

1. **QUALITA' DI VITA:** la Qualità della vita è, da un lato, pensare alle persone nella loro globalità ponendo attenzione alla loro dimensione sociale, a quella dello sviluppo e del mantenimento delle competenze personali e al benessere emotivo, fisico e materiale, dall'altro è tenere conto che, in ogni cosa che le persone fanno c'è la componente delle emozioni e delle motivazioni (i desideri e i bisogni), vi è sempre una percezione che diviene emozione e motivazione. Le prassi educative e di organizzazione complessiva dei nostri servizi sono impostate in base alla cornice di riferimento della Qualità di Vita. In linea con la visione proposta da questo modello, tutte le attività, le scelte gestionali e cliniche, oltre quelle culturali e scientifiche, vengono orientate in base ai risultati ottenibili e ottenuti in tre principali aree di qualità:
  - **Benessere** (Benessere emotivo, Benessere fisico, Benessere materiale),
  - **Indipendenza** (Sviluppo Personale , Autodeterminazione) e
  - **Sfera sociale** (Relazioni interpersonali, Integrazione sociale, Diritti), in quanto, al centro dei nostri interessi ci sono le persone. La persona sempre al centro.

Partendo dal riferimento, normativo e culturale, dalla Convenzione ONU sui diritti per le persone con disabilità del 2006. la persona disabile è innanzitutto e sempre una persona con desideri, bisogni e preferenze che spesso non riesce a esprimere, in quanto a volte i danni neurologici si associano a difficoltà comunicative. *“Il miglioramento della Qualità di Vita è considerabile come la misura fondamentale dell'efficacia dei programmi riabilitativi e di sviluppo e come indicatore del grado di adattamento delle persone al loro ambiente”* (Schalock, 1989). La Qualità di Vita è l'obiettivo fondamentale nell'intervento con e per la persona con disabilità. I modelli organizzativi, le politiche del personale, le modifiche strutturali e ambientali, le metodologie e le procedure cliniche adottate, basate sull'evidenza scientifica, sono tutti strumenti utilizzati congiuntamente per costruire un adeguato progetto di vita per la persona. Mettere al centro la persona, *come individuo e*



**concittadino e, come tale, portatore di diritti**, in sintesi vuol dire partire dai suoi bisogni, dalle attitudini e dai suoi desideri e quindi in un certo modo vuol dire anche voler parlare, voler mettere al centro del suo progetto di vita ciò che alla persona più interessa e piace, e quindi la sua soddisfazione e la sua felicità. Mettere al centro la persona vuol dire domandarsi quali siano le cose importanti per e dal punto di vista della persona disabile. *Promuovere una desiderabile qualità di vita per persone con autismo e con disabilità intellettive importanti è una sfida fondamentale ma insoddisfatta nel nostro campo (Green&Reid '96).*

1. **ANALISI DEL COMPORTAMENTO:** l'analisi del comportamento o **Behavior Analysis** è la scienza che studia alcune particolari interazioni dinamiche che hanno luogo tra un individuo e l'ambiente in un determinato contesto o setting. L'**A.B.A. (analisi comportamentale applicata)** è la scienza applicata che deriva dalla scienza di base conosciuta come Analisi del Comportamento (Skinner, 1953), e rappresenta un insieme di procedure, che possono trovare applicazione in diversi ambiti. Peraltro sia le linee guida della Società Italiana di Neuropsichiatria della Infanzia e della Adolescenza (SINPIA (2005) che le Linea Guida 21 del Consiglio Superiore di Sanità (2011), dopo aver operato un'accurata review delle ricerche evidence based, consigliano interventi che fanno riferimento al modello comportamentale. La Cooperativa Insieme, nata dai pensieri e dai gesti concreti di un gruppo di genitori nel 1980, porta e continua a portare con sé, in eredità, nei propri interventi e nei servizi che gestisce, una visione della persona che è quella affettivamente empatica che può avere solo un genitore, che è una cura non razionale e non scientifica, ma efficace e potente. La Cooperativa è poi cresciuta sotto la matrice del modello scientifico cognitivo comportamentale che, ha come elemento fondante l'umano, e che può nutrirsi e impregiarsi di quella buona capacità di guardare all'umano, che è tipica di un genitore. In questi anni, la scommessa della nostra Cooperativa è stata quella di cercare di coniugare la tradizione umanistica con il rigore apportato dal modello cognitivo comportamentale, di coniugare il rigore del modello scientifico con l'attenzione e la sensibilità che negli anni i genitori ci hanno trasmesso nella cura pratica e quotidiana dei loro cari, con "occhi di mamma". *Un modello che sappia coniugare la complessità di un progetto esistenziale con la possibilità di un controllo esterno ed empirico del proprio operato. Spesso si pensa che ciò che è scientificamente validato non abbia a che fare con l'umano, come se fosse possibile una divisione polarizzata tra il sapere della scienza e il sapere del buon senso umano, ma per noi non c'è separazione tra i vari saperi, vorremmo piuttosto, che ci fosse un fitto e costante dialogo che arricchisca entrambi. I caregiver si costruiscono gradualmente una conoscenza pratica nel riconoscimento e nell'interpretazione di lievi segnali comportamentali. Questa conoscenza, tuttavia, rimane prevalentemente intuitiva, frammentaria e inutilizzata e finisce poi per perdersi quando le persone significative escono dalla vita del cliente..." (B. Maes, 2006) Curare oltre la scienza? Forse non è necessario fare ricorso ad una razionalità extra scientifica del prendersi cura come pensava vent'anni fa G. Moretti... abbiamo bisogno di una*



*scienza che sia fascinata dall'uomo e però capace, nel contempo, di portare il valore di questa fascinazione sul necessario terreno della evidenza (R.Cavagnola Parma 2017)*

1. **PSICOMOTORIO:** partendo dal modello Bio-psico-sociale di Engel, fatto proprio anche dall'ICF, come modello olistico, dove la disabilità riflette lo sviluppo della malattia attraverso la complessa interazione di fattori biologici, fattori psicologici e fattori sociali, la cooperativa ha instaurato una collaborazione attiva con alcuni fisioterapisti di fiducia, con grande esperienza nella riabilitazione neuro-motoria, che negli anni ci hanno insegnato non solo come rapportarci con i corpi delle persone, come renderli più autonomi e funzionali a specifiche attività, ma anche a considerare i corpi e le loro competenze come la base da cui partire per elaborare, sviluppare e organizzare ogni intervento.
1. **CULTURA DELLA DISABILITA':** una cultura della disabilità che vede al centro del tema la persona e non il problema o il deficit o anche le diagnosi è una questione di diritti e dignità umani, e *"Il ruolo centrale accordato alla Qualità della Vita delle persone con disabilità quale costruito capace di orientare il complesso delle azioni svolte a favore dei residenti"* comporta importanti quesiti di ordine etico da parte della Cooperativa e di ogni operatore che ne fa parte. Lavorare con persone con disabilità intellettiva è un impegno e una responsabilità civile che ci impone un enorme rispetto e orienta le nostre prassi quotidiane verso i diritti e la dignità umana dei nostri ospiti. È un impegno costante e pervasivo che parte dall'essere gentili e comprensivi, all'essere seri e ben preparati professionalmente, allineati e informati sulle tecniche e sulle teorie consigliate dalle ricerche internazionali, ritenute più idonee ed efficaci.

Il benessere, la soddisfazione, quindi la felicità delle persone con disabilità, dei loro familiari e di chi gravita attorno a loro (operatori, volontari...) è la nostra mission. Parlare di felicità, sentire qualcuno parlare di felicità, sentire parlare di come ottenerla, realizzare ogni giorno, mantenere e aumentare la felicità di qualcun'altro, è per noi sempre emozionante e prezioso. *La felicità è un evento privato che viene studiato indirettamente mediante comportamenti pubblici che si presume siano correlati con quegli eventi privati. È necessaria perciò sempre una grande cautela (per es. parlare di indici di felicità e non di felicità) Green & Reid '96*

Di seguito viene presentata una sintesi delle attività svolte dalla INSIEME SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE – E.T.S.:

### Persone con Disabilità

	Numero Utenti (al 31/12/2023)
Centri socio-riabilitativi e strutture socio-sanitarie	9
Centri diurni socio-sanitari e socio-riabilitativi	18 (pari a 17 con frequenza full-time)



## 2.3 Servizi e opportunità di progettazione

Di seguito viene presentata una sintesi delle attività svolte dalla INSIEME SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE E.T.S.

DESCRIZIONE DEGLI INTERVENTI/PROGETTI.	Descrizione attività	Vantaggi per cooperativa		
		Vant. QdV soci	Opport. Prog. Innovative	Vantaggi economici.
<b>CSRR Casa Senoi</b>	Servizio Residenziale Socio Riabilitativo che ospita attualmente 9 persone con disabilità	****	***	***
<b>CSRD Dimun</b>	Servizio Diurno Socio Riabilitativo che ospita attualmente 17 persone con disabilità	***	***	***
<b>CSRR "Patrizia Ferri" - gestito in ATI con cooperativa Aurora Domus</b>	Gestione della parte formativa di centro residenziale che ospita 8 persone con disabilità	**	**	**
<b>Progetto Caregiver</b>	Fornitura, a sostegno di caregiver familiari, di ore educative domiciliari o di sostegno psicologico	***	***	*
<b>Progetto Ornella, in collaborazione con associazione NUPA</b>	Sostegni educativi atti a fornire opportunità di inclusione sociale nei fine settimana	**	***	**
<b>Progetto Inclusione Sociale</b>	Strutturazione di azioni complesse interne ed esterne alla Cooperativa, per garantire maggiori opportunità di inclusione sociale per le persone con disabilità intellettiva	***	***	***
<b>Collaborazione con CSS: scuola di autonomie</b>	Gestione condivisa in ambito consortile di esperienza di fine settimana autonomi, a favore di circa venti persone con disabilità, tra cui due frequentanti il csrd dimun.	**	***	*
<b>collaborazione con CSS: spazio Akela</b>	Spazio Akela è un centro di interventi e progettazione individualizzata e Servizi integrati per bambini e adolescenti con sindrome autistica e disabilità intellettiva.	**	***	*
<b>collaborazione con CSS: ricette di autonomia</b>	Laboratorio di autonomie domestiche a favore di 5 persone caratterizzate da disturbo dello spettro autistico inserite nel percorso di integrazione scolastica	**	***	**



<b>collaborazione con CSS: budget di salute</b>	Sostegno domiciliare a favore di due persone adulte caratterizzate da disturbo dello spettro autistico	*	***	*
<b>Collaborazione con CSS: Casa ritrovata Emirò</b>	Coprogettazione di un Progetto di casa ritrovata con due persone disabili, previa partecipazione a bando del Comune di Parma.	***	***	**
<b>Collaborazione con CSS: Progetto B Factory</b>	Coprogettazione di centro per assessment, approfondimenti funzionali e redazioni progetti di vita, dopo partecipazione a gara del Comune di Parma	**	***	**
<b>Collaborazione con CSS: progetto Job Coach</b>	Coprogettazione di modalità innovative di gestire inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva, a seguito di partecipazione a bando del comune di Parma	**	***	**
<b>Consulenze formative</b>	Formazioni e supervisioni inerenti cultura della disabilità e/o progetti individuali svolti sia nei servizi in gestione della cooperativa che con soggetti esterni	***	***	**
<b>Comunicazioni e Media</b>	Assunzione di figura a tempo parziale con il compito di narrazione della cooperativa attraverso vari canali e di sostegno nelle progettazioni.	**	**	**
<b>Ricerca e Sviluppo: Digipi</b>	<b>Diario digitale personalizzato:</b> uno strumento che sia in grado di passare da un modello di consegne tradizionale, di registrazione narrativa, a un modello più avanzato in grado di generare delle evidenze. Integrare il nostro sistema di consegne quotidiane con uno strumento che possa produrre uno sviluppo incrementale della capacità di lettura e di monitoraggio dei dati personali.	***	***	***
<b>Ricerca e Sviluppo: Interazione Guidata.</b>	Progetto di ricerca in area psicomotoria in collaborazione con il fisioterapista Marco Ardemagni	***	***	**
<b>Collaborazione culturale operativa, sviluppata in sinergia con il CSS, con varie associazioni di familiari</b>	Raccordo costante sia attraverso il CSS che nei tavoli "piani di zona" del comune di Parma, con alcune associazioni di familiari	**	***	**



<b>Collaborazione con CSS per gestione area disabilità'</b>	Supporto all'organizzazione gestione dell'area disabilità	**	***	**
---	---	----	-----	----



## 2.4 Composizione base sociale

Di seguito vengono riportate alcune informazioni sulla composizione della base sociale.

Base sociale anno 2023 (dati al 31/12/2023) suddivisa per sesso e classe di età

### Soci

	<= 30	31-50	> 50	TOTALE
<b>Maschi</b>	<b>ZERO</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>33</b>
<b>Femmine</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>42</b>
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>50</b>	<b>75</b>

### Soci Con Diritto Di Voto

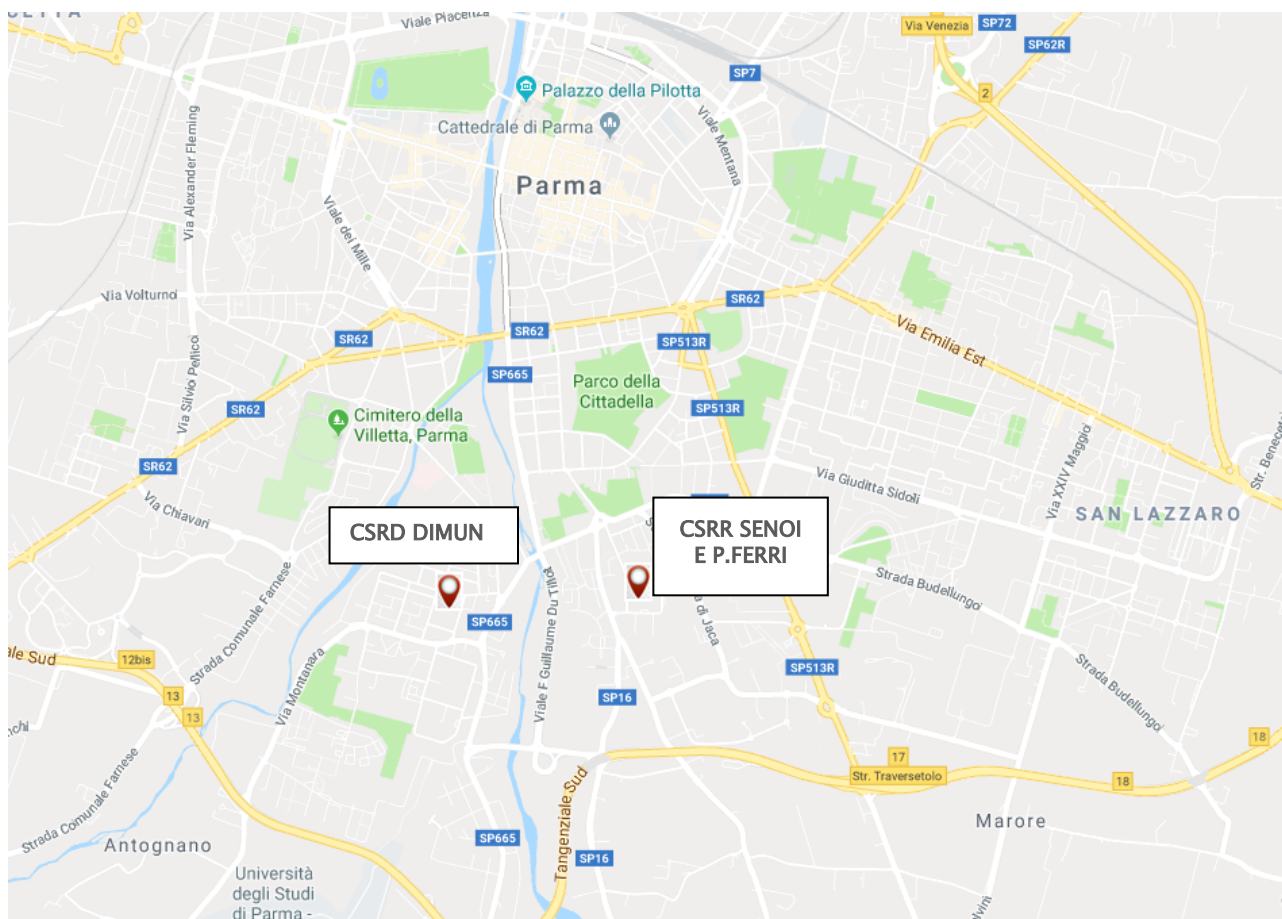
	Soci lavoratori	Soci volontari	Soci Fruttori	Totale soci
<b>Maschi</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>33</b>
<b>Femmine</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>42</b>
<b>di cui stranieri extracom.</b>	<b>1</b>	<b>ZERO</b>	<b>ZERO</b>	<b>1</b>



## 2.5 Territorio di riferimento

Il territorio in cui agisce Cooperativa Sociale Insieme è sostanzialmente quello della Provincia di Parma. Il CSRD "Dimun", che trae origine dal primo centro diurno a favore di persone con disabilità intellettiva gestito da Cooperativa Insieme, e nato nel 1980, è situato in via Carmignani 11/A a Parma, nel quartiere Montanara, zona storicamente ricca di azioni sociali proposte dal mondo del terzo settore.

I CSRR "Senoi" (gestito da Cooperativa Insieme) e "Patrizia Ferri" (gestito da ATI composta da Cooperativa Aurora Domus e Cooperativa Insieme) sono situati, dal 2015, in via Casaburi 15/A a Parma, nel quartiere Montebello (altro contesto ricco di storia dell'associazionismo). Da subito le cooperative hanno cercato di supportare le dinamiche sociali di integrazione, proponendosi come soggetti attivi e propositivi.





## 2.6 Missione

L'INSIEME Società Cooperativa Sociale E.T.S. si propone le seguenti **finalità istituzionali**:

- *La gestione di servizi socio-sanitari ed educativi*
- *La promozione della cultura della disabilità intellettiva sia attraverso consulenze formative, che iniziative di rete sui territori di riferimento*

La cooperativa si propone di raggiungere questa finalità attraverso le seguenti **politiche di impresa sociale, afferenti le aree strategiche**:

1. VALORIZZAZIONE BASE SOCIALE
2. TERRITORIO
3. GESTIONE SERVIZI
4. AREA RICERCA TECNICA

Le azioni connesse alla prima area sono state svolte tenendo presente la natura composita della base sociale, suddivisa tra soci-fruitori (tra cui tanti genitori), soci-lavoratori e soci-volontari. Per quanto riguarda i primi, è stata data particolare attenzione ai loro feedback inerenti organizzazione e proposte dei servizi in cui i Loro congiunti sono seguiti, ma anche al maggior possibile coinvolgimento attivo nell'organizzazione di eventi, soprattutto a carattere ludico. A favore dei secondi, oltre che alla formazione precedentemente accordata con Loro stessi, è stata svolta una costante attività di supervisione atta alla prevenzione dello stress lavoro correlato e una supervisione in ambito psico-pedagogico. Si è cercato inoltre il coinvolgimento nell'organizzazione degli eventi ludici sopra menzionati. A favore dei terzi si è cercato di attivare una costante politica di promozione dei Loro apporti, cercando di considerarli come parte sostanziale e integrale della vita dei servizi.

Le azioni connesse alla seconda area si basano sulla storica tradizione della Cooperativa di cercare di essere fermento attivo nelle comunità (quartieri) in cui sono inseriti i centri in gestione. Ciò significa la partecipazione alla vita dell'associazionismo e delle parrocchie, sia attraverso la partecipazione diretta alle iniziative territoriali che promuovendone di proprie. L'azione di rete è sempre stata favorita anche dalla partecipazione alle iniziative promosse dal CSS (Consorzio Solidarietà Sociale) e da Federsolidarietà – Confcooperative, soggetti a cui la Cooperativa è associata.

La qualità nella gestione dei servizi è stata perseguita attraverso azioni organizzate sulla base della normativa di riferimento (DGR 514), che stimola una riflessione complessa e organica sulle aree che ineriscono la vita di un servizio e su come migliorarle. Particolarmente curate sono state le parti legate allo sviluppo della miglior progettazione individualizzata, alle procedure legate direttamente agli interventi diretti alle persone e alle parti di lettura dei dati aggregati per orientare l'organizzazione delle attività singole e trasversali.

Collegati a questi temi sono anche quelli della quarta macroarea (ricerca). La cooperativa ha favorito lo sviluppo di professionalità di punta all'interno delle equipe facilitando l'accesso a Master specialistici di matrice comportamentale, e ha proseguito nel mantenimento di una rete di collaborazioni con docenti nazionali di chiara fama.

La cooperativa nel perseguimento della missione per il proprio agire si ispira ai seguenti **valori**:

1. Promozione della cultura della disabilità intellettiva, intesa come ricerca dei migliori approcci per favorire lo sviluppo delle persone con disabilità intellettiva, tenendo sempre conto delle Loro aspirazioni e desideri. E ponendo particolare attenzione alle esigenze dei familiari.



2. Mutualità, intesa come piena sinergia tra i vari tipi di componenti della base sociale (fruitori, lavoratori, volontari).
3. Qualità della Vita, inteso come costruito culturale-tecnico di riferimento sia per orientare proattivamente le azioni in ogni area di interesse della Cooperativa, che per darne evidenza, anche utilizzando strumenti di valutazione standardizzati.
4. Promozione di sinergie con la comunità sia territoriale ampia, che di riferimento in ambito di terzo settore (altre cooperative, CSS, Confcooperative Federsolidarietà...).



## 2.7 Storia

La Cooperativa sociale Insieme a r. l. (ONLUS) è stata costituita il 27 febbraio 1980 da un gruppo formato da genitori di ragazzi e ragazze disabili e da volontari, che già da tre anni si incontrava per confrontarsi sulle problematiche dell'integrazione scolastica, della vita di quartiere, della partecipazione alle problematiche sociali del territorio.

La trasformazione del gruppo territoriale in cooperativa di solidarietà sociale ha segnato un passaggio importante: la cooperativa, giuridicamente, infatti, risultava essere lo strumento più adeguato alla realizzazione concreta della volontà di partecipazione, autogestione e solidarietà interna ed esterna al gruppo, potendo anche fruire di una maggior visibilità sociale.

La cooperativa nel 1984 ha sostenuto la costituzione del Consorzio Solidarietà Sociale di Parma, divenendone socia fondatrice.

Dal 1980 la Cooperativa realizza Servizi socio-riabilitativi per persone disabili: giovani e adulte.

La cooperativa Insieme si struttura, quindi, attorno al servizio CSRD "Dimun" sito a Parma in Via Raimondi, nei locali dell'Istituto Salvo d'Acquisto.

A partire dagli anni novanta la Cooperativa pensa a un nuovo Progetto che, da un lato, possa aumentare il numero delle accoglienze nel servizio semiresidenziale e, da un altro, vada nella direzione dell'accoglienza residenziale, in particolare a sostegno delle famiglie socie della Cooperativa.

A seguito della ristrutturazione dell'ex scuola elementare di Gaione, inutilizzata da alcuni anni, il giorno 5 maggio 2003 inizia il Servizio semiresidenziale e il 1 ottobre 2006 il Servizio di residenzialità.

Nel 2008 il CSRD Dimun si trasferisce in una parte dei locali del plesso Socio-sanitario di Via Carmignani.

Il giorno 1 Gennaio 2015, il servizio residenziale sito a Gaione si trasferisce in un nuovo immobile sito in via Casaburi 15 /A a Parma, aumentando la propria disponibilità di accoglienza residenziale da 7 a 99 persone (opportunità subito utilizzata da due persone inserite da tempo all'interno dei servizi diurni della Cooperativa).

Dall'anno 2011 la cooperativa è socia di Airim (Associazione di ricerca sulla disabilità intellettiva), tale scelta è motivata dalla volontà di incentivare l'elaborazione della cultura della disabilità e di aprirsi alle innovazioni tecniche provenienti dal contesto nazionale e internazionale.

Da giugno 2014 Cooperativa Insieme ha costituito

un'Associazione Temporanea di Impresa con cooperativa Aurora Domus con l'obiettivo da un lato di costruire sinergie educative e dall'altro concorrere per la gestione di un altro centro socio



riabilitativo residenziale anch'esso sito in via Casaburi 15/A (bando poi aggiudicato alla medesima Ati).

Negli anni 2016, 2017, 2018 e 2019, la cooperativa, oltre a cercare di consolidare i servizi in gestione propria, ha provato a ampliare il proprio ventaglio di interventi, in particolare attraverso la collaborazione con il Consorzio Solidarietà Sociale e le cooperative afferenti.

Questa collaborazione è di particolare interesse, perché può permettere di costruire delle opportunità legate all'Abitare delle persone con disabilità intellettiva coerenti con le proposte culturali offerte dalla Legge 112 "Dopo di Noi".

Inoltre è stato possibile iniziare a lavorare nei sostegni abilitativi a favore dei minori anche in età prescolastica.

Nell'ambito della ricerca culturale/tecnica è stato approfondito il tema del "progetto di vita", visto sia come diritto per le persone con disabilità che come strumento principale per garantire la miglior qualità di vita possibile.

Con l'anno 2019 è inoltre iniziata la collaborazione con cooperativa sociale "I Girasoli" nella gestione del Centro Socio-Occupazionale sito in via d'Azeglio 47. Tale sinergia, oltre che permettere di sperimentare altre forme di sostegno a favore delle persone con disabilità, può offrire opportunità anche per le persone seguite nei servizi storici della cooperativa Insieme, e garantire una maggior varietà di ambiti di lavoro per i soci/lavoratori, dipendenti.

Le linee di sviluppo menzionate hanno ricevuto un forte stop nell'anno 2020 a causa della pandemia da covid-19, fenomeno che ha integralmente condizionato la vita nei centri: al csrr Senoi, per lungo tempo, i familiari non hanno potuto vedere in presenza i congiunti, il CSRD Dimun è stato chiuso per più di quattro mesi e la ripartenza è stata possibile con frequenze orarie inferiori rispetto al periodo pre-pandemico.

Nonostante le complessità già rilevate nel 2021, relative alla gestione ed alla progressiva rimodulazione dei servizi storici della Cooperativa, anche le altre progettualità sono state portate avanti con efficacia e senso di responsabilità. Ad integrare le esperienze già in corso è arrivata la partecipazione ad un bando del comune di Parma per la gestione di una Casa ritrovata, che rappresenta un'importante linea di sviluppo verso nuovi modelli di domiciliarità. Nel 2022 sono state aggiunte diverse progettualità innovative sia sviluppate come cooperativa che in rete (vedi tabella dei progetti e attività).



### 3. GOVERNO E STRATEGIE

#### 3.1 Tipologia di governo

Nella tabella vengono schematizzate alcune informazioni rispetto agli amministratori della cooperativa:

COGNOME E NOME	CARICA	ALTRI DATI
<b>GHILLANI MATTEO</b>	consigliere dal 28/05/2022 per n. 3 esercizi  Presidente dal 07/06/2022 per n. 3 esercizi	socio Lavoratore residente a PARMA
<b>BASTERI MARINA</b>	consigliere dal 28/05/2022 per n. 3 esercizi  Vice-Presidente dal 07/06/2022 per n. 3 esercizi	socio Volontario residente a PARMA
<b>FERRARONI MARINELLA</b>	consigliere dal 28/05/2022 per n. 3 esercizi	socio Volontario residente a PARMA
<b>FONTANA SOLANGE DOMINIQUE</b>	consigliere dal 28/05/2022 per n. 3 esercizi	socio Lavoratore residente a PARMA
<b>GAIBAZZI LISA</b>	consigliere dal 28/05/2022 per n. 3 esercizi	socio Lavoratore residente a PARMA
<b>MANFREDI DOMENICO</b>	consigliere dal 28/05/2022 per n.3 esercizi	Socio Volontario residente a PARMA
<b>MERIGHI ANDREA</b>	consigliere dal 28/05/2022 per n. 3 esercizi	socio Lavoratore residente a CAMPOMARINO
<b>VAJA MARIA GRAZIA</b>	consigliere dal 28/05/2022 per n. 3 esercizi	socio Volontario residente a PARMA
<b>ZEZZA STEFANIA</b>	consigliere dal 28/05/2022 per n.3 esercizi	Socio Lavoratore residente a MONTECCHIO EMILIA

*“Il Consiglio di Amministrazione è composto da tre a nove membri eletti fra i soci dall’Assemblea, che ne determina il numero.*



*Gli amministratori durano in carica tre anni, sono sempre rieleggibili e sono dispensati dal prestare cauzione; essi scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.*

*Gli amministratori non hanno diritto a retribuzione, salvo che non lo deliberi l'Assemblea, la quale può anche stabilire che ad essi vengano concessi gettoni di presenza o che vengano effettuati a loro favore accantonamenti di somme a titolo di indennità di fine mandato o di altre indennità.*

*I consiglieri eleggono tra loro un Presidente ed eventualmente un Vice-Presidente, nominano anche, per la redazione dei verbali, un Segretario che può essere estraneo al Consiglio.” (Art. 28 Statuto)*

*“Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione della società.*

*Esso può compiere, pertanto, tutti gli atti e le operazioni di ordinaria e straordinaria amministrazione che comunque rientrino nell'oggetto sociale, fatta eccezione di quelli che per legge sono di esclusiva competenza dell'Assemblea.*

*Il Consiglio può delegare parte delle proprie attribuzioni ad uno o più dei suoi membri oppure ad un comitato esecutivo la cui composizione e le cui attribuzioni saranno fissate dallo stesso Consiglio.*

*Il Consiglio può nominare un direttore o comitati tecnico-scientifici, anche fra estranei, stabilendone la composizione, le mansioni ed eventualmente i compensi se non stabiliti dall'Assemblea col regolamento interno di cui al successivo art. 35.” (Art. 30 Statuto)*

### 3.2 Organi di controllo

Di seguito vengono fornite alcune indicazioni circa gli organi di controllo della cooperativa: a seguito del superamento dei limiti previsti dal C.C. e dell'adozione del modello di riferimento delle Spa, l'organo di controllo è il Collegio Sindacale, che svolge anche funzioni di controllo contabile. Di seguito i dati dei componenti di tale Organo:

COGNOME E NOME	DATA NOMINA	ALTRI DATI
CAVALLI FELICE	Nominato con atto del 27/05/2023 per n. 3 anni	Presidente del Collegio Sindacale
MINARI GIANPIETRO	Nominato con atto del 27/05/2023 per n. 3 anni	Sindaco effettivo
UGOLOTTI SARA	Nominato con atto del 27/05/2023 per n. 3 anni	Sindaco effettivo
CONTI GIAN LUCA	Nominato con atto del 27/05/2023 per n. 3 anni	Sindaco supplente



Bilancio Sociale 2023

<b>CULPO LIDIA</b>	Nominato con atto del 27/05/2023 per n. 3 anni	Sindaco supplente
--------------------	---	-------------------



### 3.3 Struttura di governo

Rispetto alla struttura di governo, si riportano alcuni dati che mostrano i processi di gestione democratica e di partecipazione della nostra organizzazione.

Nello statuto non è indicato il numero di mandati massimi.

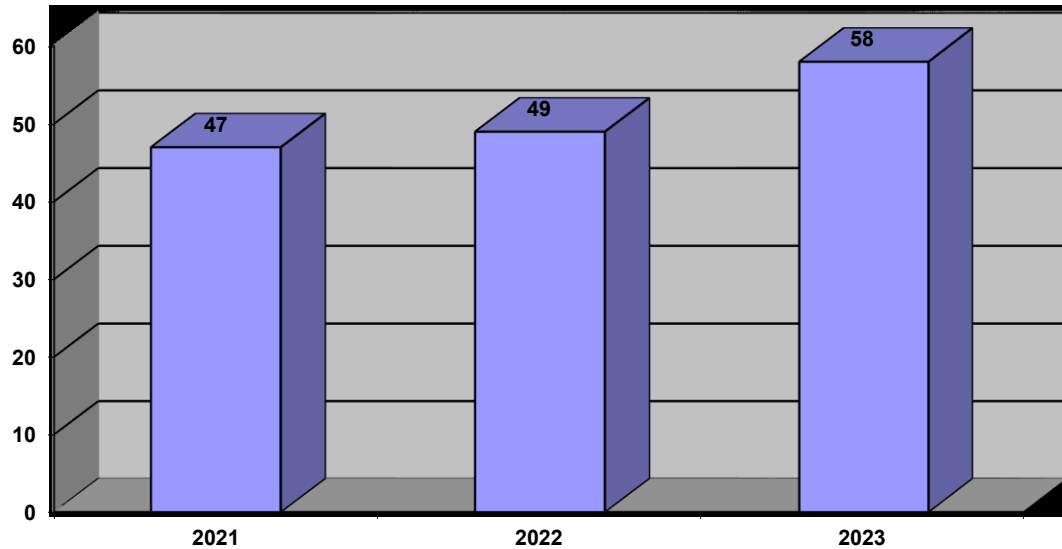
Il CdA della cooperativa INSIEME SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE – E.T.S. nell'anno 2023 si è riunito 8 volte.

Per quanto riguarda l'**assemblea**, invece, il tema della partecipazione degli ultimi 3 anni è meglio visualizzato dalla tabella sottostante:

Anno	Data	% partecipazione	Odg
2021	24/07/2021	47%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. relazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione;</li> <li>2. relazione del Collegio Sindacale;</li> <li>3. approvazione del Bilancio di Esercizio chiuso al 31/12/2020;</li> <li>4. approvazione del Bilancio Sociale dell'esercizio chiuso al 31/12/2020;</li> <li>5. varie ed eventuali.</li> </ol>
2022	28/05/2022	49%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. relazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione</li> <li>2. relazione del Collegio Sindacale</li> <li>3. approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2021</li> <li>4. approvazione del Bilancio Sociale dell'esercizio chiuso al 31/12/2021</li> <li>5. elezione nuovo Consiglio di Amministrazione</li> <li>6. varie ed eventuali</li> </ol>
2023	27/05/2023	58%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. relazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione;</li> <li>2. relazione del Collegio Sindacale;</li> <li>3. approvazione del Bilancio di Esercizio chiuso al 31/12/2022;</li> <li>4. approvazione del Bilancio Sociale dell'esercizio chiuso al 31/12/2022;</li> <li>5. nomina collegio sindacale anche con funzione di revisione legale dei conti di INSIEME SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE - E.T.S.;</li> <li>6. varie ed eventuali.</li> </ol>



### Percentuale partecipazione assemblee soci nel tempo



Nel periodo considerato si sono svolte 3 assemblee che hanno visto una partecipazione media non molto soddisfacente (51%); a parte le assemblee (obbligatorie) per l'approvazione del bilancio di esercizio, non si sono svolte altre assemblee.



### 3.4 Processi decisionali e di controllo

#### 3.4.1 Struttura organizzativa

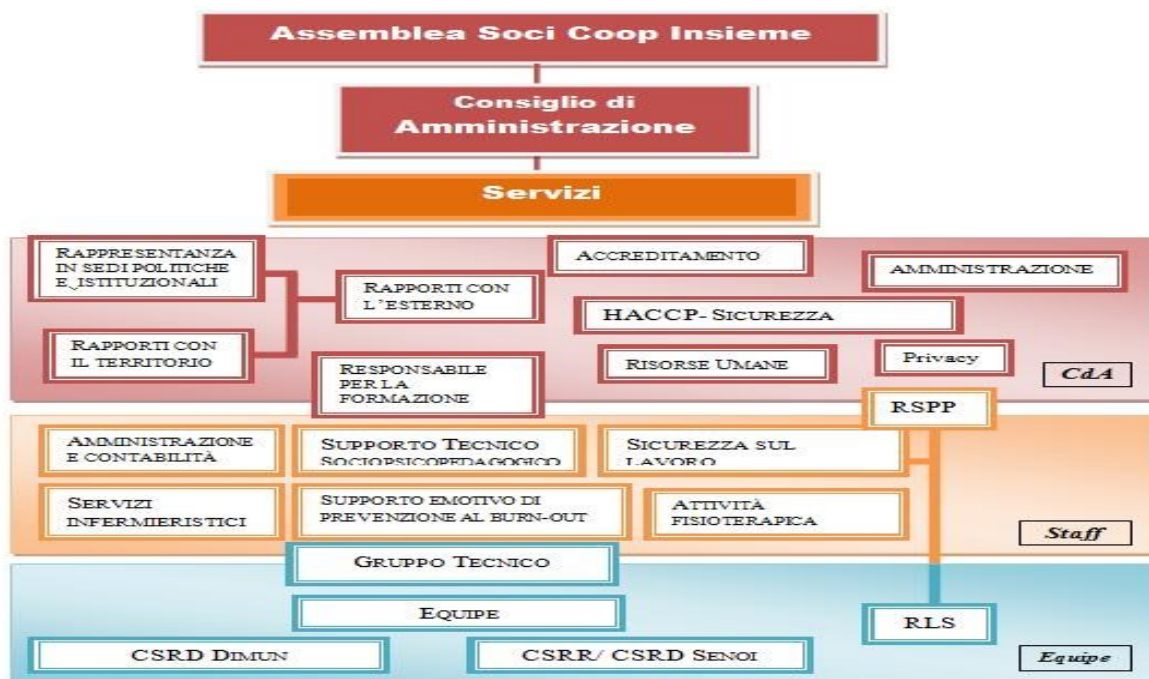
La struttura organizzativa della cooperativa al 31/12/2023 è la seguente:

#### L'ORGANIGRAMMA

La nostra struttura organizzativa viene rappresentata essenzialmente dal disegno composto dalle funzioni istituzionali e dalla rappresentazione delle funzioni operative.

L'organizzazione rappresentata realizza i principi fondamentali della democrazia, della partecipazione e della corresponsabilità nei processi decisori e nell'operatività quotidiana.

L'operatività della gestione quotidiana è conseguita organicamente affinché la cooperativa funzioni come sistema. Comprende in particolare gli aspetti diretti ovvero la realizzazione dei Servizi Socio-riabilitativi e tutte le attività amministrative e di segreteria, che oltre ad assicurare la gestione della Cooperativa nel rispetto delle normative specifiche, sostiene la realizzazione delle finalità sociali della Cooperativa stessa.





### 3.4.2 Strategie e obiettivi

#### Strategie e obiettivi

La modalità di declinazione e analisi degli obiettivi è sintetica, centrando l'attenzione su aspetti macroscopici ritenuti particolarmente significativi.

Le tabelle a seguire sono tre e fanno riferimento alle dimensioni di:

- Sviluppi imprenditoriali/sviluppi di rete
- Sviluppi culturali-tecnici
- Opportunità base sociale

#### Sviluppi imprenditoriali/sviluppi di rete

INTERVENTI PROGETTI 2021	Descrizione obiettivi	Obiettivo raggiunto	Obiettivo non raggiunto
CSRR Senoi	garantire la massima sicurezza possibile a fruitori e operatori	X	
CSRR Senoi	garantire il più possibile opportunità esterne al servizio	X	
CSRD Dimun	Garantire il più possibile sostegni ai fruitori e famiglie	X	
ATI con Aurora Domus per CSRR "Patrizia Ferri"	Implementazione strategie psico-educative		X
Collaborazione con associazione NUPA: progetto ornella	Attuazione progetto		
Collaborazione Girasoli	Proseguimento rapporto professionale e dialogo societario		X
collaborazione con CSS: scuola di autonomie	Attuazione progetto	X	
collaborazione con CSS: spazio Akela	Attuazione progetto	X	
collaborazione con CSS: ricette di autonomia	Attuazione progetto	X	
collaborazione con CSS: budget di salute	Attuazione progetto	X	
collaborazione con CSS: "Emirò"	Partecipazione al bando del Comune di Parma. Bando aggiudicato sulla base dell'offerta tecnica.	X	



<b>Collaborazione con CSS: B factory</b>	Attuazione progetto	X	
<b>Collaborazione con CSS: Job Coach</b>	Attuazione progetto	X	
<b>consulenze formative</b>	Condivisione cultura della disabilità, tenuta economica	X	
<b>Comunicazioni Media</b>	Divulgazione comunicativa identità e attività cooperativa Insieme	X	
<b>Ricerca e Sviluppo: Digipi</b>	Attuazione e monitoraggio	X	
<b>Collaborazione culturale operativa, sviluppata in sinergia con il CSS, con varie associazioni di familiari</b>	Attuazione	X	
<b>Collaborazione con CSS per gestione area disabili'</b>	Attuazione	X	

### Sviluppi culturali-tecnici

<b>4 perni attorno ai quali ruota Cooperativa Insieme</b>	<b>ANNO 2021</b>
<b><u>Qualità della vita</u></b>	Utilizzo di strumenti che aiutino a focalizzare e a riportare ogni intervento alla Qualità di Vita delle persone. Formazione interna ed esterna sull'importanza del paradigma della Qualità di Vita nel pensare e mettere in atto gli interventi.  Formazione per tutti gli operatori
<b><u>Analisi del comportamento</u></b>	Utilizzo di strategie e tecnologie ABA, in ogni intervento; formazione interna ed esterna.
<b><u>Attività psicomotoria</u></b>	Progetto di <b>Interazione guidata</b> : Il Progetto di riabilitazione e attivazione motoria attraverso la tecnica dell'"Interazione guidata" lavora con persone adulte diversamente abili sottolineando l'importanza della percezione, della cognizione, dell'azione, del corpo, del ambiente e degli innumerevoli legami e interazioni tra persona e ambiente per il processo della riabilitazione delle persone colpite da un danno cerebrale. Ciò che rende innovativo questo progetto è il fatto che ogni singolo intervento appartiene ad un approccio di sistema più ampio e applicato all'intero servizio. Per cui ogni singolo operatore viene



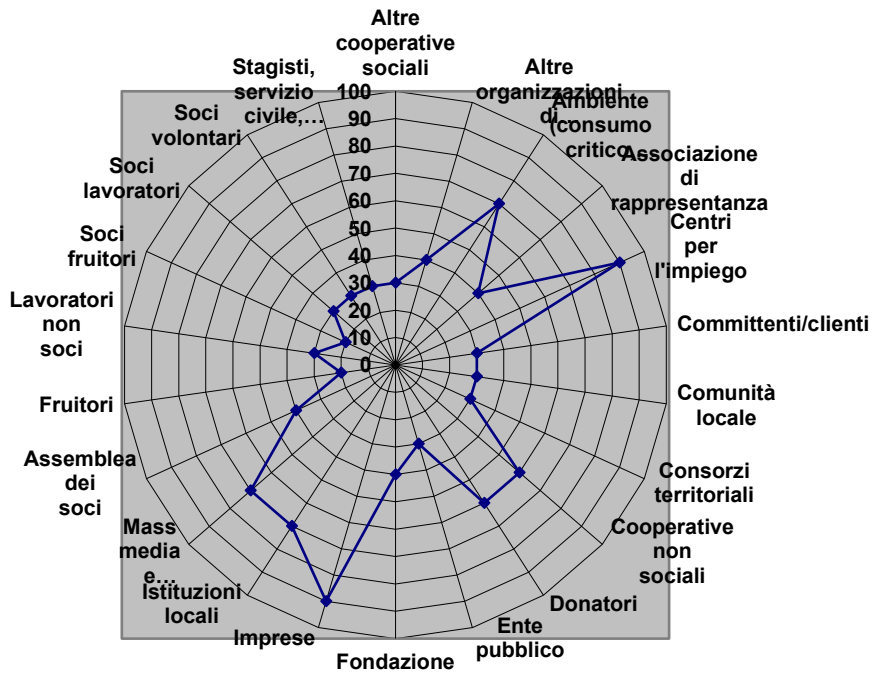
	formato e accompagnato dai fisioterapisti sull'utilizzo della tecnica riabilitativa scelta.
<b><u>Cultura della disabilità inclusiva</u></b>	Formazioni varie sia interne che esterne

**Opportunità base sociale**

Portatori di interesse	Descrizione obiettivi	Obiettivo raggiunto	Obiettivo non raggiunto
<b>Fruitori</b>	Mantenimento sicurezza e opportunità relazionali	X	
<b>Soci familiari</b>	Coinvolgimento più attivo alla vita della cooperativa		X
<b>Soci lavoratori</b>	Garanzia sicurezza e opportunità retributive	X	
<b>Soci volontari</b>	Coinvolgimento vita cooperativa		X



## 4. PORTATORI DI INTERESSI



Riportiamo nella tabella la natura della relazione di ogni portatore di interessi individuato:

### Portatori di interesse interni

	Tipologia di relazione
Assemblea dei soci	Fondamentale
Soci lavoratori	Fondamentale
Soci volontari	Fondamentale
Soci fruitori	Fondamentale
Lavoratori non soci	Fondamentale
Stagisti, servizio civile, borse lavoro ecc.	Molto importante
Fruitori	Fondamentale



### **Portatori di interesse esterni**

	<b>Tipologia di relazione</b>
<i>Altre cooperative sociali</i>	<i>Molto importante</i>
<i>Cooperative non sociali</i>	<i>importante</i>
<i>Consorzi territoriali</i>	<i>Molto importante</i>
<i>Associazione di rappresentanza</i>	<i>Molto importante</i>
<i>Altre organizzazioni di terzo settore</i>	<i>Molto importante</i>
<i>Istituzioni locali</i>	<i>importante</i>
<i>Comunità locale</i>	<i>Molto importante</i>
<i>Committenti/clienti</i>	<i>Fondamentale</i>
<i>Donatori</i>	<i>Molto importante</i>
<i>Mass media e comunicazione</i>	<i>Importante</i>
<i>Ambiente (consumo critico, energie rinnovabili, ecc.)</i>	<i>Importante</i>
<i>Imprese</i>	<i>Importante</i>
<i>Centri per l'impiego</i>	<i>Importante</i>
<i>Ente pubblico</i>	<i>Molto importante</i>
<i>Fondazione</i>	<i>Molto importante</i>



## 5 RELAZIONE SOCIALE

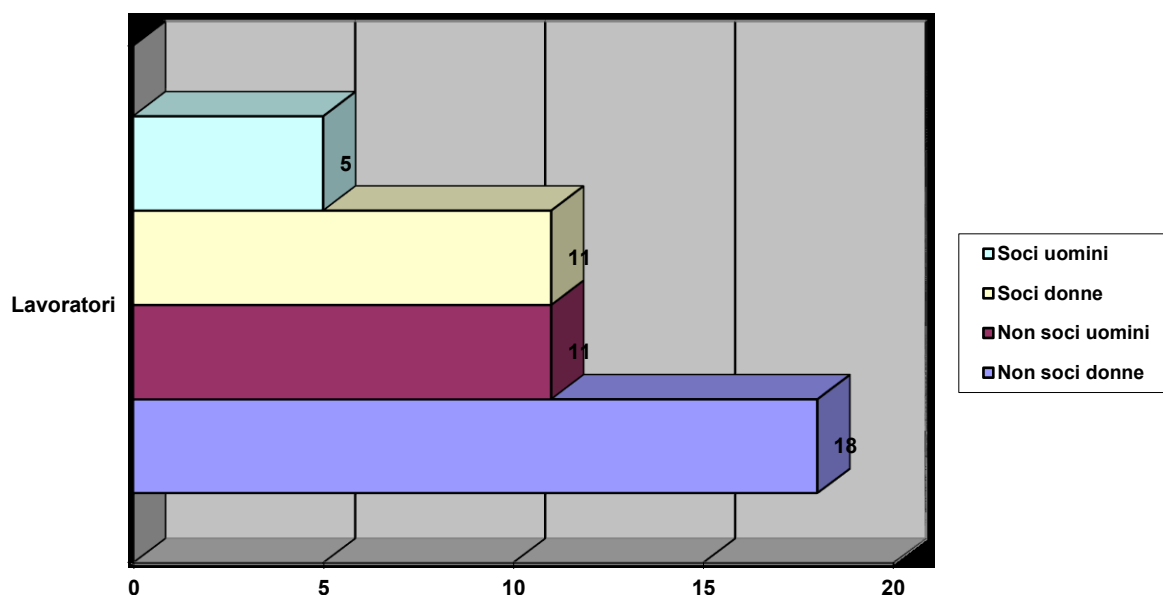
Vengono di seguito riportati alcuni indicatori relativi ai portatori di interessi interni ed esterni ritenuti fondamentali almeno per quanto riguarda l'attuale edizione del bilancio sociale.

### 5.1 Lavoratori

#### Soci e non soci (al 31/12/2023)

Il totale dei lavoratori subordinati al 31/12/2023 è: 45.

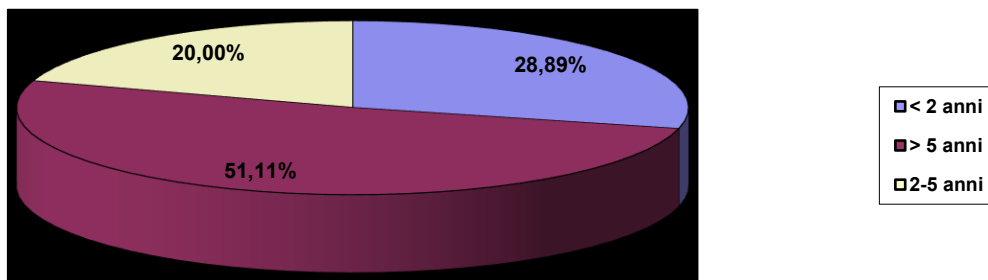
**Le analisi che seguono sono riferite ai lavoratori con un rapporto di lavoro subordinato (salvo ove espressamente riportato un tipo di rapporto diverso)**



La partecipazione dei lavoratori in qualità di soci è alquanto modesta, poiché circa il 36% dei lavoratori subordinati è socio (percentuale che sale al 46% se consideriamo i soli lavoratori a tempo indeterminato).

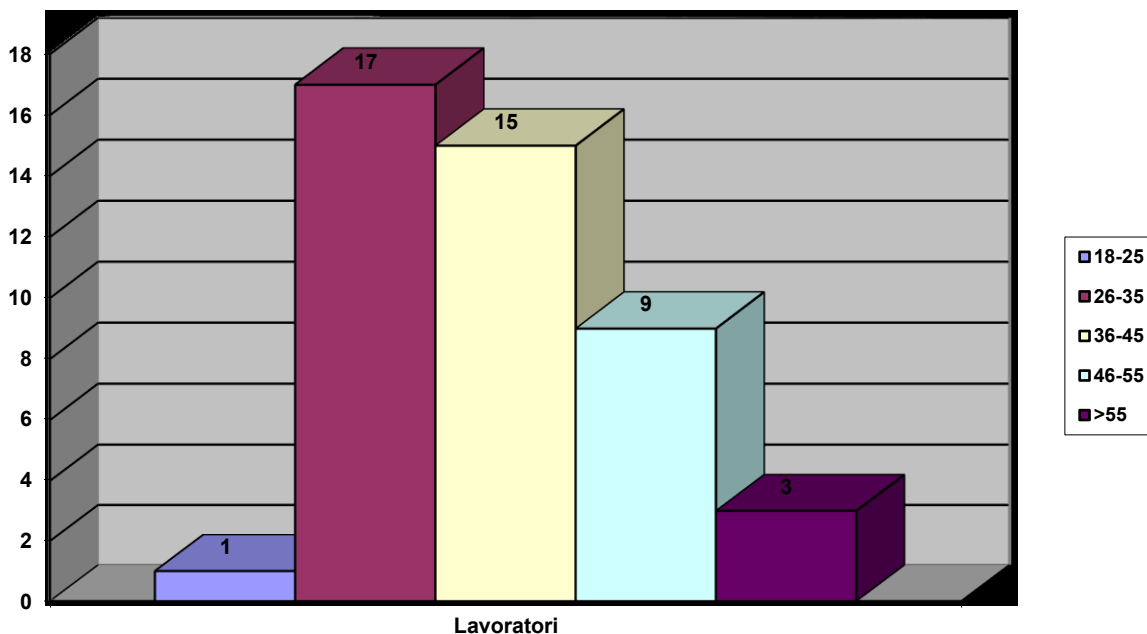


Anzianità lavorativa



L'anzianità media alta (7,62 anni) e la stabilità del rapporto di lavoro caratterizzano la partecipazione dei lavoratori alla società.

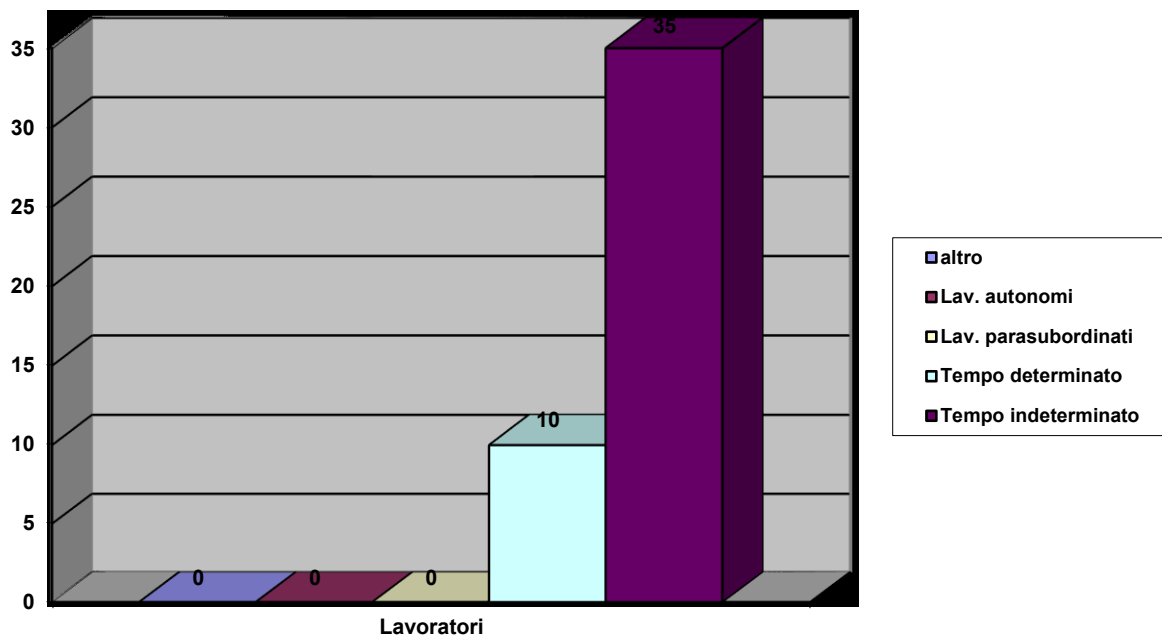
Classi di età



L'età media al 31/12/2023 è 38,6 anni.



Rapporto lavoro



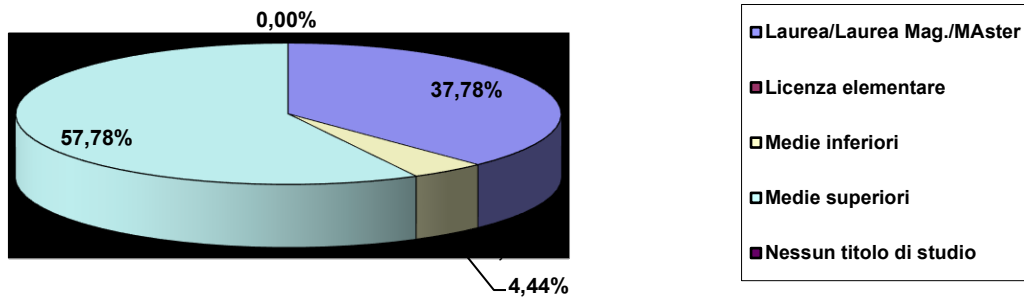
Il numero dei lavoratori a tempo determinato è soprattutto collegabile a commesse esterne di durata limitata (e senza certezza di rinnovo)

**Lavoratori Retribuiti (al 31/12/2023)**

	Maschi	Femmine
Dipendenti a tempo indeterminato	13	22
- di cui part-time	4	5
Dipendenti a tempo determinato	3	7
- di cui part-time.	3	4
Interinali	0	0
Autonomi (inclusi CO.CO.CO.)	0	0



Titolo di studio



Il livello di istruzione è elevato (58% diploma superiore e 38% laurea triennale e/o magistrale e/o a ciclo unico)

Livello contrattuale

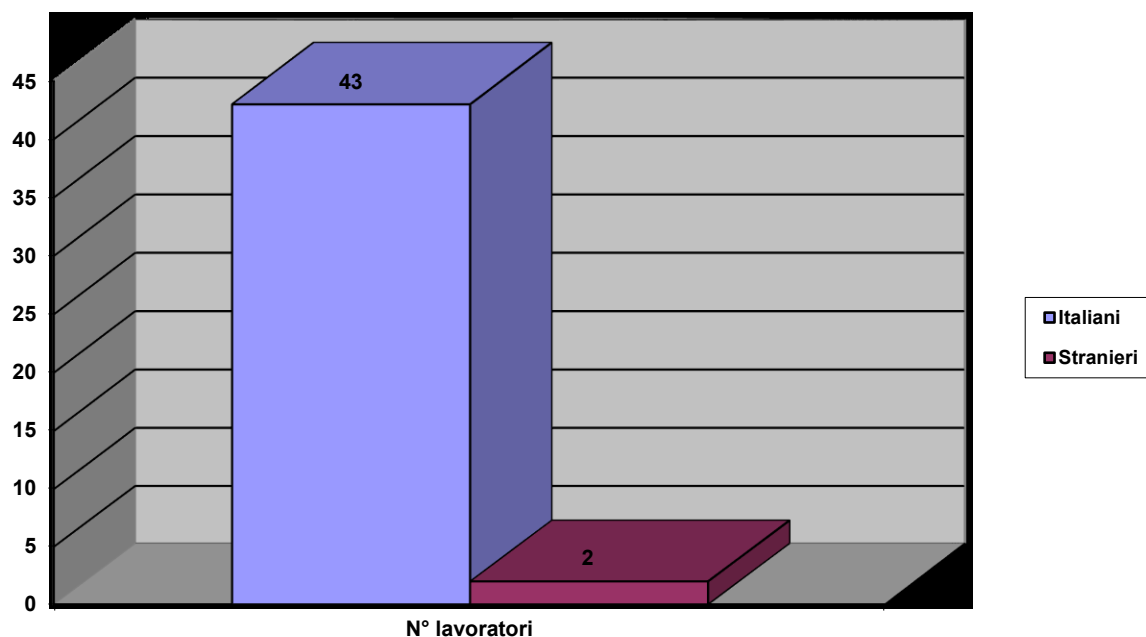
	C	D	E
Lavoratori	17	25	3
Perc. sul tot. dei lavoratori	37,8%	55,6%	6,6%

Negli ultimi anni a seguito dell'assunzione di personale qualificato a livello educativo è aumentato il peso relativo della classe superiore D.

Viene applicato il *“Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le lavoratrici e i lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo” (CCNL COOPERATIVE SOCIALI)*.



### Cittadinanza



### Formazione

Nell'anno 2023 i lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione o attività di aggiornamento sono stati 30 su un totale di 45 lavoratori.

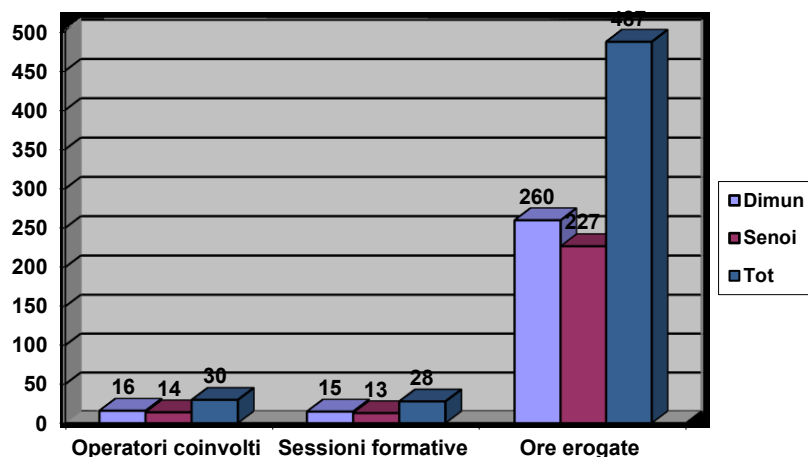
Come ogni anno, l'organizzazione del Piano Annuale Formativo è stata formulata a partire dai dati emersi dal sondaggio delle equipe e dalle valutazioni della cooperativa in merito alle necessità formative prodotte dalla modificazione dell'equipe e dagli elementi fondanti che caratterizzano la pratica educativa all'interno dei servizi. Nello specifico come cooperativa si vuole promuovere le competenze afferenti a tre direttrici fondamentali:

1. il costrutto di Qualità della Vita,
2. L'intervento psicomotorio
3. l'Analisi del Comportamento.

Le opportunità formative sono state così organizzate sulla base di tre criteri:

- sostenibilità delle sessioni in termini di impatto sull'organizzazione del servizio
- coerenza e continuità con i percorsi di approfondimento in corso, a disposizione delle professionalità presenti nella cooperativa
- traguardo minimo espletamento dell'obbligo formativo dalle normative
- co-progettazione di percorsi formativi con committenti ed istituzioni per promuovere lo sviluppo e l'aggiornamento del sistema delle risposte a disposizione sul territorio

I grafici mostrano come il piano formativo abbia portato all'erogazione di 487 ore complessive di formazione, distribuite complessivamente su 28 sessioni formative nell'arco del 2023.



I docenti coinvolti nei percorsi formativi sono stati selezionati in modo da poter rispondere da un lato all'aggiornamento rispetto allo stato della letteratura internazionale, dall'altro alla possibilità di avere una traduzione nell'operatività quotidiana che caratterizza i servizi e le progettualità della Cooperativa Insieme.

### Mutualità

Nell'ultimo esercizio la cooperativa non ha deliberato ed erogato ristorni.

*“Il Consiglio di Amministrazione che redige il progetto di bilancio può appostare somme al conto economico a titolo di ristorno, qualora lo consentano le risultanze dell'attività mutualistica.*

*L'assemblea dei soci, in sede di approvazione del bilancio, delibera sulla destinazione del ristorno che potrà essere attribuito mediante una o più delle seguenti forme:*

- . erogazione diretta;
- . aumento del numero delle quote detenute da ciascun socio;
- . emissione di quote di sovvenzione.

*La ripartizione del ristorno ai singoli soci, dovrà essere effettuata considerando la quantità e la qualità degli scambi mutualistici intercorrenti tra la cooperativa ed il socio stesso secondo quanto previsto in apposito regolamento” (Art. 20 Statuto)*

### **DIFFERENZE RETRIBUTIVE TRA LAVORATORI SUBORDINATI**

Il Lavoro nella cooperativa sociale ai sensi dell'art. 13, comma 1°, del D.Lgs. 112/2017 i lavoratori dipendenti della cooperativa sociale hanno diritto a un trattamento economico non inferiore a quanto previsto dai contratti collettivi di riferimento.

In ogni caso la differenza retribuzione tra lavoratori dipendenti non può essere superiore al rapporto di 1 a 8 da calcolarsi sulla retribuzione lorda annuale.

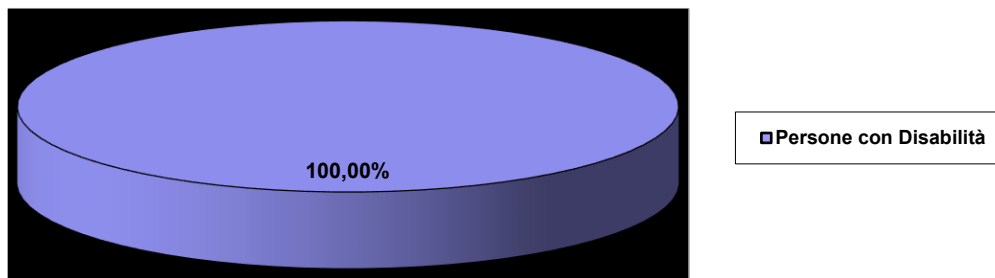
Presso Insieme Società Cooperativa Sociale – E.T.S. il rapporto (al 31/12/2023) tra le retribuzioni lorde annuali massima e minima riconosciuta è di **1,248 a 1** (al 31/12/2022 tale rapporto era assestato a 1,285 a 1).



## 5.2 Fruitori

### Attività

#### Tipologie fruitori



#### Persone con Disabilità (dati al 31/12/2023)

	Sede (indirizzo)	N° utenti	Descrizione del servizio	Tipologia
CSRD DIMUN	Via Carmignani 11/A Parma	18 (pari a 17 con frequenza full-time)	Centro socio riabilitativo	Diurno
CSRR CASA SENOI	Via Max Casaburi 15/A Parma	9	Centro socio riabilitativo	Residenziale



















## 6. DIMENSIONE ECONOMICA

### 6.1 Valore della produzione

#### Mix Dei Ricavi Per Tipologia Di Attività Coop A

	Totale (Euro)
Persone con Disabilità	€ 1.451.476

	2021	2022	2023
<b>Privati e famiglie</b>	€ 164	€ 9.874	€ 60.295
<b>Imprese private</b>	€ 29.366	€ 48.526	€ 12.812
<b>Consorzio</b>	€ 74.088	€ 118.432	€ 108.205
<b>Enti pubblici e aziende sanitarie</b>	€ 1.140.813	€ 1.137.170	€ 1.176.082
<b>Contributi pubblici</b>	€ 12.651	€ 1.893	€ 28.404
<b>Finanziatori</b>	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Donazioni private</b>	€ 16.605	€ 35.115	€ 46.435
<b>Altro (plusvalenze, ecc ...)</b>	€ 41.208	€ 56.748	€ 19.243
<b>Totale</b>	<b>€ 1.314.895</b>	<b>€ 1.407.758</b>	<b>€ 1.451.476</b>

I dati sopra indicati esibiscono un incremento significativo (+10,4% tra il 2021 e il 2023) dei ricavi. Un altro elemento evidente risulta essere la dipendenza dalla Committenza Pubblica (nel triennio considerato pari, in media, al 83% circa del totale Valore della produzione).

	2021	2022	2023
<b>Ammortamenti e accantonamenti</b>	€ 31.254	€ 48.408	€ 43.203
<b>Fornitori di beni da economie esterne</b>	€ 269.327	€ 288.357	€ 300.361
<b>Variazione rimanenze iniziali/finali per materie prime/materie cons./merci</b>	€ 8.007	€ 1.462	€ -709
<b>Totale</b>	<b>€ 308.588</b>	<b>€ 338.227</b>	<b>€ 342.855</b>



## 6.2 Distribuzione valore aggiunto

Nella tabella sotto riportata viene messa in evidenza la distribuzione della ricchezza economica prodotta:

	2021	2022	2023
<b>Comunità territoriale</b>			
Associazioni e soggetti del terzo settore	€ 0	€ 150	€ 4.564
Persone fisiche	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 150</b>	<b>€ 4.564</b>
<b>Organizzazione/Impresa</b>			
Ristorni destinati a incremento capitale sociale	€ 0	€ 0	€ 0
Utile di esercizio/perdita	€ 41.340	€ 10.356	€ 31.170
<b>Totale</b>	<b>€ 41.340</b>	<b>€ 10.356</b>	<b>€ 31.170</b>
<b>Enti pubblici</b>			
Tasse	€ 9.423	€ 13.737	€ 9.951
<b>Totale</b>	<b>€ 9.423</b>	<b>€ 13.737</b>	<b>€ 9.951</b>
<b>Finanziatori</b>			
Finanziatori ordinari	€ 0	€ 0	€ 0
Finanziamenti dai soci	€ 0	€ 0	€ 0
Finanziatori di sistema ed etici	€ 0	€ 0	€ 0
Finanziatori pubblici	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>
<b>Lavoratori</b>			
Dipendenti soci	€ 532.687	€ 542.421	€ 443.575
Dipendenti non soci	€ 391.184	€ 461.308	€ 582.325
Ristorni ai soci lavoratori	€ 0	€ 0	€ 0
Svantaggiati	€ 0	€ 0	€ 0
Collaboratori/Parasubordinati	€ 2.730	€ 0	€ 0
Occasionali	€ 0	€ 0	€ 2.850
Tirocini formativi	€ 0	€ 0	€ 0
Amministratori e sindaci	€ 1.264	€ 1.240	€ 1.240
Volontari	€ 295	€ 400	€ 0
<b>Totale</b>	<b>€ 928.160</b>	<b>€ 1.005.369</b>	<b>€ 1.029.990</b>



<b>Sistema cooperativo</b>			
Centrale cooperativa	€ 1.800	€ 1.600	€ 1.900
ConSORZI	€ 21.587	€ 31.809	€ 32.765
Cooperative non sociali	€ 74.034	€ 82.282	€ 78.154
Cooperative sociali	€ 1.791	€ 1.105	€ 690
<b>Totale</b>	<b>€ 99.212</b>	<b>€ 116.796</b>	<b>€ 113.509</b>

<b>Soci</b>			
Costi per iniziative rivolte a tutta la base sociale	€ 0	€ 974	€ 8.429
Ristori destinati ai soci	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 974</b>	<b>€ 8.429</b>

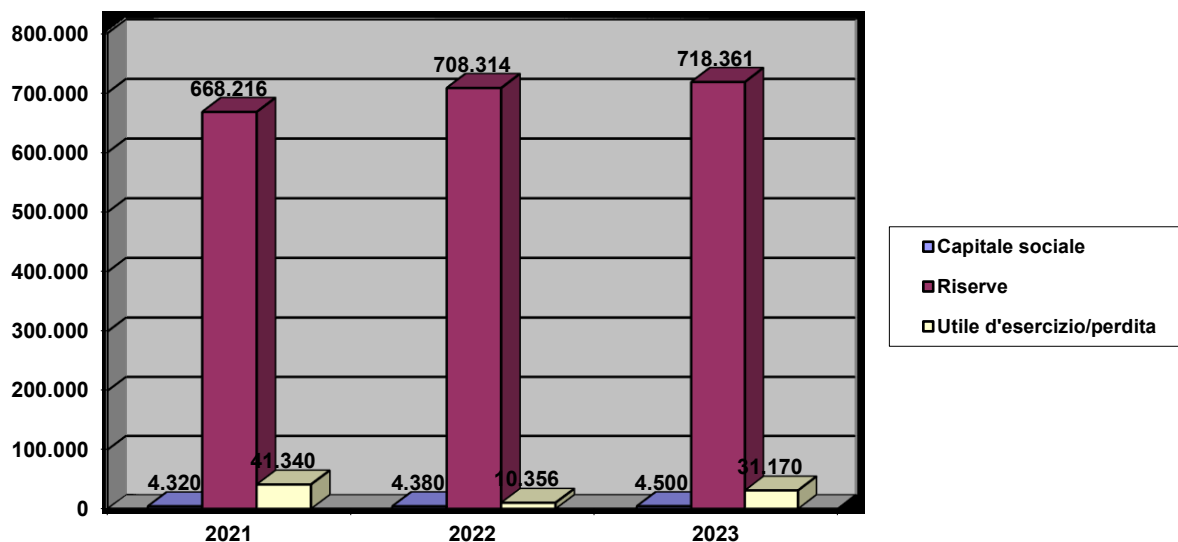
<b>Fornitori</b>			
Fornitori di beni	€ 102.804	€ 103.244	€ 101.959
Fornitori di servizi	€ 129.247	€ 142.633	€ 154.702
<b>Totale</b>	<b>€ 232.051</b>	<b>€ 245.877</b>	<b>€ 256.661</b>

Nel periodo considerato il valore aggiunto è stato distribuito in misura maggiore ai lavoratori dipendenti (con una quota rilevante dei soci, anche se minoritaria rispetto ai non soci) e all'intero sistema cooperativo, che opera in stretta connessione con la cooperazione sociale.



### 6.3 Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale

#### Patrimonio netto



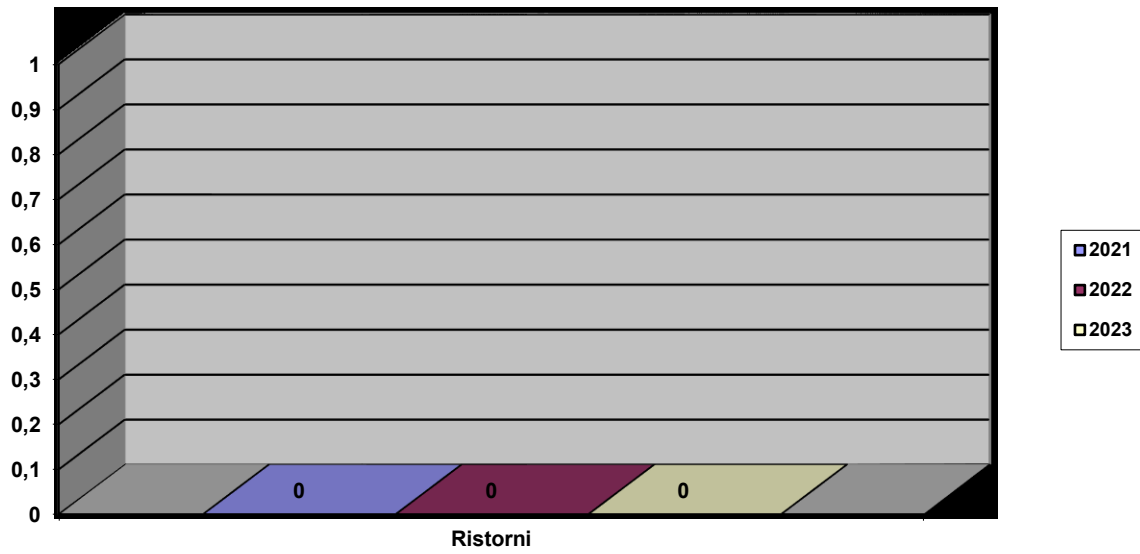
La cooperativa mostra nel periodo considerato una patrimonializzazione crescente, a motivo di una redditività positiva; l'utile (a parte il 3% destinato ai Fondi Mutualistici) è stato appostato a riserva legale indivisibile.

### 6.4 Ristorno ai soci

	2021	2022	2023
Ristorni	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00



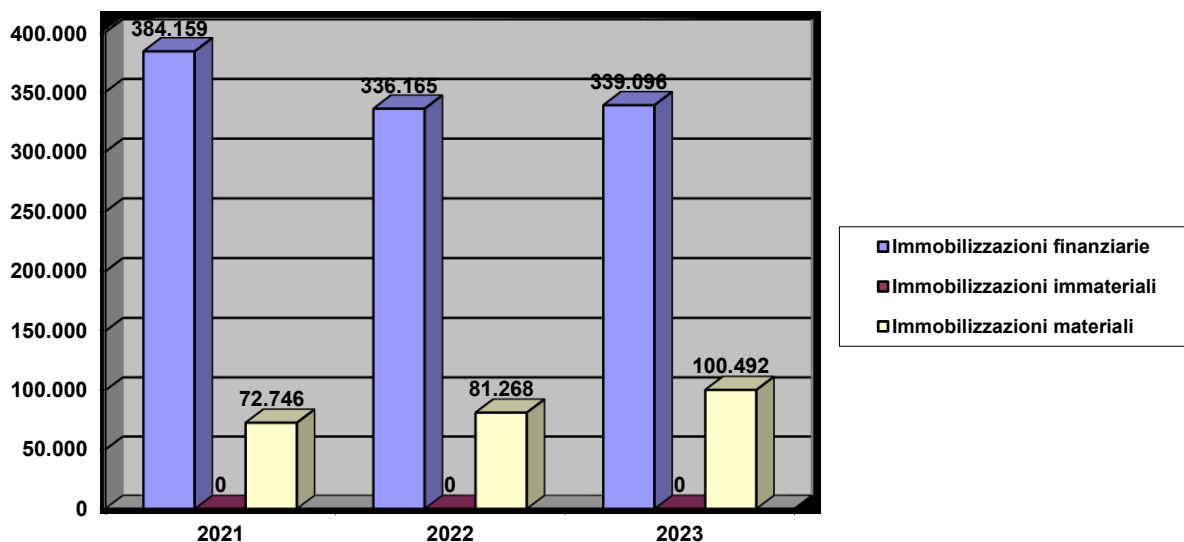
### Ristori





## 6.5 Il patrimonio

### Investimenti



La cooperativa mostra nel periodo considerato una patrimonializzazione crescente, a motivo di una redditività positiva; l'utile (a parte il 3% destinato ai Fondi Mutualistici) è stato appostato a riserva legale indivisibile.

### Fatturato

	2021	2022	2023
1.A. Fatturato da Enti Pubblici per gestione Servizi sociali, socio-sanitari e socio-educativi (A.1)	€ 1.140.813	€ 1.137.170	€ 1.176.082
1.B. Fatturato da Enti Pubblici per gestione di altre tipologie di Servizi (manutenzione verde, pulizie ecc.)(A.1)	€ 0	€ 0	€ 0
2.A. Fatturato da Privati - Cittadini inclusa quota cofinanziamento (A.1)	€ 164	€ 18.918	€ 29.198
2.B. Fatturato da Privati - Imprese (A.1)	€ 0	€ 1.200	€ 975
2.C. Fatturato da Privati - Non profit (A.1)	€ 7.506	€ 9.571	€ 29.552
3. Fatturato da Consorzi e/o altre Cooperative (A.1)	€ 98.782	€ 128.793	€ 117.543
4. Altri ricavi e proventi (A.5)	€ 67.631	€ 112.106	€ 98.126



### Patrimonio

	2021	2022	2023
Capitale Sociale	€ 4.320	€ 4.380	€ 4.500
Totale Riserve	€ 668.216	€ 708.314	€ 718.361
Totale Patrimonio Netto	€ 713.876	€ 723.050	€ 754.031

### Conto Economico

	2021	2022	2023
Valore del risultato di Gestione (A - B bil. CEE)	€ 48.236	€ 22.363	€ 32.440
Risultato Netto di Esercizio	€ 41.340	€ 10.356	€ 31.170

## 6.6 Finanziatori

INSIEME SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE – E.T.S. nel periodo considerato (2021-2023) non ha fatto a ricorso a finanziamenti di terzi.



## 7. PROSPETTIVE FUTURE

### 7.1 Prospettive cooperativa

Il 2022 è stato un anno globalmente vissuto tra allentamento della morsa pandemica e deflagrazione della crisi Russo Ucraina e conseguenti problematiche economiche. Questi macro eventi hanno profondamente condizionato la vita delle persone con disabilità e i correlati servizi. Il sistema di welfare pubblico ha mostrato e mostra criticità preoccupanti. La stessa regione Emilia Romagna, da sempre fautrice di importanti sostegni alle politiche di non autosufficienza, fatica a reggere le opportunità socio-sanitarie. La cooperativa sociale INSIEME ha messo in campo tutte le risorse per garantire un mantenimento della qualità dei servizi già in propria gestione, e per intraprendere nuove progettualità che seguano il corso dei nuovi bisogni e i progressi metodologici in ambito educativo. È stato un percorso che ha portato la Cooperativa ad attuare iniziative di riorganizzazione dei servizi, rimodulazione del lavoro, sperimentazione di metodologie lavorative alternative. Potremmo dire che il 2022 è stato un altro anno di “Tenuta” della Cooperativa, che chiude l’anno con un bilancio in attivo, nonostante tutte le avversità incontrate.

Il Bilancio Sociale dovrebbe essere un semplice specchio di quanto accaduto in questo ultimo periodo, un documento in cui la Cooperativa Insieme presenta o illustra le numerose azioni intraprese, le importanti, talvolta necessariamente immediate, scelte strategiche effettuate, l’andamento economico di un anno che ha rappresentato una lotta continua contro l’emergenza sanitaria e le pesanti problematiche ad esse correlate.

Per il prossimo avvenire, gli obiettivi a medio-breve termine che la Cooperativa si pone possono essere brevemente riassunti nei punti seguenti:

1. **DOPODINOI:** necessità collegata al tema del “Dopodinoi – Durante Noi”

La cooperativa ha maturato esperienze relative alla progettazione individualizzata relativa a differenti tipologie di profili individuali e di contesti, ed intende applicarle negli spazi di *service-design* in cui si sperimentano nuove formule abitative residenziali che siano in grado di integrare i sistemi di aspettative individuali e familiari in contesti più naturali possibili e sostenibili. La sfida in questo senso non riguarda tanto gli aspetti strutturali ma soprattutto la possibilità di incidere sulle politiche sociali, generando dei nuovi percorsi amministrativi che permettano una allocazione delle risorse più flessibile ed adattabile ai singoli progetti di vita. Continua anche l’approfondimento del tema delle fondazioni private e degli strumenti di tutela che possano generare una fonte integrativa di risorse, a sostegno delle progettualità.



2. **COMUNITA'**: Ricostruire una partecipazione alla comunità, rendere la nostra Cooperativa, i servizi e le persone che ne costituiscono l'anima, una parte integrante della comunità in cui i nostri servizi operano (quartiere Montanara e quartiere Montebello);

### 3. **RETI ISTITUZIONALI**: consolidamento

In questi anni la Cooperativa Sociale Insieme ha dimostrato la capacità di affrontare le sfide dell'accreditamento RER (DGR 514), centrali per migliorare la qualità dei servizi (centro socio-riabilitativo diurno e residenziale) che storicamente gestisce. La buona riuscita è dovuta in primis all'aver integrato i valori portanti della Mission cooperativa con paradigmi innovativi da un punto di vista culturale (costruito di Qualità della Vita) e con un piano di incremento delle competenze professionali degli operatori (sia analitiche che relazionali) molto dettagliato.

Si è anche stati capaci di mantenere le opportunità caratteristiche della compagine: forte integrazione tra soci fruitori, soci lavoratori e soci volontari.

L'integrazione nelle reti territoriali ove è svolta l'azione dei Servizi è stata mantenuta o implementata (in particolare per il Centro residenziale "Senoi").

La Cooperativa si è inserita in una rete di ricerca e studio della Disabilità Intellettiva che ha permesso l'opportunità di garantire, oltre che a importanti occasioni formative, un costante ambito di confronto culturale.

Si sono costruite relazioni imprenditoriali importanti (ATI con Cooperativa Sociale Aurora Domus) e si è continuato a partecipare alle iniziative del Consorzio Solidarietà Sociale.

Tali risultati necessitano comunque di essere costantemente consolidati.

Da un punto di vista imprenditoriale, sulla scorta dei cambiamenti epidemiologici della popolazione con Disabilità Intellettiva e di quelli normativi (ad es.: legge 112), sarà importante strutturare risposte di alta qualità, cercando di coinvolgere in maniera sinergica i partner storici all'interno del mondo Cooperativo, con un occhio attento al mondo dell'associazionismo dei familiari e a quello profit.

I nuovi ambiti di azione potranno essere legati ai temi dell'abitare, del supporto intensivo ai minori, del lavoro.

Sarà fondamentale proseguire nel percorso di coinvolgimento più radicale degli stakeholder fondamentali nei processi di governance consapevole.

Dovrà essere ripensata l'area amministrativa, caratterizzata da fattori di alta fragilità.