



città  futura

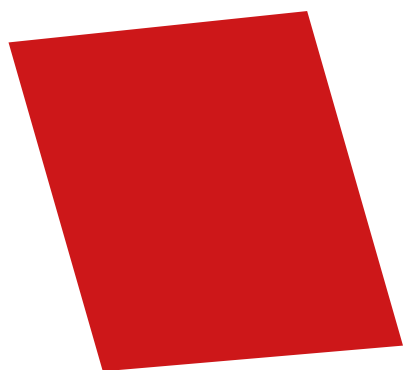
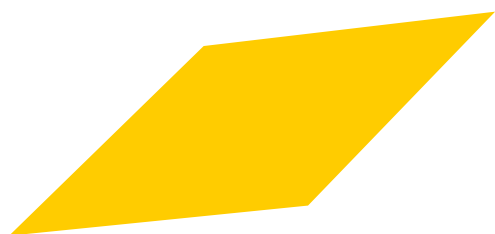
Bilancio sociale

2022

2023



città  futura



Bilancio sociale

2022

2023



# Indice



*Introduzione della Presidente* 5

## 1. Identità

**Cultura, cooperazione, imprenditorialità** 7

**La missione e i valori** 8

**La storia** 12

**I portatori di interesse** 14

**I temi materiali** 16

## 2. Governo e risorse umane

**La compagine sociale** 17

**Il sistema di governo** 18

**Le certificazioni** 20

**La struttura organizzativa** 22

**Il personale** 26

**Il tirocinio** 27

## 3. Valore aggiunto

**Creazione e distribuzione del valore aggiunto** 29

**Determinazione del valore aggiunto** 30

**Ricchezza distribuita** 31

**Valore aggiunto destinato al personale nel tempo** 33

## 4. Rendicontazione azioni svolte

**Spazio. I luoghi della vita quotidiana** 36

**Tempo. La relazione nido - famiglia** 40

**Natura. Il bambino ecologico** 44

**Comunità. Il nido sul territorio** 48

## 5. Analisi d'impatto

**Le ragioni di una valutazione d'impatto sui lavoratori** 53

**Obiettivo e metodologia** 54

**Dalle direttrici d'impatto alle azioni** 56

**Caratteristiche della valutazione** 57

**Analisi dei risultati** 58

**Dalla catena del valore alla catena dell'impatto** 64

*Appendice metodologica* 68



## Introduzione della Presidente

L'anno educativo 2022 - 2023 è stato per noi di Città Futura allo stesso tempo carico di impegni e ricco di risultati.

Carico di impegni, perché esercitare una responsabilità sociale in un tempo di mutamenti profondi - sociali, civili ed economici - richiede un approccio partecipato, multidimensionale e di ricerca applicata continua.

Ricco di risultati, grazie a un pensiero e un agire coerenti, capaci di attivare nuovi processi, organizzativi e culturali, necessari per trovare risposte concrete alle domande di un presente che è già futuro.

Siamo sempre più consapevoli che l'unica strada per custodire la casa comune e coltivare il futuro delle comunità che quotidianamente abitiamo è agire in modo corale, attraverso la collaborazione, la partecipazione, la costruzione di alleanze fra pubblico, privato e società civile. Ed è in questa prospettiva che abbiamo percorso il nostro cammino, promuovendo e sostenendo, sempre più e sempre meglio, il coinvolgimento e la partecipazione collettiva dei diversi attori nell'avviare e portare a compimento alcune iniziative di particolare significato.

Oltre al tradizionale lavoro quotidiano di gestione dei servizi e di presa in carico dei bambini e delle famiglie che li frequentano, perseguito con rinnovato impegno, abbiamo coltivato diverse linee d'azione, come il **progetto di osservazione per i bambini più piccoli** che ha permesso la messa a punto di uno strumento di osservazione per i primi anni di vita, tappa cruciale ma forse meno evidente e nota; contributo prezioso messo a disposizione della comunità professionale, delle famiglie e della collettività, attraverso il volume **'Il gioco nel primo anno di vita'** curato da Paola Molina, docente di psicologia dello sviluppo presso il Politecnico di Torino, ed edito da Erickson; abbiamo concluso un lavoro di ricerca applicata sugli **strumenti della professionalità educativa**, con l'intenzione di coltivare una postura professionale ed educativa più ricca e profonda, di trasmettere, ricordare, interpretare le storie che ogni giorno prendono vita nel nido, mettendone al centro il senso e l'autentico valore; a testimonianza della nostra attenzione ai temi della conciliazione e della parità di genere, abbiamo avviato il percorso per l'ottenimento della **certificazione di genere** (UNI/PdR125:2022) che si concluderà nel corso dell'anno educativo 2023-24. Infine, particolare cura è stata dedicata al percorso istituzionale che ha portato al **passaggio di livello (D2)** per il personale educativo che lavora nei nidi d'infanzia; una conquista importante che rappresenta un riconoscimento professionale, di rilievo e non scontato, del sapiente lavoro del personale impegnato nella cura quotidiana dei bambini, frutto di una sempre crescente cultura dell'infanzia che crediamo di aver contribuito a diffondere, in modo attivo e fiducioso.

Gli esiti in divenire di questi progetti ci permettono di coltivare una visione vitale e positiva, consapevoli che il bene più prezioso, per il quale stiamo curando con passione tutti gli ambienti (fisici e umani, istituzionali e gestionali), è linfa vitale della terra: **è l'infanzia, è il futuro.**

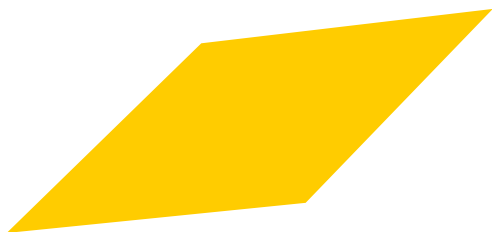
*Sandra Dodi*



La città futura



# 1. Identità



## Cooperazione

- **Coltiviamo il pensiero responsabile e critico** a tutti i livelli in tutte le persone, ognuna secondo il proprio ruolo e in relazione alle pratiche, ai valori e agli orientamenti della cooperativa.
- **Valorizziamo la capacità di confronto, condivisione e partecipazione attiva** attraverso la riflessione collettiva e la discussione pubblica.
- **Investiamo nella formazione continua** come opportunità di crescita personale e sociale, per custodire e accrescere il valore più importante della Cooperativa: il nostro *capitale umano*.

*Da 30 anni la nostra Cooperativa si occupa della gestione di nidi d'infanzia, principalmente nei territori della Provincia di Trento.*

*Nei confronti dei bambini e delle bambine, dei genitori e delle pubbliche amministrazioni, il nostro costante e continuo sforzo di miglioramento va nella direzione di offrire quotidianamente un servizio sempre più vicino ai bisogni dei singoli, alle loro richieste e sempre in evoluzione dinamica a fianco dei moderni orientamenti educativi.*

*Nel vivere quotidiano intorno ai bambini, lavoriamo migliorando ed elevando gli standard di qualità previsti dalla normativa nazionale e locale.*

## Cultura

- **Nutriamo un clima di ricerca e approfondimento continui** attraverso la riflessione pedagogica diffusa come impegno e patrimonio di tutto il personale.
- **Ci avvaliamo dell'approccio sperimentale**, in un costante atteggiamento di *ricerca-azione* che è il nostro più affidabile strumento di miglioramento.
- **Delineiamo un modello pedagogico forte**, attento ai nuovi bisogni dell'infanzia, in linea con le indicazioni nazionali e gli orientamenti provinciali, centrato in modo costante sulla ricerca e sull'innovazione.

## Imprenditorialità

- **Lavoriamo per assicurare autonomia e solidità patrimoniale** alle generazioni future.
- **Promuoviamo i migliori servizi per l'infanzia** collaborando con l'Ente Pubblico alla cura del benessere delle persone.
- **Investiamo nell'economia locale** partecipando allo sviluppo del territorio in termini di benessere collettivo.

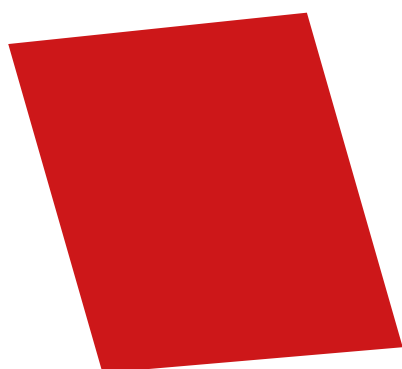
## La missione

La nostra idea di *fare educazione* è mettere le persone nella condizione di vivere una *vita buona*, ognuno secondo la propria situazione personale e le proprie capacità.

Le nostre linee educative e organizzative non possono essere mai definite una volta per tutte, ma sono in evoluzione continua perché attente alle esperienze dirette, alla ricerca, all'evoluzione della scienza e al cambiamento delle idee.

L'idea di *vita buona* invita tutti noi a ripensare all'educazione, che deve offrire esperienze finalizzate a comprendere le cose e il mondo con sapienza, a vivere in pienezza la propria vita sia personale, sia di partecipazione alla comunità.

L'idea di *vita buona* invita a saper prendere decisioni insieme, in forma comunitaria e con il coinvolgimento di tutti gli attori.



## I valori

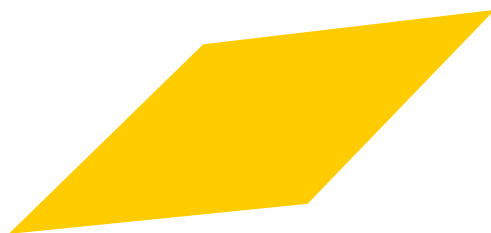
Interpretiamo i valori della *cooperazione*, della *centralità della persona*, della *relazione* e della *prospettiva etica* come beni relazionali, ossia come capitale sociale di fondo che muove tutti i nostri progetti e tutti i nostri processi.

**Il nostro focus non è incentrato sul profitto, ma sulla promozione di valori educativi come *bene per la comunità*.**



A close-up photograph of a child's hand holding a bright blue plastic watering can. The child is wearing a grey ribbed sweater. The watering can is tilted, and a stream of water is being poured onto a strawberry plant with green leaves and a small white flower. The background is a blurred garden bed with soil and other plants. A yellow triangle is visible in the top right corner.

Coltivare il futuro



## **Cooperazione**

La nostra identità è alimentata dalle socie attraverso la co-costruzione delle politiche di sviluppo che guidano le scelte gestionali. Operiamo per ridurre la distanza tra i bisogni dei cittadini e le proposte delle istituzioni, promuovendo tavoli di lavoro che sappiano coordinare le politiche pubbliche e private attraverso la condivisione delle diverse visioni del bene comune, locale e universale.

## **Centralità della persona**

L'ascolto attivo, l'attenzione ai bisogni individuali e la loro armonizzazione in un contesto collettivo, la stabilità delle relazioni di fiducia sono elementi di rispetto della persona che noi riteniamo centrati nel nostro fare ed essere. Valorizziamo la *differenza* come elemento di interesse collettivo e di conoscenza reciproca. Mai ostacolo quanto, al contrario, elemento attivatore di azioni e relazioni positive.



## Relazione

La relazione rimanda al diritto del bambino di essere destinatario di cura e si tratta di un valore che ha sempre avuto per la nostra Cooperativa un ruolo insieme centrale ed etico. E questo si traduce nel mettersi pienamente a disposizione dei bisogni dei bambini, essere costantemente in ascolto, avere rispetto, cercare il meglio per la loro vita e per la comunità.

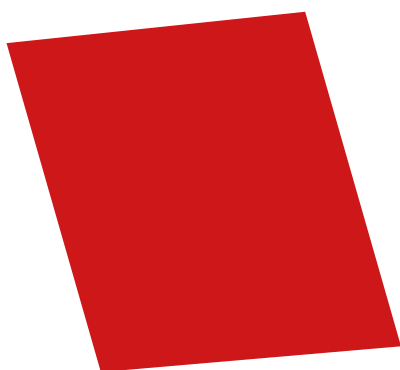
Per noi la relazione di cura significa rispetto, accoglienza attenta e premurosa, interessamento costante e affettuoso; nei confronti degli adulti e della comunità, vuol dire impegno partecipato, rapporto paritario, collegialità e reciprocità dinamica.

È alla luce di questa visione che vediamo nel prenderci cura dell'infanzia un modo per rendere i futuri cittadini più consapevoli e più capaci di vivere una vita buona e preservare il mondo.



## Prospettiva etica

Il nostro approccio allo sviluppo umano è etico perché accogliamo come *missione* la responsabilità (pedagogica, educativa, organizzativa, economica e istituzionale) degli effetti delle nostre scelte sul futuro della vita comunitaria.



## La storia

Città Futura nasce a Trento nel novembre 1993 dalla volontà delle dieci socie fondatrici di dare risposta alla richiesta, allora emergente tra le famiglie trentine, di servizi educativi e di supporto per bambini nella fascia d'età 0-3 anni.



# 1993

# 1996

Il 1996 è un anno decisivo: il Consiglio provinciale introduce la possibilità di esternalizzare la gestione dei servizi della prima infanzia a cooperative e organizzazioni senza scopo di lucro. A settembre avviamo la collaborazione con il Comune di Trento e, progressivamente, con molte altre amministrazioni comunali trentine.

# 1994

Nel 1994, grazie all'interesse dei comuni di Ala, Avio e Lavis all'apertura di nuovi servizi per l'infanzia, avviamo le prime esperienze gestionali ed educative, proponendoci di lavorare al fianco della pubblica amministrazione. Malgrado l'inizio promettente, non mancano le difficoltà: in quegli anni i servizi per l'infanzia sono gestiti esclusivamente dagli enti pubblici e l'entrata del Terzo Settore è una novità non sempre ben accolta.

# 2005

Nel maggio 2005 otteniamo la certificazione di qualità "UNI EN ISO 9001" per l'organizzazione e realizzazione di servizi di nidi d'infanzia.



*Città Futura nasce dall'idea di creare una cooperativa con al centro il benessere, la crescita e lo sviluppo integrale dei bambini e delle bambine. L'incontro, la riflessione e lo scambio con le famiglie sono stati sempre alla base della nostra evoluzione, armonica e proiettata al futuro. Il nostro progetto educativo e organizzativo è stato aperto, ricettivo e attento ai contesti e ai bisogni sociali via via emergenti nelle diverse realtà territoriali.*

*Negli anni abbiamo gestito nidi d'infanzia di ogni dimensione, inseriti in territori differenti per tessuto comunitario e caratteristiche morfologiche.*

*Un unico elemento costitutivo non è mai cambiato all'interno di Città Futura dalla fondazione ad oggi: **la garanzia di un'alta qualità del contesto lavorativo per tutte le persone che scelgono di farne parte.***

Nel 2012 otteniamo la certificazione Family Audit e oggi partecipiamo al sistema della Cooperazione Trentina e al Gruppo Nazionale Nidi.

# 2012



# 2023

Nell'anno educativo 2022-2023 abbiamo gestito servizi educativi in 26 nidi d'infanzia comunali, 2 servizi accreditati, 1 servizio conciliativo, 1 servizio estivo 0-3 anni, 1 servizio estivo 0-6 anni, 2 servizi estivi 3-6 anni e 1 servizio estivo 6-11 anni.




Abbiamo accolto 1.165 bambini nei nostri nidi d'infanzia, 237 nei servizi estivi 0-11 anni e 240 hanno frequentato le nostre proposte laboratoriali per la fascia 3-11 anni.

Complessivamente, abbiamo quindi coltivato una relazione continuativa con 1.402 famiglie.

	NIDI DI CITTÀ	NIDI DI MONTAGNA	NIDI DI PAESE
GRANDI (40+ bambini)	Cognola Roncafort Sondrio	Ziano di Fiemme Spiazzo Castello di Fiemme	Ala Lavis Pergine Bucaneve Comano Terme Isera
MEDI (20+ bambini)	Ravina Rodari Europa Meano Vigolo Baselga	Darzo Bosentino	Caldonazzo Pergine Girasole Gardolo
PICCOLI (20- bambini)	Scarabocchio Trento	Folgaria Lavarone Centa San Nicolò Vigolo Vattaro	Serravalle Pressano

## I portatori di interesse

I nostri portatori di interesse sono:

-  **di missione:** i soggetti nell'interesse dei quali le nostre attività sono attuate;
-  **primari:** i soggetti che vantano proprietà, diritti, interessi o aspettative nell'attività della nostra organizzazione e senza il cui sostegno cesseremmo di esistere;
-  **secondari:** i soggetti che influenzano o sono influenzati in termini di prodotti, servizi, politiche o processi lavorativi dalla nostra Cooperativa ma che non sono essenziali alla sua sopravvivenza.

### I bambini

L'infanzia è preziosa. Guardare al bambino con una visione globale, che va dalla ricchezza individuale alla stretta interconnessione con il mondo, a partire dalla comunità di appartenenza, è il motore che muove Città Futura.

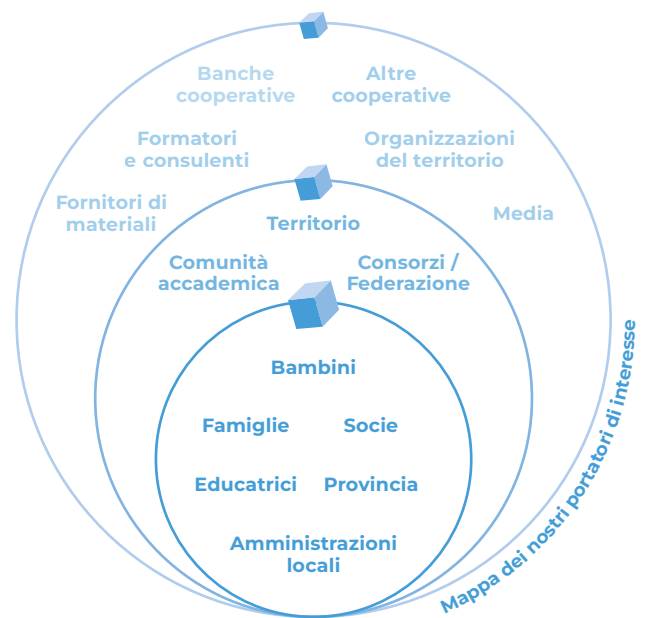
### Le famiglie

Rappresentano il luogo più importante della crescita e dell'educazione, il primo contesto in cui i bambini sono amati, curati e aiutati a comprendere il mondo e a sviluppare le proprie capacità. Per questo siamo interlocutori e promotori di confronto e collaborazione continui con le famiglie dei nostri bambini.

### Le educatrici

Sono il primo e più importante riferimento educativo del nido per i bambini e le famiglie. Il gruppo di lavoro educativo è costituito da una coordinatrice interna, dalla pedagoga di riferimento, dalle educatrici, dalle ausiliarie e dalle cuoche: tutte condividono l'identità educativa di Città Futura e lavorano attivamente al suo arricchimento quotidiano.





### Le socie

Il principio dell'adesione libera e volontaria, ribadito dall'Alleanza Cooperativa Internazionale, trova in Città Futura pieno riconoscimento. La scelta di diventare socie e, quindi, di condividere la missione, le politiche di gestione, gli orientamenti culturali e le scelte imprenditoriali della Cooperativa, matura nel tempo: le nostre educatrici si associano in media dopo 5 anni di lavoro condiviso.

### L'Amministrazione Comunale e le Comunità di Valle

Sono i nostri referenti privilegiati per gli aspetti connessi alla gestione del servizio e le relazioni con la comunità (o le comunità) in cui i nidi operano. Ne accogliamo e condividiamo principi e valori in quanto espressione dell'identità territoriale e punti di riferimento più importanti della comunità locale.

### La Provincia autonoma di Trento

È il riferimento istituzionale per quanto riguarda le politiche di sviluppo della prima infanzia; oltre al ruolo legislativo, svolge un'importante funzione di stimolo e raccordo per il miglioramento della qualità dei servizi anche attraverso la proposta di una formazione unitaria per le realtà educative.

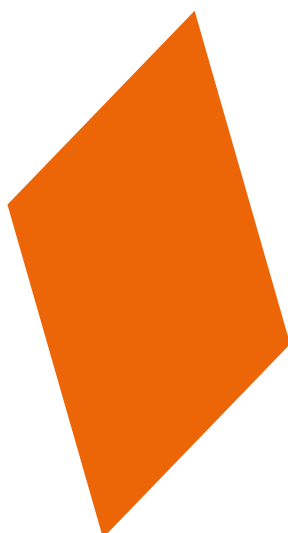
## I temi materiali

Possiamo raggruppare i *temi materiali*, ossia tutto ciò che ha un impatto diretto o indiretto sulla capacità della nostra Cooperativa di creare o preservare valore, in quattro macro-dimensioni:

- Benessere e cura dei bambini
- ◆ Relazioni (nido - famiglia / istituzioni / comunità / territorio)
- Collaboratori e organizzazione interna
- ▶ Efficienza (economico-ambientale) e innovazione

Questi temi sono stati indicati dai nostri portatori di interesse come di interesse primario e cruciale.

La loro rilevanza viene confermata attraverso i questionari e le rendicontazioni che vengono condivise dalla Cooperativa, il cui schema è riportato nella colonna a fianco.



### I TEMI MATERIALI PER LE SOCIE E I SOCI

- **Promozione del benessere delle famiglie e dei bambini**
- ◆ **Cura delle relazioni con le istituzioni**
- ◆ **Identità e territorio**
- ◆ **Cura della comunicazione della Cooperativa**
- **Promozione del benessere di operatrici e operatori**
- **Scambio di esperienze, diffusione di pratiche comuni e ambienti di lavoro**
- **Crescita culturale, imprenditoriale e politica di socie e soci**
- ▶ **Efficienza**
- ▶ **Innovazione**

### I TEMI MATERIALI PER LE COLLABORATRICI E I COLLABORATORI

- **Coerenza dell'immagine con i valori dichiarati dalla Cooperativa**
- ◆ **Cura delle relazioni con le istituzioni**
- ◆ **Cura della comunicazione della Cooperativa**
- **Promozione del benessere di operatrici e operatori**
- **Formazione e accrescimento delle competenze professionali**
- **Clima aziendale**
- ▶ **Efficienza ambientale**
- ▶ **Miglioramento continuo e innovazione**

### I TEMI MATERIALI PER LE FAMIGLIE

- **Benessere e cura del bambino**
- **Struttura, spazi e attrezzature**
- **Accompagnamento al ruolo di genitore**
- ◆ **Relazione e comunicazione nido-famiglia**
- **Organizzazione e clima del nido**
- **Professionalità del personale educativo**
- **Fiducia nei confronti del personale del nido**
- ▶ **Qualità del servizio in rapporto al costo**



## 2. Governo e risorse umane

### La compagine sociale

Al 31 agosto 2023, le nostre socie sono 70, per una compagine sociale ricca ed eterogenea che rappresenta tutte le categorie lavorative - educatrici, pedagogisti, ausiliarie, cuoche, impiegati, responsabili di funzione - e un arco d'età ampissimo che va da poco oltre i venti a poco oltre i sessant'anni.

### L'assemblea delle socie

L'assemblea delle socie si è riunita in seconda convocazione il 19 gennaio 2023, registrando un tasso di partecipazione del 76%.

La Presidente ha presentato la relazione e una breve analisi del bilancio di esercizio, evidenziando le variabili che hanno inciso sull'andamento economico, e illustrato le principali scelte che hanno caratterizzato l'anno educativo 2022/2023:

- la revisione degli strumenti della professionalità;
- il distretto di economia solidale;
- la sostenibilità ambientale;
- il lavoro agile;
- le pubblicazioni e la rivista;
- l'attualizzazione dei ruoli;
- gli esiti del rinnovo contrattuale;
- il sistema integrato 0-6.

In seguito all'esposizione delle relazioni del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, l'assemblea ha approvato all'unanimità il bilancio relativo all'esercizio chiuso il 31 agosto 2022.

*La richiesta di ammissione può essere inoltrata in diversi momenti dell'anno accompagnata dalle proprie motivazioni. Dal questionario somministrato nel corso del 2022 emerge che le motivazioni fanno riferimento principalmente al senso di appartenenza, al desiderio di partecipazione e alla condivisione dei principi e valori che muovono Città Futura.*

*La scelta di diventare socia è libera e matura nel tempo. Mediamente le richieste di adesione alla base sociale sono presentate dopo circa 5 anni di attività condivisa.*

*La quota associativa è di 517 euro.*



## Il sistema di governo

### Presidente

Nel corso dell'anno educativo 2022/2023 la Presidente ha rappresentato Città Futura con diverse azioni politiche e istituzionali nei confronti degli organismi del movimento cooperativo e delle istituzioni politico-amministrative locali. Ha contribuito a promuovere le finalità di Città Futura rappresentandone le istanze in occasione di tavoli di confronto e coordinamento.

### Consiglio di Amministrazione

Nel corso del 2022/2023 si è riunito 13 volte e ha deliberato in merito a:

- le politiche di sviluppo annuali;
- il progetto di bilancio;
- la partecipazione a diverse gare d'appalto in base a valutazioni pedagogico-educative ed economico-finanziarie;
- gli orientamenti formativi e i progetti sperimentali, ambientali e per il benessere organizzativo;
- il rinnovo del contratto di lavoro nazionale delle cooperative sociali;
- l'analisi dei bilanci consuntivi di gestione;
- l'andamento dell'attività ordinaria;
- la proposta di legge n° 135 del 2022.

### Direttrice

La direttrice supporta gli organismi sociali nella definizione di strategie, piani e programmi e assicura il raccordo fra gli stessi e la struttura operativa. Ha la responsabilità di gestire la cooperativa e raggiungere gli obiettivi di sviluppo condivisi con il Consiglio di Amministrazione, collaborando individualmente e collegialmente con i responsabili di funzione e coordinandone le azioni.

Nell'esercizio della sua funzione si avvale dello *staff di direzione* e dello *staff meeting*.

#### Staff di direzione (10 componenti)

Direttrice e responsabili dell'area pedagogica, risorse umane, amministrazione, fornitori e igienico-sanitaria.

Nel corso dell'anno 2022/2023 lo staff si è riunito per discutere in particolare in merito a:

- la formazione strategica;
- la definizione degli obiettivi di lavoro;
- il monitoraggio e l'analisi delle diverse iniziative intraprese;
- il confronto sull'esito delle gare d'appalto;
- l'analisi dell'esito degli audit;
- l'analisi e l'esito dei questionari di soddisfazione delle famiglie;
- la redazione del bilancio sociale;
- l'analisi e l'aggiornamento del contesto e del rischio.

#### Staff meeting (25 componenti)

Direttrice e responsabili dell'area pedagogica, delle strutture operative (coordinatrici interne), risorse umane, amministrazione, fornitori e igienico-sanitaria.

Nel corso dell'anno 2022/2023 si è riunito per discutere in particolare in merito a:

- le attività e gli obiettivi dell'anno educativo;
- l'approfondimento degli esiti delle gare d'appalto;
- le linee di indirizzo per la tutela della salute, della sicurezza e della privacy;
- la revisione degli strumenti della professionalità educativa.

### Area pedagogica

Garante della qualità pedagogica dei servizi e della crescita dei gruppi di lavoro, si occupa del loro accompagnamento nell'acquisizione di una conoscenza sempre più profonda dei processi educativi (osservazione, progettazione e valutazione/documentazione) e degli strumenti utili a rendere tali processi coerenti, validi e completi.

### Area risorse umane

Seleziona il personale e supporta le coordinatrici interne e i pedagogisti nella definizione degli organici di lavoro dei servizi. Coordina il gruppo di lavoro Family Audit al fine di concretizzare il piano delle attività approvato e aggiornato in sede di certificazione. Concretizza il piano formativo e ne gestisce gli interventi. Collabora all'elaborazione dei preventivi di costo del personale relativamente alle gare d'appalto in corso.

### Area igienico-sanitaria

Supporta e monitora in modo costante l'attività delle operatrici in materia di igiene e nutrizione, attraverso sopralluoghi periodici e interventi formativi. È un riferimento per le famiglie per ciò che attiene l'ambito alimentare, l'igiene e la prevenzione delle malattie infettive.

### Area sicurezza

Sostiene e monitora continuamente l'attività delle operatrici dei nidi d'infanzia, attraverso sopralluoghi e interventi formativi e informativi. Supporta inoltre il personale nell'attuazione dei protocolli di sicurezza all'interno dei servizi.

### Area commerciale

Si occupa degli incontri con soggetti pubblici e privati finalizzati al rinnovo dei contratti e alla gestione di nuove attività.

### Area manutenzione e fornitori

Gestisce i rapporti con i fornitori e i manutentori, predispone i budget per i servizi, programmando e monitorando gli interventi di manutenzione.

### Area amministrativa

Si occupa della contabilità generale e dell'adempimento degli obblighi civilistici e fiscali; segue la preventivazione dei costi per la partecipazione alle gare d'appalto e per la valutazione di nuove proposte commerciali, predisponendo report di analisi dell'andamento delle commesse.

## Le certificazioni

Durante l'anno educativo 2022/2023 sono state confermate le seguenti certificazioni:

### Certificazione qualità ISO 9001:2015

Il certificato rilasciato da RINA per la 'Progettazione ed erogazione di servizi alla prima infanzia', è stato confermato nell'audit di seconda sorveglianza del triennio, svolto nei giorni 5-12 aprile 2023. Nel report della verifica l'auditor dichiara:

"Tutti i servizi e processi verificati sono apparsi ben organizzati e monitorati. Il personale intervistato è apparso competente e formato alla gestione dell'attività che si conferma orientata ad una efficacia della gestione e ad una forte attenzione alla cura degli utenti ed al costante coinvolgimento delle famiglie nella fase di crescita del bambino seguito nei servizi all'infanzia. Tale attenzione è messa in atto sia nell'ambito del percorso di crescita individuale sia a livello di progettazione pedagogica di gruppo per lo sviluppo delle relazioni tra i vari soggetti (crescita individuale, crescita delle relazioni tra pari e con gli adulti). L'organizzazione, dopo il periodo Covid ha riavviato i percorsi di stretta collaborazione con il territorio dove risulta essere fortemente radicata. [...] La Direzione incontrata nel corso dell'audit ha dato evidenza di saper pianificare, realizzare e migliorare i propri obiettivi sulla base di una adeguata analisi del contesto (interno ed esterno) e valutazione e gestione di rischi e opportunità".



### Revisione cooperativa

Nell'anno in corso si è svolta la revisione biennale della Federazione Trentina della Cooperazione. È stato accertato dal revisore il carattere aperto e democratico della società, il rispetto dei principi cooperativi, il corretto funzionamento sociale e amministrativo e l'adeguata impostazione organizzativa e gestionale della cooperativa.

### Certificazione Family Audit

La certificazione Family Audit Executive è stata confermata al termine del secondo biennio di Consolidamento, con la visita di Valutazione svolta in data 1° giugno 2023. Nel rapporto conclusivo la valutatrice, non ritenendo necessario proporre né raccomandazioni né azioni di miglioramento, riporta:

"Terminato il biennio di consolidamento, si propone di confermare a Città Futura il Certificato Family Audit Executive, in virtù della continuativa adozione delle attività iniziali e del consolidamento delle stesse, in linea con l'idea e la filosofia della certificazione come evidenziato sia dalle testimonianze degli intervistati che dalle iniziative illustrate. Si rileva inoltre che, nonostante la situazione pandemica, quasi tutte le azioni sono state portate avanti, senza cambiare il piano né la volontà di mantenerlo operativo, anzi dimostrando uno spirito critico e innovativo costante".



### Verifiche ispettive Collegio Sindacale

Nell'anno in corso si sono svolte le verifiche trimestrali da parte dei Sindaci per la revisione legale obbligatoria. È stata effettuata la verifica della correttezza delle scritture contabili a campione e la regolare stampa dei libri fiscali obbligatori. Le valutazioni hanno avuto il seguente esito:

"Nel corso dell'anno sono state regolarmente eseguite le verifiche periodiche disposte dall'articolo 2404 del Codice civile. Durante le verifiche si è constatata la regolare tenuta delle scritture contabili nonché dei registri obbligatori in base alle leggi fiscali. I Sindaci confermano inoltre che anche i libri sociali, dalle verifiche effettuate, sono tenuti secondo le modalità prescritte dalla legge. Inoltre, durante il periodo amministrativo che si è chiuso, il Collegio Sindacale ha potuto verificare che sono stati adempiuti in modo corretto e nei termini di legge gli obblighi posti a carico dell'organo amministrativo. Nel corso dell'attività di vigilanza non sono emersi fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione. Non sono pervenute al Collegio Sindacale denunce dai soci ex art. 2408 c.c. Per le altre informazioni ed in ordine al bilancio d'esercizio, si rinvia a quanto esposto nella Relazione del Collegio Sindacale".



Controllo qualità

## La struttura organizzativa

Garantire il benessere dei bambini comporta la necessità di prendere in considerazione una molteplicità di variabili, cui è possibile fare fronte solo attraverso un impianto organizzativo aperto e flessibile e un progetto integrato altamente collaborativo.

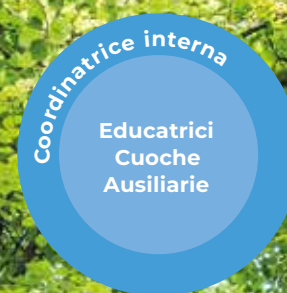
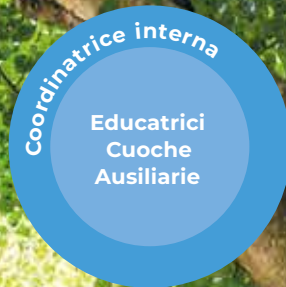
Tutti i livelli della Cooperativa sono coinvolti: educatrici, ausiliarie, cuoche, coordinatrici e responsabili di funzione. Nessuno è solo un mero esecutore di procedure predefinite, tutti sono interpreti attenti e responsabili delle situazioni e dei contesti che si manifestano giorno per giorno nelle diverse realtà.

La metafora dell'albero, che vive grazie all'azione cooperativa e integrale delle sue parti, ci rappresenta molto bene.

*Le radici costituiscono la base cui l'albero affida la propria esistenza e rappresentano i valori distintivi fondanti e le politiche di sviluppo in cui Città Futura trova il senso profondo del suo esistere.*

*Il nostro tronco, solido e robusto, è lo staff di direzione che sostiene concretamente le operatrici e gli operatori e allo stesso tempo riceve e veicola il flusso vitale necessario a una proficua e continua riprogettazione cooperativa.*

*Dalle radici, attraverso il fusto, il nutrimento giunge alle foglie e ai frutti che rappresentano i nostri servizi, nei quali l'orientamento e i valori della cooperativa trovano piena espressione e divengono azione concreta.*



Spazio e tempo

Direttrice  
Presidente  
Consiglio di  
Amministrazione

Sviluppo integrale

Organizzazione

Relazione ed educazione



Città Futura è un ecosistema che trae il suo nutrimento da un terreno comune al cui arricchimento tutti partecipano secondo le proprie capacità professionali e inclinazioni naturali. Gli elementi vitali di questo ecosistema sono:



#### Fiducia

Costante, positiva, imprescindibile per permettere a tutti di partecipare proficuamente.



#### Riconoscimento

Ogni persona è un valore e ognuna è risorsa per gli altri.



#### Cooperazione

Il lavoro di gruppo come metodo: spazio alla riflessione collettiva, al confronto e alla condivisione.



#### Clima

Strumenti adeguati e clima sereno: il benessere di ognuno è obiettivo di tutti.



#### Formazione

Nutrimento per la consapevolezza e la motivazione, fonte di conoscenza e strumenti aggiornati, efficaci e specifici.



#### Crescita

Promozione del pensiero innovativo alla ricerca di sentieri nuovi e sempre migliori.

Coltiviamo gli elementi di valore - e quindi la salute - del nostro ecosistema attraverso la cura attenta della qualità:

1. della formazione;
2. dell'ambiente di lavoro;
3. delle misure di conciliazione vita-lavoro.

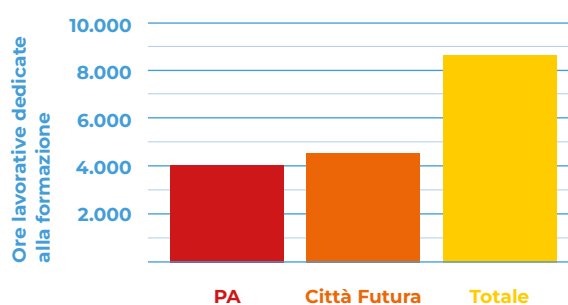
## 1. La formazione professionale

La formazione interna è sia di tipo tecnico-professionale in funzione delle professionalità specifiche, sia di tipo strategico con lo scopo di anticipare nuovi bisogni emergenti.

**Partecipiamo alla formazione pedagogica promossa dalla Pubblica Amministrazione e progettiamo direttamente corsi di formazione e aggiornamento.**

Nell'anno 2022/2023 il tempo dedicato alla formazione per tutto il personale è stato pari al 2,1% del tempo di lavoro complessivo, per un totale di 8.272 ore, di cui:

- il 49% organizzato dalla Pubblica Amministrazione (4.040 ore);
- il 51% (4.232 ore) organizzato da Città Futura.



La cooperativa adotta una modalità mista tra formazione in presenza e corsi formativi FAD (formazione a distanza).



## 2. L'ambiente di lavoro

Il benessere dei nostri collaboratori è premessa alla qualità della loro vita personale e professionale, per questo Città Futura garantisce un ambiente di lavoro accogliente, in cui trovano spazio:

- **costanti e diversificati interventi formativi** per ciascuna figura professionale, valorizzazione delle competenze, proposte di nuove opportunità professionali;
- **relazioni professionali di qualità ad ogni livello**, nutrite da occasioni periodiche di condivisione e coprogettazione dell'attività, momenti di lavoro di gruppo, sia come metodologia ordinaria di lavoro sia per progettualità specifiche;
- **trasparenza e conoscenza chiara della struttura** della cooperativa e di ruoli e attività di ognuno al suo interno.

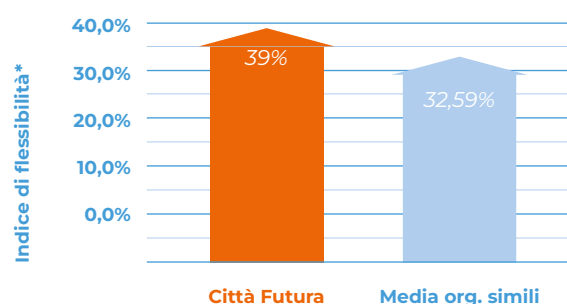
*Triennialmente, attraverso un questionario sul benessere interno, monitoriamo la soddisfazione riguardo alla vita organizzativa e alla qualità educativa offerta, che sono strettamente collegate all'efficacia delle progettualità implementate.*

*Queste azioni sono anche oggetto di monitoraggio annuale esterno da parte dell'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche della Provincia autonoma di Trento all'interno del percorso riservato alle organizzazioni certificate "Family Audit".*

## 3. L'armonizzazione vita-lavoro

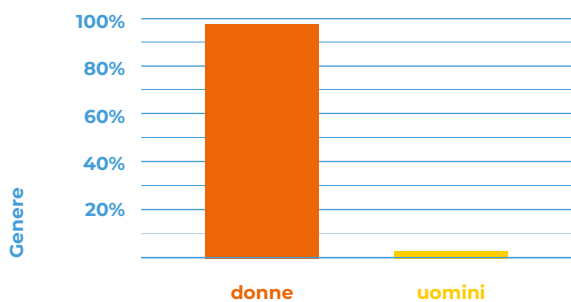
Le esigenze conciliative riguardano padri, madri, genitori single e coppie di lavoratori, in un contesto in cui le responsabilità di cura sono sempre più complesse e non coinvolgono più solo i figli ma anche i familiari anziani e non autosufficienti. Attuiamo per questo un insieme di azioni dinamiche volte ad armonizzare le responsabilità professionali con le esigenze private e familiari dei nostri collaboratori, operando essenzialmente in due direzioni:

- **con misure tese a razionalizzare il tempo-lavoro**, quali part-time differenziati, banca delle ore, flessibilità in entrata e uscita, smart-working, permessi e aspettative, ecc.
- **innovando la cultura conciliativa dell'organizzazione**; ad esempio, attivando percorsi di supporto al rientro dopo maternità o lunga assenza e momenti formativi e informativi sul tema delle scelte professionali, valorizzando le competenze, proponendo figure di riferimento per gli aspetti conciliativi, dedicando cura e attenzione alla comunicazione con le persone assenti, ecc.

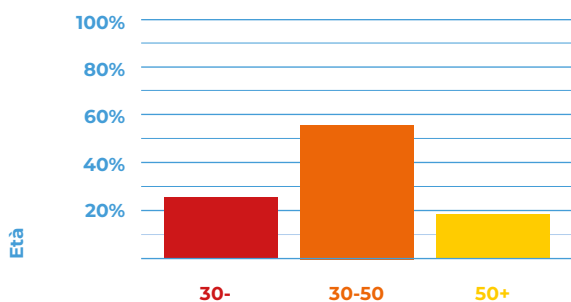


\* Dato riferito all'ultima rilevazione condotta dall'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche della PAT (2022)

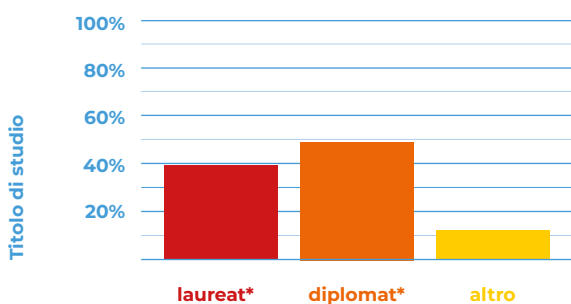
## Il personale



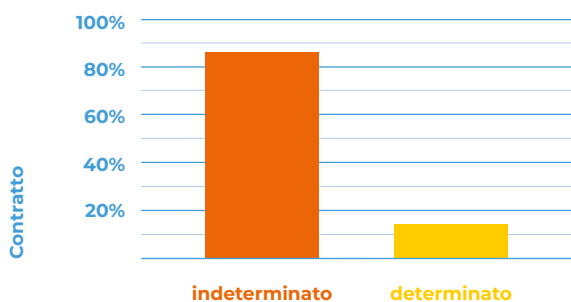
Nel corso dell'anno 2022/2023 hanno lavorato in Città Futura 358 persone di cui 349 donne e 9 uomini.



L'età media del personale è di 38 anni, con una composizione che vede l'81% del personale sotto i 50 anni di età.



L'89% del personale è in possesso di diploma di maturità o laurea, mentre l'11% possiede la licenza media o un attestato professionale.



Abbiamo stabilizzato nel tempo i rapporti di lavoro e oggi l'86% dei contratti sulle posizioni di titolarità è assegnato a tempo indeterminato, con lo scopo di promuovere sicurezza, fiducia, senso di appartenenza e alimentare la conoscenza delle pratiche, dei linguaggi e dei valori di Città Futura. In via generale i tempi determinati sono per lo più motivati da incarichi di sostituzione di maternità, supporto alla frequenza di bambini con Bisogni Educativi Speciali e, solo in misura residuale, motivazioni di carattere organizzativo.

La differenza retributiva tra i lavoratori dipendenti sulla base della retribuzione annua lorda è inferiore al rapporto uno a otto, come previsto dalla normativa vigente.

## Il tirocinio

*La Cooperativa accoglie studentesse e studenti interessati al mondo dell'educazione in prospettiva di scelte professionali future, per lo più rivolte al ruolo di educatrice/educatore di nido d'infanzia e, in minor parte, di pedagogo. Per le coordinatrici e le educatrici dei servizi accogliere queste figure significa svolgere azioni di tutoraggio, ascolto, confronto e accompagnamento in un percorso di osservazione e apprendimento delle buone pratiche interne. Occasione preziosa per offrire la nostra esperienza educativa alle giovani generazioni ma anche per accogliere diversi e nuovi sguardi.*

L'attenuarsi delle limitazioni legate all'emergenza sanitaria causata dal Covid-19 ha infatti comportato una crescita delle richieste di tirocinio, con numeri persino superiori alla situazione precedente la pandemia e prossime al picco di presenze rilevato nel 2015.

Abbiamo inoltre potuto riprendere la collaborazione con altre realtà del territorio per la costruzione di percorsi di inclusione lavorativa per giovani e adulti in situazioni di fragilità fisica, intellettuale, relazionale o sociale, al fine di una loro introduzione o reintroduzione nel mondo del lavoro attraverso l'acquisizione di competenze professionali; nell'anno di riferimento, abbiamo partecipato a 4 progetti di inclusione lavorativa.

Nell'anno di riferimento, abbiamo attivato complessivamente 85 progetti individuali di tirocinio:

- 49 progetti di tirocinio universitario;
- 2 percorsi Erasmus;
- 30 progetti di alternanza scuola-lavoro;
- 4 esperienze di inclusione lavorativa.

***I tirocini hanno coinvolto studentesse e studenti provenienti dai seguenti Atenei: l'Ateneo di Trento e la Libera Università di Bolzano (sede di Bressanone), la Cattolica sede di Brescia, le Università di Verona, Padova, Palermo, Urbino, Ferrara e l'Ateneo IUSVE (Istituto Universitario Salesiano Venezia).***

***Sono in aumento i percorsi con studenti-lavoratori promossi dalle Università Telematiche Marconi, Pegaso ed E-Campus.***

***Inoltre, sono stati ospitati studenti e studentesse in Erasmus provenienti dagli Atenei spagnoli di Palencia in Castiglia e Ourense in Galizia.***

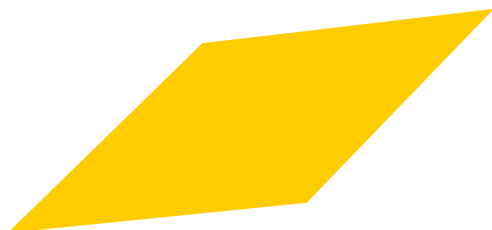
***Per le alternanze scuola-lavoro sono state attivate convenzioni con i seguenti istituti superiori: l'Istituto Rosmini di Trento, l'Istituto Don Milani di Rovereto, l'Istituto La Rosa Bianca di Cavalese, l'Istituto Romegialli di Morbegno (SO), l'Istituto Degasperi di Borgo Valsugana, l'Istituto Don Guetti di Tione, l'Istituto Perlasca di Idro (BS).***

***I progetti di inclusione lavorativa hanno visto coinvolti i seguenti partner: la Comunità Murialdo del Trentino, l'Agenzia del Lavoro di Trento e il Comune di Sondrio.***



Custodire la natura

# 3. Valore aggiunto



*Il risultato economico d'esercizio, calcolato quale differenza tra ricavi e costi, esprime l'andamento economico complessivo della gestione ed è un indicatore che permette di comprendere lo stato di salute di un'impresa. Tuttavia, il risultato economico per una cooperativa sociale non appare indicativo del suo valore, che è soprattutto immateriale.*

***Attraverso una rilettura in chiave sociale della contabilità economica, è possibile ricavare il Valore Aggiunto, inteso come la ricchezza che viene creata, trattenuta e distribuita dalla Cooperativa nell'esercizio della sua attività.***

## Creazione e distribuzione del valore aggiunto

Il *valore aggiunto*, da un punto di vista microeconomico, rappresenta il valore che un'istituzione economica contemporaneamente:

- a. genera con il concorso dei fattori produttivi;
- b. distribuisce ai soggetti cui riconosce la qualità di portatori di interesse (*stakeholder*).

La grandezza ottenuta rappresenta perciò il valore generato dalla nostra Cooperativa, in parte distribuito e in parte destinato come accantonamento agli investimenti produttivi.

Secondo questa impostazione, ad esempio, la remunerazione del personale non viene considerata un costo, ma una quota di ricchezza destinata alle risorse umane che hanno contribuito alla sua realizzazione.

La determinazione del valore aggiunto si basa quindi su due prospettive che si integrano a vicenda:

- a. l'assolvimento della funzione di produzione;
- b. la remunerazione dei portatori di interesse.

Entrambe richiedono la riclassificazione delle grandezze presenti nel *Conto Economico* e rappresentano le grandezze dei nuovi aggregati con una valenza informativa di carattere sociale, perché dimostrano:

- a. la razionalità nell'uso delle risorse disponibili;
- b. l'equità nella retribuzione dei fattori impiegati nell'attività di produzione.

All'interno del bilancio sociale, i valori dichiarati e la conseguente missione devono rispondere ai requisiti formali indicati dai principi di redazione. L'accertamento di questa rispondenza avviene anche attraverso l'analisi delle evidenze che emergono dal rendiconto del valore aggiunto e dalla loro coerenza con i valori e la missione.

## Determinazione del valore aggiunto


DENOMINAZIONE	2023
VALORE DELLA PRODUZIONE	11.175.676
COSTI DELLA PRODUZIONE	1.556.603
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	9.619.073
GESTIONE ACCESSORIA	
GESTIONE STRAORDINARIA	
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	9.619.073
AMMORTAMENTI	46.324
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>9.572.749</b>

*Analizzando i prospetti di determinazione e riparto del valore aggiunto della nostra Cooperativa, è possibile ricavare alcuni rapporti di efficienza economica.*

L'attitudine dei fattori produttivi a generare **valore aggiunto**, inteso come ricchezza da distribuire ai portatori d'interesse, è dato dal rapporto tra

[valore aggiunto globale netto](#)  
[valore della produzione](#)

Questo rapporto, in riferimento all'esercizio chiuso al 31/08/2023, è pari all'**85,66%** e indica quanta parte dei ricavi si è trasformata in "ricavi da distribuire".

 *Relativamente al valore della produzione, si specifica che il fatturato per prestazioni di servizi in esso compreso è così composto:*

- ✓ 1% prestazioni fatturate a clienti privati;
- ✓ 99% prestazioni fatturate a clienti pubblici.

Un altro dato interessante è quanta ricchezza, di quella distribuita, abbiamo creato con le nostre forze, ed è dato dal rapporto tra

[valore aggiunto globale netto](#)  
[ricchezza distribuita](#)

Nel 2023 questa ricchezza è stata pari al **99,7%**.

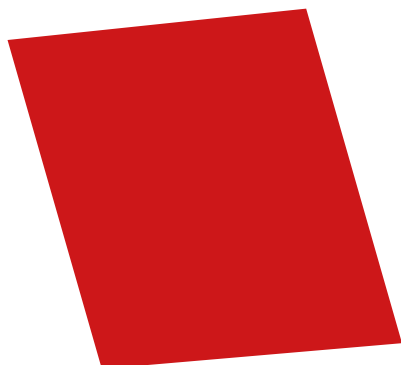
Quanta ricchezza di quella distribuita è stata invece prodotta dal fatturato, si evince dal rapporto tra

[ricchezza distribuita](#)  
[valore della produzione](#)

Nello esercizio in esame questo valore è stato pari all'**85,9%**.

Per ogni euro di capitale investito, infine, la nostra Cooperativa genera 1,99 euro di valore (indice AVOI), dato dal rapporto tra

[valore aggiunto globale lordo](#)  
[capitale investito](#)



## Ricchezza distribuita

REMUNERAZIONE	2023
<b>DEL PERSONALE</b>	<b>9.492.260</b>
Personale dipendente B.9	9.371.078
<i>Salari e stipendi B.9.a</i>	6.888.791
<i>Oneri sociali B.9.b</i>	1.829.979
<i>Trattamento di fine rapporto B.9.c</i>	545.202
<i>Altri costi per il personale B.9.e</i>	18.776
<i>Altri costi per il personale B.9.f</i>	88.330
Costi diversi personale dipendente B.7	79.332
Compensi per collaborazioni occasionali	490
Altri costi personale B.6	41.360
<b>DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b>	<b>5.452</b>
<i>Imposte d'esercizio 3.20</i>	
<i>Oneri diversi B.14</i>	5.452
<b>DEL CAPITALE DI CREDITO</b>	<b>20.989</b>
<i>Altri proventi finanziari C.16</i>	-2.921
<i>Interessi e altri oneri finanziari C.17</i>	23.910
<b>DELLA COMUNITÀ</b>	<b>33.499</b>
<i>Liberalità</i>	2.000
<i>Contributi associativi</i>	20.166
<i>Divulgazione pedagogica</i>	11.333
<b>DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>51.205</b>
<b>RICCHEZZA DISTRIBUITA</b>	<b>9.603.405</b>
<i>Contributi in conto esercizio A.5.1</i>	-30.656
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>9.572.749</b>

Dall'analisi dei rapporti di composizione delle remunerazioni, si evince che **la quasi totalità del valore aggiunto prodotto da Città Futura è destinato alla remunerazione del personale dipendente.**

*La remunerazione del personale dipendente comprende: salari e stipendi, oneri sociali, trattamenti di fine rapporto, altri costi per il personale. Dal 2023 comprende anche una quota per il rinnovo del contratto collettivo nazionale e provinciale previsto. Tra le voci che concorrono, sono presenti anche: alcuni elementi appartenenti ai costi per servizi, come i rimborsi; i costi per la formazione; i costi per la sorveglianza sanitaria; i compensi relativi a compensi per collaborazioni occasionali; altri costi imputabili al personale (relativi all'acquisto di indumenti da lavoro e DPI) classificati in origine tra i costi per materie prime, sussidiarie e di consumo e merci.*

La “dipendenza” della nostra Cooperativa dall'esterno, cioè quanto l'impresa è dipendente dai contributi pubblici per la remunerazione degli interlocutori, è data dal rapporto tra

[contributi \(in conto esercizio e in conto capitale\) ricchezza distribuita](#)

Questo rapporto, in riferimento all'esercizio chiuso al 31/08/2023, è pari allo 0,32%.

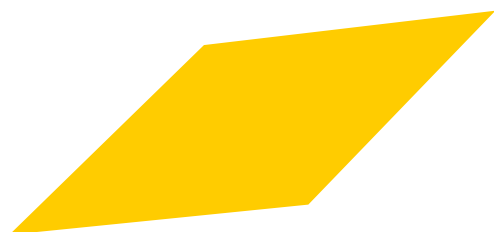
🔗 Questo dato è indice della totale autonomia della nostra Cooperativa.

La produttività del lavoro, ossia l'attitudine della ricchezza distribuita ai lavoratori a generare valore della produzione, è data dal rapporto di efficienza tecnica, a sua volta generato dal rapporto tra

[valore della produzione remunerazione del personale](#)

Questo rapporto, in riferimento all'anno educativo 2023, è pari al 117,73%.

🔗 La condizione ottimale prevede un valore superiore al 100%.



La quota destinata alla remunerazione della Pubblica Amministrazione, composta dalle imposte dell'esercizio e dagli oneri diversi, è trascurabile, pari allo 0,06%.

Questo per la natura non lucrativa di Città Futura che, cooperativa sociale e quindi Onlus di diritto, gode di un regime fiscale agevolato. Tale trattamento fiscale nasce dalla volontà dello Stato di riconoscere che questa natura societaria prevede il reinvestimento degli utili nell'organizzazione, assicurando la produzione di bene comune per il pubblico interesse.

Si evidenzia anche la quota di ricchezza distribuita alla comunità, pari a 33.499 €.

Essa comprende: le donazioni erogate a favore di progetti di solidarietà; il finanziamento a enti cooperativi tramite contributi associativi annuali; l'acquisto e la distribuzione gratuita di testi didattici; il finanziamento della nostra rivista specialistica sulla cultura dell'infanzia redatta interamente e distribuita gratuitamente nelle comunità.

La quota destinata alla remunerazione del capitale di credito (data dal saldo tra proventi finanziari e interessi e altri oneri finanziari) è pari a 20.989 € nel 2023.

La quota destinata alla remunerazione dell'organizzazione è di 51.205 €.

## Distribuzione della ricchezza

INDICATORI RICCHEZZA DISTRIBUITA	2023
DIPENDENTI - SOCI (19,5530% dei dipendenti)*	19,39%
DIPENDENTI - NON SOCI (80,4470% dei dipendenti)	79,77%
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	0,06%
BANCHE	0,22%
COMUNITÀ	0,35%
COOPERATIVA	0,21%

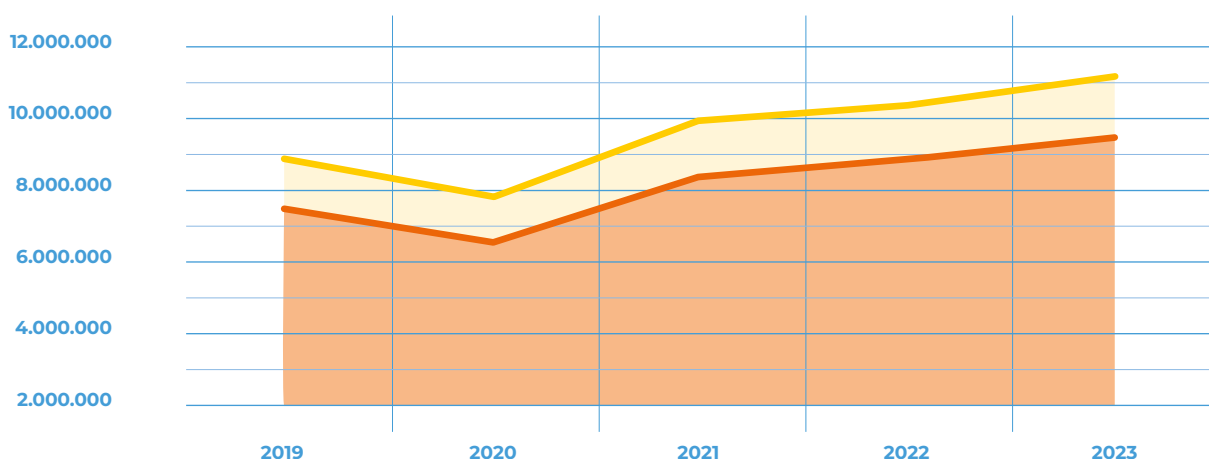
\*Il dato è calcolato ai fini della rappresentazione del valore aggiunto e ottenuto dal rapporto tra il numero dei soci e il numero dei dipendenti.



## Valore aggiunto destinato al personale nel tempo

Presentiamo di seguito l'andamento della quantità di valore aggiunto distribuito al personale, il portatore di interesse che quest'anno desideriamo descrivere con uno sguardo temporale ed evolutivo (come esposto al Capitolo 5).

- valore della produzione
- remunerazione del personale



REMUNERAZIONE	2019	2020	2021	2022	2023
<b>DEL PERSONALE</b>	<b>7.413.563</b>	<b>6.543.844</b>	<b>8.383.417</b>	<b>8.889.523</b>	<b>9.492.260</b>
Personale dipendente B.9	7.339.481	6.502.426	8.311.972	8.796.023	9.371.078
Salari e stipendi B.9.a	5.435.080	4.718.537	6.132.949	6.499.713	6.888.791
Oneri sociali B.9.b	1.459.532	1.288.537	1.651.863	1.754.459	1.829.979
Trattamento di fine rapporto B.9.c	426.784	436.970	507.206	522.264	545.202
Altri costi per il personale B.9.e	18.085	58.382	19.954	19.587	18.776
Altri costi per il personale B.9.f					88.330
Costi diversi personale B.7	69.524	38.548	54.006	64.335	79.332
Compensi per co.co.co B.7	2.310	1.330	-	350	490
Altri costi personale B.6	2.247	1.540	17.439	28.815	41.360

DENOMINAZIONE	2019	2020	2021	2022	2023
VALORE DELLA PRODUZIONE	8.858.508	7.787.017	9.939.619	10.366.749	11.175.676
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	7.439.375	6.543.844	8.441.600	8.794.369	9.572.749
REMUNERAZIONE DEL PERSONALE	7.413.563	6.543.844	8.383.417	8.889.523	9.492.260
<b>%</b>	<b>99,65</b>	<b>100</b>	<b>99,31</b>	<b>101,08*</b>	<b>99,16</b>

Un'altra utile analisi è data dal rapporto tra **remunerazione del personale** **valore aggiunto globale netto**

Come si può notare, la percentuale di valore aggiunto che la nostra Cooperativa destina ai lavoratori è sempre stata superiore al 99%.

*\* Nel 2022, abbiamo destinato alla remunerazione del personale una quota superiore al totale del valore aggiunto generato, anticipando un adeguamento retributivo a carico della Pubblica Amministrazione, riconosciuto in un momento successivo con un riequilibrio economico dei contratti in essere.*



Ricerca e sviluppo



## 4. Rendicontazione azioni svolte

*Ogni luogo trattiene la storia personale e collettiva delle persone che lo vivono, lo incontrano e in esso lasciano una traccia.*

Questo accade anche nella nostra Cooperativa, un sistema aperto che si alimenta nella ricerca costante di un dialogo tra soggetti, oggetti e relazioni, dove gli obiettivi strategici traducono i valori costitutivi della mission - illustrati nel Capitolo 1 - in azioni rendicontabili e valutabili (internamente ed esternamente). Questo processo permette di definire la nostra identità di servizi all'infanzia in relazione al tempo che abitiamo, alle conquiste fatte, alle zone d'ombra che restano ancora da illuminare.

Gli ambiti scelti per classificare le azioni al fine di facilitare la rappresentazione da parte di tutti i processi che compongono l'organizzazione (educativi e pedagogici, organizzativi e gestionali) sono: spazio, tempo, natura e comunità. Quattro contenitori ampi che intendono valorizzare la ricca complessità della nostra Cooperativa, un ecosistema produttivo di beni relazionali caratterizzati da intenso valore qualitativo.

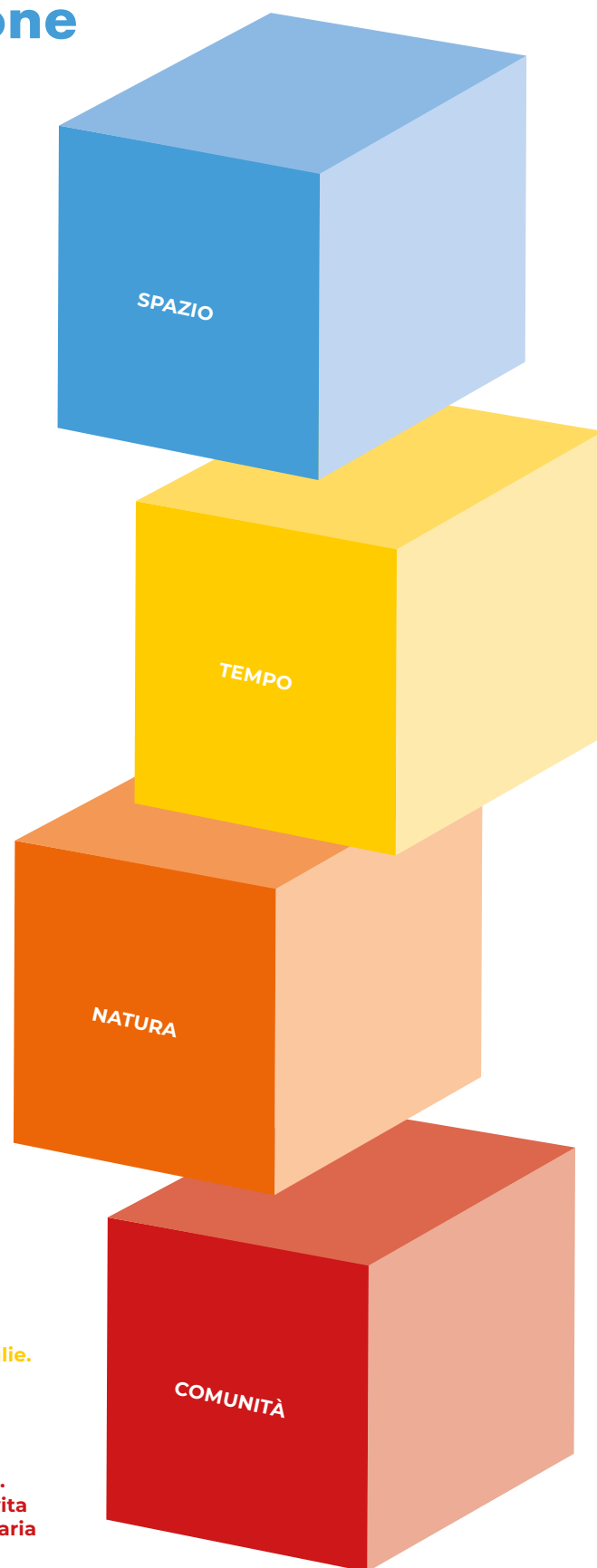
Da qui la scelta di distribuire negli anni delle segmentazioni tematiche la cui lettura complessiva, per chi ci segue nel tempo, possa comporre un quadro il più esaustivo possibile. Per il 2022/2023 proponiamo uno spaccato delle azioni di maggior valore relative a:

**SPAZIO**  
I luoghi della vita quotidiana.  
Corpo e movimento nei bambini più piccoli

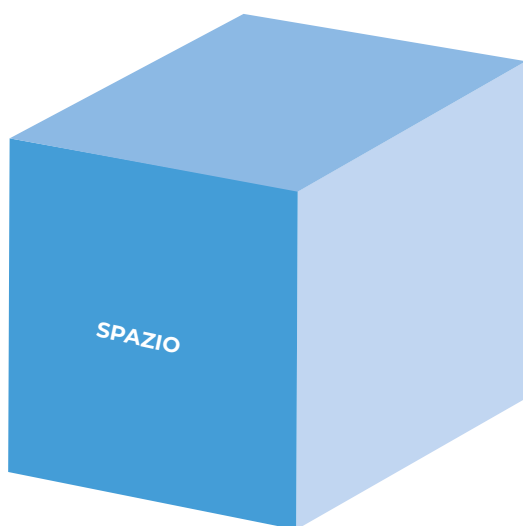
**NATURA**  
Il bambino ecologico.  
La cura della terra per un cibo sostenibile

**TEMPO**  
La relazione nido-famiglie.  
Conoscersi, dialogare, educare insieme

**COMUNITÀ**  
Il nido nel suo territorio.  
Parte integrante della vita e della cultura comunitaria



*Per ogni ambito, riportiamo il collegamento ai valori di riferimento e ai temi materiali trattati nel Capitolo 1 e agli obiettivi dell'Agenda 2030, in continuità con la rappresentazione degli anni precedenti.*



**VALORE: CENTRALITÀ DELLA PERSONA**  
**TEMA MATERIALE: BENESSERE DEI BAMBINI**  
**PORTATORE DI INTERESSE: BAMBINI**  
**OBIETTIVI AGENDA 2030: N° 3 E 5**

## I luoghi della vita quotidiana

### Corpo e movimento nei bambini più piccoli

*Il primo anno di vita è un periodo intenso e ricco di cambiamenti durante il quale il bambino esplora con tutti i sensi e si mette in gioco attraverso tutto il corpo.*

*Con il corpo in movimento costruisce la sua personalità, il suo modo di entrare in relazione con il mondo, di conoscere, provare gioia e dolore, fiducia e sfiducia nella relazione con le persone e l'ambiente che lo circondano.*

*Uno spazio di vita pensato e organizzato dall'educatrice, materiali, strutture, centri di interesse curati, preparati e integrati secondo il momento, il bisogno e l'età dei bambini, favoriscono lo sviluppo armonico di ciascuno.*

In Città Futura abbiamo promosso negli scorsi anni un percorso di formazione sulla progettazione degli spazi e delle attività nel primo anno di vita che ha visto la collaborazione di Paola Molina (docente di psicologia presso il Politecnico di Torino).

## Strumenti per la valutazione

### a. Indicatori qualitativi

#### Per le educatrici

- videoregistrazioni realizzate e utilizzate per analizzare e conoscere lo sviluppo di ciascun bambino;
- protocolli osservativi compilati per la messa a punto delle scelte operative quotidiane;
- verbali degli incontri di condivisione.

#### Per i bambini

- pannelli fotografici ad altezza bambino e a terra per sostenere l'espressione di sé, la comunicazione e l'interazione con l'ambiente.

#### Per le famiglie e il territorio

- coinvolgimento attivo delle famiglie;
- diari giornalieri e sequenze fotografiche che illustrano pratiche di qualità sullo sviluppo autonomo di movimenti nei primi anni di vita;
- documentazioni (per le famiglie) e relazioni finali (per i Comuni) come sintesi dei percorsi realizzati con i bambini e immagini dell'ambiente preparato in evoluzione nel tempo.

### b. Indicatori quantitativi

- n° videoregistrazioni analizzate;
- n° incontri di discussione comune;
- n° ore formazione;
- calendarizzazione del lavoro di progettazione e documentazione;
- esito questionario di valutazione somministrato alle famiglie.



### Prepariamo al libero movimento

Allestiamo preventivamente gli spazi per il libero movimento, creando un ambiente accogliente, protetto e stimolante. Un ruolo fondamentale è giocato dal pavimento e dalla scelta e disposizione dei mobili:

- ▶ un piano rigido facilita la sperimentazione, i cambi di postura e lo spostamento dei bambini che ancora stanno sdraiati;



- ▶ nel primo anno di vita, ogni bambino passa dalla posizione prona/supina allo stare seduto, all'andare carponi, fino al camminare. Mobili bassi e differenti punti d'appoggio stimolano il bambino ad aggrapparsi e mettersi in piedi in sicurezza.



### Invitiamo al gioco

Offriamo e rinnoviamo nel tempo un ricco assortimento di oggetti e materiali di gioco, sempre a disposizione del bambino, adatti all'età (non pericolosi) e alle possibilità di ciascuno:

- ▶ inizialmente oggetti da afferrare, saggiare, manipolare e conoscere, dotati di caratteristiche sensoriali fra loro molto differenti (semplici, leggeri, di uso quotidiano, di materiali naturali e in legno);



- ▶ successivamente, oggetti da inseguire e combinare tra loro.



*L'arredamento e l'attenta scelta degli oggetti operata dalle educatrici possono indirizzare anche le famiglie a riflettere sul significato dell'esperienza vissuta dai bambini in questa fase del loro sviluppo e offrire criteri per la scelta di materiali e contesti finalizzati a consentire opportunità protette di gioco e libertà di iniziativa autonoma.*

## Osserviamo per conoscere

Diamo forma alla nostra professionalità nell'osservazione e nell'ascolto autentico dei piccolissimi: osserviamo il movimento del bambino per ricostruire e fare memoria delle tappe di sviluppo di ciascuno.



*Ciò che il dentro propone viene riproposto fuori, e viceversa.*

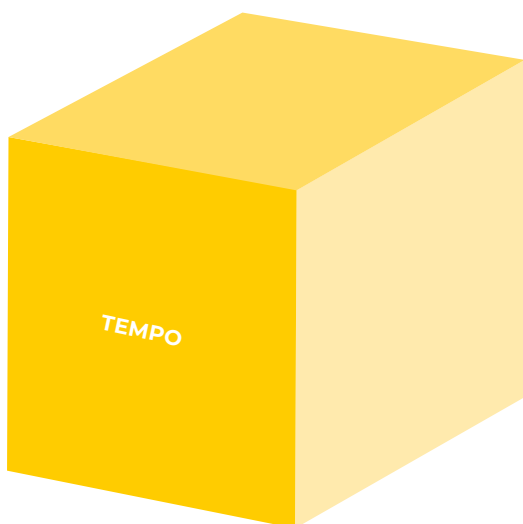
## Sperimentiamo per scoprire

Accanto alla formazione teorica, le nostre educatrici hanno la possibilità di mettersi in gioco, di toccare con mano quanto offrono ai bambini. Scelgono gli oggetti e li esaminano con i propri sensi, in silenzio e a occhi chiusi, confrontandosi poi con altri adulti per valutarne l'interesse e l'eventuale pericolosità, le ricche sensazioni che sono in grado di offrire.



*La particolare rilegatura a leporello, nel favorire una lettura sequenziale, dà l'idea di trovarsi tra le mani una sorta di linea del tempo che cresce al progredire delle conquiste del bambino. Per i piccolissimi, fino all'anno di vita, con i leporelli raccontiamo la crescita, valorizzando le tappe fondamentali del loro sviluppo. Particolare attenzione è posta al movimento. Si tratta di un'interessante traduzione da parte delle educatrici del lavoro teorico documentato nel testo 'Il gioco nel primo anno di vita. Progettare spazi e attività al nido d'infanzia' di P. Molina, frutto di anni di formazione.*





**VALORE:** RELAZIONE  
**TEMA MATERIALE:** RELAZIONE NIDO-FAMIGLIA  
**PORTATORE DI INTERESSE:** FAMIGLIE  
**OBIETTIVI AGENDA 2030:** N° 4, 5 E 16

## La relazione nido - famiglie

**Conoscersi, dialogare, educare insieme**

*Il nido d'infanzia accoglie molteplici e differenti relazioni, è il luogo del potenziale investimento e accrescimento del capitale sociale di ciascuna delle persone - grandi e piccole - che lo attraversano.*

*Gli incontri che avvengono nei servizi educativi possono trasformarsi in relazioni stabili volte a tessere una rete di sostegno reciproco per tutti coloro che la compongono.*

Nella nostra prospettiva ecologica, le relazioni nei e tra i servizi educativi, le famiglie e il territorio si svolgono all'interno di un processo circolare che comporta la condivisione di informazioni e competenze in una reciproca contaminazione al fine di diventare patrimonio comune.

### Strumenti per la valutazione

#### a. Indicatori qualitativi

- Calendarizzazione e distribuzione degli incontri a inizio anno educativo al fine di promuovere la presenza di entrambi i genitori;
- coinvolgimento attivo delle famiglie;
- questionari e colloqui per cogliere interesse e soddisfazione dell'utente;
- pannelli fotografici, storie di vita, diario giornaliero (strumenti che narrano le fasi dei percorsi);
- verbali degli incontri.

#### b. Indicatori quantitativi

- N° incontri;
- n° di partecipanti e frequenza nel tempo;
- esito questionario di valutazione somministrato alle famiglie.





### Accogliamo

Rileggiamo e ridefiniamo le pratiche di accoglienza delle famiglie: l'incontro tra famiglie e nido nel tempo è diventato sempre più complesso, in un contesto di grande cambiamento e movimento.

Differenti e articolate tipologie di famiglie, nuclei provenienti da altri contesti culturali, nuovi modi di essere genitori, nuove responsabilità e manifestazioni di essere madri e padri, diversi bisogni e domande hanno invitato il nostro personale educativo a riflettere sul ruolo esercitato dai luoghi educativi nel sostenere l'impegno genitoriale al fine di costruire insieme comunità educanti.

### Cresciamo nelle relazioni

Formiamo la nostra professionalità nelle interconnessioni con le famiglie: le famiglie stesse, con le loro aspettative in continua evoluzione, riconoscono ai nostri nidi competenze alte, capaci di accogliere la complessità dei molti modi di essere famiglia.

### Coltiviamo legami

Promuoviamo il nascere e perdurare di relazioni profonde con le famiglie.

I primi contatti, l'accompagnamento al mattino e il saluto del pomeriggio, colloqui, incontri e riunioni, momenti di convivialità sono diventati tutti spazi di ascolto, incontro e confronto, dialogo reciproco in cui entrare e sostare per costruire reti e fare insieme cultura dell'infanzia; luoghi concreti di partecipazione per costruire appartenenza tra soggetti e servizi.

*Ad esempio, organizziamo pomeriggi e merende di congedo con le famiglie per salutare i bambini a fine anno educativo. Momenti conclusivi importanti per restituirsi il cammino fatto dai piccoli.*



*Proponiamo laboratori e momenti di gioco al pomeriggio con cadenza settimanale/mensile per sperimentare un modo diverso di stare con il proprio bambino al nido, serate di cucina e anche ore di lavoro per mamme e papà, spazi di riflessione e condivisione per favorire la conoscenza reciproca, creare nuovi legami con gli altri genitori e costruire quell'alleanza sui valori educativi fondamentale per la crescita di ogni bambino e della comunità.*



## Promuoviamo cultura dell'infanzia

Divulghiamo la progettazione educativa in incontri formali e informali con il contesto familiare (genitori, nonni, ecc.) allo scopo di:

- ▶ ragionare, condividere e discutere insieme significati, valori e scelte dell'educare;
- ▶ approfondire l'idea di bambino e dello stare con l'infanzia, da prima dell'inizio della frequenza e durante l'intero percorso;
- ▶ riflettere sulle competenze acquisite dai bambini nella quotidianità dei servizi;
- ▶ mettere in dialogo i diversi sguardi e vedere altro.

*Ad esempio, le serate interattive per presentare e condividere gli aspetti più significativi del progetto educativo e il tema che accompagna le esperienze dei bambini nel corso dell'anno.*

*Le immagini fotografiche, stampate e rese disponibili alla manipolazione, all'analisi e allo scambio, avviano narrazioni e interazioni profonde sui numerosi significati nascosti e sulle loro possibili connessioni, fungendo da facilitatori della comunicazione tra genitori ed educatrici, fonte di pensieri e sensazioni, intuizioni e domande.*



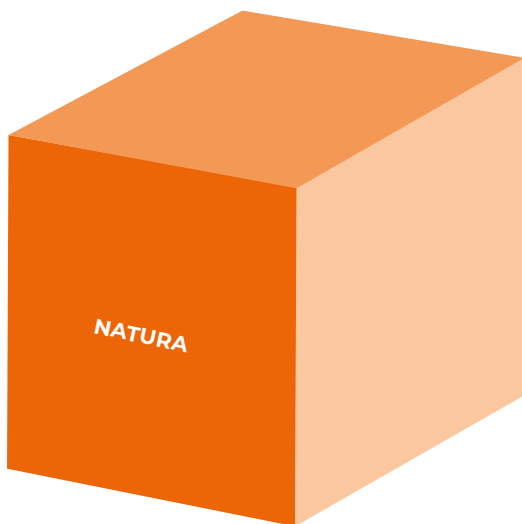
## Nutriamo la partecipazione attiva

Favoriamo momenti di partecipazione attiva alla quotidianità, durante i quali genitori e nonni possono sostare all'interno della sezione per vedere dispiegarsi le competenze acquisite dai bambini con altri bambini e adulti.

Le figure dei nonni e il loro fondamentale ruolo nella crescita dei nipoti vengono valorizzati anche nel contesto del nido.

*Due momenti in cui i nonni sono stati protagonisti della vita al nido: una nonna che, al ricongiungimento, ha scelto di farsi raccontare dai bambini la loro giornata; un nipotino coccolato durante la tradizionale "castagnata".*





**VALORE:** PROSPETTIVA ETICA  
**TEMA MATERIALE:** INNOVAZIONE AMBIENTALE  
**PORTATORE DI INTERESSE:** COMUNITÀ  
**OBIETTIVI AGENDA 2030:** N° 11, 12, 13 E 15

## Il bambino ecologico

### La cura della terra per un cibo sostenibile

*Dal momento che l'ambiente rappresenta un bene collettivo, un insieme di risorse non rinnovabili, ogni persona è chiamata a partecipare alla sua gestione imparando a utilizzare le risorse naturali a un ritmo tale che possano essere rigenerate naturalmente. Diventare attore e fruitore consapevole del patrimonio naturale e ambientale in cui vive e che contribuisce a plasmare e modellare con il proprio agire, diventa un dovere per ogni cittadino.*

I nostri nidi d'infanzia intendono educare la coscienza ecologica di bambini e adulti, per il rispetto dell'ambiente da preservare e per crescere nella solidarietà.

Promuovere lo stare all'aperto, in contatto con la natura, sfruttando le potenzialità del contesto esterno e dei suoi materiali naturali, potenti attivatori di riflessioni, domande ed esplorazioni; prendersi cura dei luoghi in cui si abita; educare alla lentezza; coltivare relazioni differenti con persone e cose... Queste sono solo alcune delle azioni che promuoviamo nei nostri servizi educativi.

## Strumenti per la valutazione

### a. Indicatori qualitativi

- Coinvolgimento attivo di tutte le figure della Cooperativa in gruppi di lavoro sulle azioni corrispondenti a "buone pratiche";
- coinvolgimento attivo delle famiglie;
- valorizzazione e integrazione delle competenze del personale di cucina e del personale educativo e organizzativo;
- visibilità degli effetti del menù sull'impatto ambientale.

### b. Indicatori quantitativi

- N° nidi che hanno realizzato l'orto;
- n° bambini che hanno partecipato all'esperienza di cura dell'orto;
- n° progettazioni che includono la cura dell'orto o la conoscenza di piante e insetti;
- n° incontri per il coinvolgimento di genitori, nonni o esterni nei progetti di realizzazione degli orti e di diffusione della cultura alimentare rispettosa del benessere dell'uomo e dell'ambiente;
- n° partecipanti agli incontri;
- n° ore di formazione;
- esito questionario di valutazione somministrato alle famiglie.



## Azioni

### **Realizziamo e coltiviamo il nostro orto**

L'orto permette a bambini e adulti di osservare crescita e decadimento, morfologia del territorio e vita degli esseri che lo popolano: il semplice e il complesso contemporaneamente.

L'orto è un laboratorio di cura, di un tempo ciclico, di relazioni, sperimentazioni, scoperte e narrazioni, dove ciascuno apprende nell'esperienza vissuta.

La scelta della vicinanza di una pianta all'altra permette di guardare all'orto come a una potente metafora del gruppo, delle sue dinamiche e dei vari ruoli.



*I bambini sono coinvolti in giochi di scavo, piantagione e pulizia; di cura e raccolta di frutta e ortaggi da portare in cucina e consumare a pranzo.*

### **Proponiamo menù sostenibili**

Offriamo ai bambini un'alimentazione sana e sostenibile, a base di piatti buoni, realizzati da una cucina in cui si propongono:

- ▶ alimenti prodotti "naturalmente" senza l'utilizzo di agrofarmaci;
- ▶ materie prime locali e con un basso impatto ambientale; ad esempio: legumi al posto della carne - proposta solo una volta a settimana - per ridurre il consumo idrico e aumentare la coltivazione di cereali in un'ottica di impatto positivo globale nella riduzione della fame nel mondo;
- ▶ prodotti freschi al posto di quelli surgelati;
- ▶ prodotti con imballaggi ridotti, ecc.





*L'orto durante l'anno è gestito dai bambini, dalle educatrici e dalla cuoca del nido; il supporto di alcuni nonni e genitori garantisce la sua cura anche nel mese di chiusura. L'orto diventa spazio di coesione, dove il lavoro è intergenerazionale, ponte tra servizio educativo e territorio.*

## **Realizziamo e coltiviamo orti condivisi**

Per costruire rete con altri enti del territorio e imparare a riappropriarsi di un luogo, riportando la cura degli spazi in mano alle persone di una comunità.

Coltivare la terra senza ricorrere a particolari trattamenti significa valorizzarla e trarne il giusto e sano profitto.

Inoltre, condividere questo impegno con persone in difficoltà - disabili ed emarginati - sostiene la motivazione all'impegno, all'essere attori di un'impresa economica e sostenibile, partecipi di progetti che non solo offrono servizi, ma costruiscono valore.

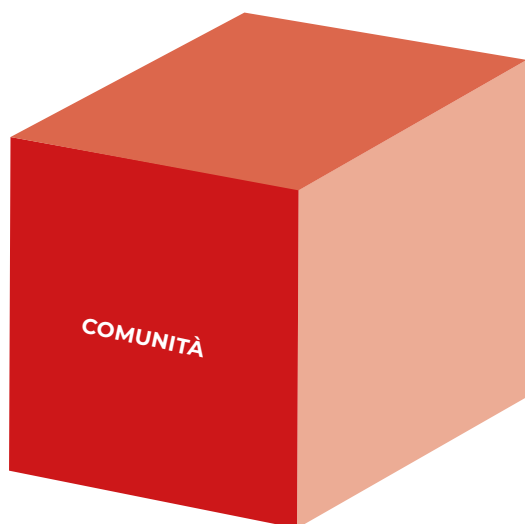


## **Prepariamo il terreno al cambiamento**

Formiamo i professionisti - educatori/trici, cuochi/e, personale ausiliario, ecc. - perché si sentano appartenenti alla Terra, promuovendo una conoscenza più profonda delle problematiche ambientali attuali per favorire un cambiamento culturale, sia nella sfera personale sia in ambito lavorativo.

Questo sensibilizza ogni persona coinvolta a capire profondamente cosa significa abitare la Terra ed essere parte di un ecosistema più complesso, fatto di moltissimi altri esseri viventi tutti in relazione tra loro, al fine di costruire un futuro migliore per ognuno di essi.

*Una proposta nata dalla collaborazione tra alcuni nidi e la Cooperativa sociale CS4 di Pergine, iniziata qualche anno fa con la fornitura di verdure fresche coltivate da ragazzi con fragilità sociale, in modo naturale e senza l'utilizzo di agrofarmaci.*



**VALORE:** COOPERAZIONE  
**TEMA MATERIALE:** RELAZIONI CON IL TERRITORIO  
**PORTATORE DI INTERESSE:** COMUNITÀ  
**OBIETTIVI AGENDA 2030:** N° 4, 11 E 16

## Il nido nel suo territorio

**Parte integrante della vita e della cultura comunitaria**

*La comunità è quel luogo di scambi, insieme di segni, linguaggi e incontri dove le storie personali si intrecciano. È fatta di persone che la abitano, spazi fisici, alfabeti culturali e sistemi di valore, di oggetti e servizi.*

*In questo complesso sistema, il nido per i bambini rappresenta da un lato la prima comunità al di fuori della famiglia, dall'altro costituisce un ponte di raccordo con la comunità più ampia.*

Fare educazione oltre la soglia del nido significa per noi scrivere una storia di legami, relazioni significative con associazioni, enti e realtà locali che contribuiscono a realizzare quella comunità educante in cui chi abita i territori si sente responsabile del suo viverci con altre persone: per crescere insieme, arricchirsi reciprocamente, favorire un'idea di bene comune che conduca a una migliore qualità di vita per tutti.

### Strumenti per la valutazione

#### a. Indicatori qualitativi

- Progettazioni comuni tra nido, realtà istituzionali e associative locali;
- coinvolgimento attivo delle famiglie e della comunità in iniziative ed esperienze;
- valorizzazione e integrazione delle risorse del territorio;
- verbali incontri di co-progettazione;
- articoli pubblicati su giornali/riviste locali.

#### b. Indicatori quantitativi

- N° di incontri e uscite sul territorio realizzati;
- n° partecipanti;
- n° occasioni commemorative/eventi pubblici/iniziative di promozione sociale a cui si è partecipato;
- esito questionario di valutazione somministrato alle famiglie.





## **Contribuiamo a dare nuova vita agli spazi urbani comuni**

Creando occasioni in cui adulti e bambini sanno mettersi in gioco, favoriamo preziosi momenti di prossimità e socialità.

I bambini possono vivere i luoghi comunitari, arricchirli con la propria capacità di pensiero e di creatività e mettere in gioco le loro potenzialità in termini di cittadinanza attiva.



*L'infanzia si rende visibile nelle piazze e nelle strade alimentando la cultura locale, promuovendo la visibilità sociale dei luoghi educativi e uno sguardo più consapevole sulla promozione dei diritti dei bambini e delle bambine come elemento fondamentale di benessere per l'intera comunità.*

*Nell'immagine sopra, un girotondo in piazza a Cognola e, sotto, davanti al Duomo di Trento.*



## **Costruiamo ponti relazionali tra generazioni**

Queste occasioni di incontro fra generazioni diverse consentono di vivere esperienze inclusive, caratterizzate da conoscenza, attenzione e valorizzazione reciproca.



*Immagini di una visita al Centro diurno per anziani: l'incontro tra età diverse della vita, attraverso la dimensione narrativa, alimenta la memoria e l'identità comunitarie.*

## Abitiamo il territorio

Organizzare e realizzare uscite e visite che coinvolgono luoghi ed esperienze significative sul territorio risponde alla nostra idea di educazione informale e diffusa nella comunità di appartenenza (biblioteche, musei/ esposizioni, ricorrenze ed eventi locali, specifici luoghi di valore culturale e identitario).



*I bambini e le bambine sperimentano precocemente le molte occasioni di apprendimento che il territorio e la cultura di appartenenza offrono loro. In queste immagini, qualche esempio: il teatro, la festa del Trapianto a Caldonazzo, la biblioteca, la miniera, il Muse.*





L'impatto atteso

# 5. Analisi d'impatto

Anche quest'anno ci siamo impegnati a compiere un ulteriore passo avanti nell'ambito della Rendicontazione Sociale d'Impresa e nella misurazione dell'Impatto Sociale, avvalendoci della collaborazione della Federazione Trentina della Cooperazione e dell'Università di Trento.

**Si tratta di una scelta intenzionale mossa dal desiderio di intercettare il valore generato dal nostro modello di governance e di rendere evidenza circa gli effetti diretti e indiretti delle scelte gestionali sul portatore di interesse "lavoratore di Città Futura", con particolare riferimento allo sviluppo professionale e della dimensione espressiva del lavoro.**

La valutazione dell'impatto sociale consente di:

- a. **comunicare** ai portatori di interesse l'efficacia della nostra Cooperativa nella creazione di valore sociale;
- b. **allineare** gli obiettivi operativi con le aspettative e le percezioni della comunità esterna con cui interagiamo;
- c. **rendicontare** l'impatto generato;
- d. **interiorizzare** il cambiamento che sta a monte quale preziosa base per la pianificazione strategica.

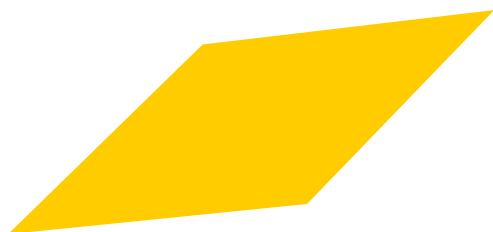
## Le ragioni di una valutazione d'impatto sui lavoratori

I lavoratori rappresentano un portatore di interesse fondamentale per il perseguimento continuo della nostra missione cooperativa.

In Città Futura non sono cresciute nel tempo soltanto le variabili economiche, ma anche quelle culturali, professionali e organizzative.

**Le scelte che impattano sul modo di lavorare e sulla motivazione delle persone, soprattutto in un settore dove il servizio è rivolto ad altre persone, devono essere lette sotto una chiave non solo aziendale, ma soprattutto culturale.**

È per questo che abbiamo deciso di analizzare e misurare il nostro impatto secondo la prospettiva e lo sguardo dei suoi protagonisti.

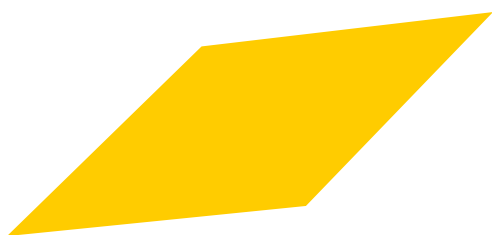


## Obiettivo

L'obiettivo di questa analisi è offrire un primo riscontro del cambiamento di medio-lungo termine che, grazie all'attività e alle scelte gestionali, è stato generato in un campione rappresentativo delle nostre lavoratrici e dei nostri lavoratori.

Abbiamo adottato il presupposto teorico dato dalla Teoria del cambiamento, per la quale l'impatto è il frutto di un cambiamento riconducibile alle azioni nate all'interno del modello organizzativo e della cultura organizzativa.

L'obiettivo dell'analisi è stato quindi misurare il cambiamento avvenuto negli anni non tanto attraverso la descrizione delle attività concretamente realizzate (analisi a dominanza quantitativa) ma raccogliendo il punto di vista (motivazionale) delle persone che hanno lavorato al loro conseguimento (analisi a dominanza qualitativa).



## Metodologia

Metodologicamente, abbiamo misurato il cambiamento attraverso due fasi:

1. **definizione del cambiamento**  
basato su focus group e interviste di carattere autobiografico centrate sui vissuti e sulle percezioni delle persone;
2. **misurazione del cambiamento**  
attraverso valutazioni quantitative su elementi emersi in fase di intervista, esplicitate per metterle in relazione alle scelte/azioni della Cooperativa che le hanno permesse.

Il metodo può essere utilizzato per progettare un cambiamento futuro o, come in questo caso, per rispondere alla domanda:

*“Cosa di quello che è percepito come cambiamento è frutto di azioni intenzionali che la nostra Cooperativa ha progettato e implementato a tale fine?”*

Attraverso quindi una lettura che concatena gli obiettivi desiderati con le azioni poste in essere e le relative risorse impiegate (umane e materiali), è possibile osservare gli esiti di cambiamento (rilevati con metodi quantitativi, come i dati numerici, e qualitativi, come le narrazioni) – detti *outcome* – che consentono di tracciare, almeno in parte, il cambiamento generato.

**Questo per specificare che l'analisi non ha la pretesa di spiegare completamente il cambiamento generato, ma si limita ad analizzare quale parte del cambiamento avvenuto è riconducibile alle azioni messe in atto dalla nostra Cooperativa.**

Metodologicamente, le ricadute a medio-lungo termine generate dalle nostre azioni sono state analizzate dalla duplice prospettiva quantitativo-contabile e qualitativa.

## Analisi quantitativa-contabile

Vede come punto di partenza i nostri dati amministrativi e in particolare l'evoluzione nel tempo di variabili che emergono dall'analisi delle nostre banche dati (contabili e gestionali).

**In altre parole, le valutazioni di impatto che emergono da questa prima analisi riguardano rielaborazioni in chiave sociale dei dati raccolti dal sistema di controllo di gestione.**

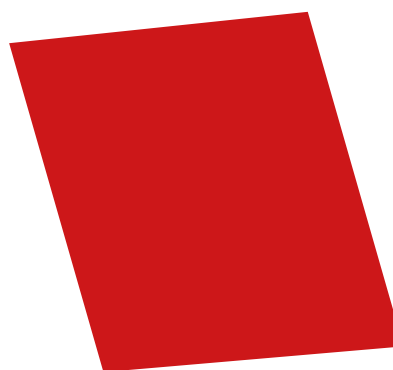
Nello specifico, abbiamo analizzato le seguenti variabili, con uno sguardo alla variazione pluriennale:

- n° operatrici occupate nel tempo;
- n° servizi gestiti e tasso di crescita;
- variazione indice di flessibilità organizzativa (dato Family);
- esito Analisi clima su item relativi alla formazione;
- valore aggiunto generato e distribuito ai lavoratori;
- incremento retribuzioni da fonti CCNL;
- percentuale di formazione aggiuntiva a quella obbligatoria;
- progetti con università sulla produzione di possibili nuovi strumenti professionali.

## Analisi qualitativa

Vede il coinvolgimento più stretto del gruppo di lavoro e degli stakeholder per l'identificazione degli elementi di valore non catturabili dalla parte tecnico contabile.

**Nello specifico, i portatori di interesse coinvolti per misurare questi macro-obiettivi di impatto sono stati i nostri lavoratori e lavoratrici.**



## Dalle direttrici d'impatto

Nel 2009/10 abbiamo avviato un percorso di innovazione organizzativa volto ad alimentare una visione evolutiva delle pratiche educative e organizzative, perché abbiamo sentito il bisogno di condividere in modo partecipato i significati e le ragioni (pedagogiche e valoriali) dell'essere cooperativa.

**La sfida lanciata, per essere accolta, necessitava di alcuni presupposti che sono stati le direttrici d'impatto per la progettazione delle nostre azioni negli ultimi 13 anni.**



Liberare le intelligenze di tutte le persone della Cooperativa (in ogni ruolo).



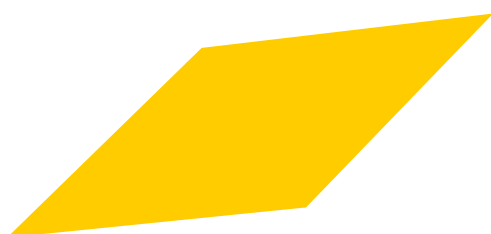
Creare ambienti di partecipazione in cui poter esprimere un contributo attivo al percorso di crescita comune.



Riflettere e approfondire i temi fondanti del lavoro educativo e cooperativo.



Lavorare sulla formazione di menti aperte, non limitate da pregiudizi.



## Alle azioni

Le azioni emerse, funzionali ad accompagnare la trasformazione e il cambiamento, hanno riguardato i seguenti ambiti:

- formazione di risignificazione culturale e valoriale;
- revisione dei ruoli, adattamento degli strumenti di valutazione, proposta di nuovi strumenti di valorizzazione;
- collaborazioni con università, visite ad altre esperienze, sperimentazioni di nuovi strumenti di lavoro;
- innovazione dei metodi di lavoro.





## Caratteristiche della valutazione

### Le domande

*Sono state condotte interviste semi-strutturali utilizzando l'approccio bio-etnografico.*

*Tutti gli invitati a partecipare all'analisi conoscevano preventivamente lo scopo della riunione, messi al corrente attraverso la telefonata di contatto preventiva e con la lettera di invito. Gli scopi sono stati ribaditi anche in presenza come introduzione ai focus group o alle interviste.*

*In premessa degli incontri, non sono mai stati indicati a monte i cambiamenti desiderati dalla Cooperativa, per lasciare il maggiore spazio possibile a quanto soggettivamente percepito da ogni singolo partecipante.*

*Le domande poste sono state identiche, per permettere la comparabilità dei risultati. Sono state poste sempre nello stesso modo e hanno riguardato i cambiamenti e le innovazioni percepite in relazione al passato e a oggi concluse, il cambiamento ancora in corso e le traiettorie di cambiamento future.*

*In questo lavoro si presentano i risultati del cambiamento rispetto al passato.*

*I testi ascoltati sono stati trascritti in forma sintetica, cercando di cogliere il nucleo essenziale di ogni intervento in riferimento ai cambiamenti e alle innovazioni osservate, percepite o attese.*

*Sono stati classificati in una tabella 50 contributi di cambiamento avvenuti nell'arco di tempo indagato, assegnando le parole chiave che costituivano il nucleo di pensiero espresso dagli intervistati. Ogni persona intervistata nei propri contributi ha citato uno o più nuclei di cambiamento percepito.*

*La domanda stimolo è stata posta in relazione ai cambiamenti significativi in termini di miglioramento qualitativo del lavoro nella nostra Cooperativa in generale:*

*“Quali sono stati gli elementi di cambiamento maggiormente qualificanti che hanno contribuito al miglioramento in questi anni?”*

### Il campione

*L'analisi condotta ha coinvolto un campione composto da 28 persone con queste caratteristiche:*

- 89% donne  
11% uomini
- 82% operatrici e operatori dei servizi (57% educatrici e 25% coordinatrici)  
11% coordinatori di processi  
7% figure di supporto ai processi
- 29% laureati  
71% diplomati
- 86% con formazione umanistica  
14% con formazione scientifica
- 44% operatrici/tori di servizi della Valle dell'Adige  
16% di servizi delle Valli Giudicarie  
12% della Valsugana  
8% della Vallagarina  
4% dell'Altipiano Cimbri  
4% dell'Altopiano della Vigolana  
4% della Val di Fiemme
- 75%: percentuale dei nidi gestiti rappresentata
- 42 anni: età anagrafica media
- 15 anni: esperienza professionale media in Città Futura

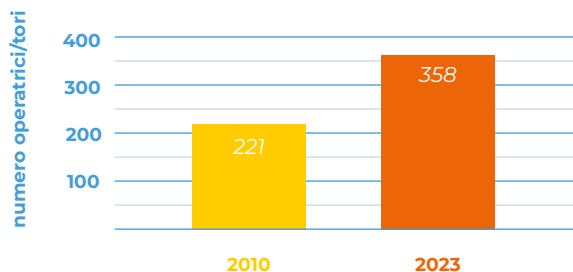
*Si è scelto di non coinvolgere persone che avrebbero potuto avere una visione idealizzata del cambiamento (Staff di direzione, Cda) così da consentire la raccolta di contributi spontanei, facendo attenzione a creare gruppi eterogenei per favorire la libertà di parola.*

## Analisi dei risultati

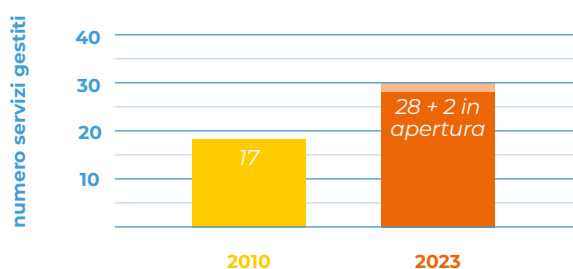


### Analisi quantitativa-contabile

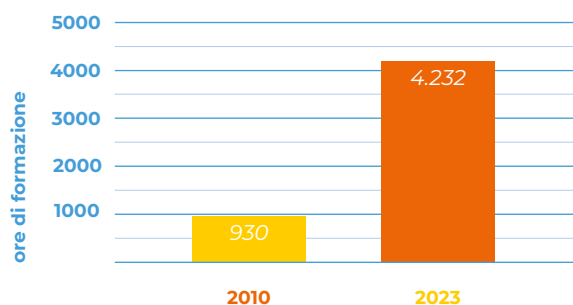
*Questi gli elementi di valutazione che abbiamo considerato nel valutare il livello di impatto generato.*



Le lavoratrici e i lavoratori di Città Futura sono cresciuti negli ultimi 13 anni: da 221 persone nel 2010, siamo arrivati a 358 nel 2023.

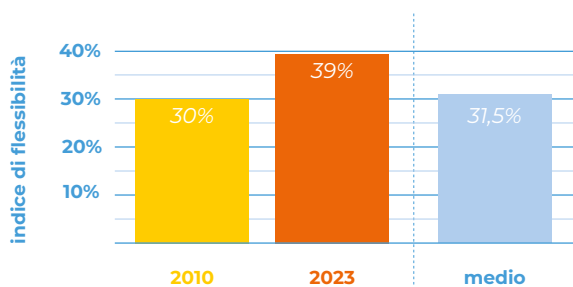


Oggi gestiamo 28 servizi e 2 sono in fase di apertura. I bambini e le famiglie accolte nella fascia 0 - 3 anni sono passati da 680 a 1.165.

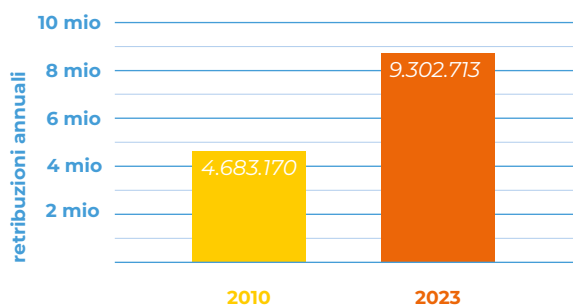


Le ore previste per la formazione annua aggiuntiva a quella obbligatoria sono passate da 930 a 4.232, ossia dal 15% al 51% del totale.

**I progetti svolti con le università per la valorizzazione del lavoro educativo come fonte di ricerca hanno portato alla realizzazione di 2 pubblicazioni e 20 numeri della nostra rivista di divulgazione pedagogica.**



Il nostro indice di flessibilità organizzativa rilevato dagli Auditor Family è passato dal 30% del 2011 al 39% del 2023. Nel 2022 la media in organizzazioni simili è stata del 31,5%.



I costi per il personale sostenuti sono passati dai 4.683.170 euro del 2010 agli 9.302.713 del 2023.

**La percentuale di valore generato e distribuito al personale nel 2023 rappresenta il 99% del valore aggiunto generato totale.**

Per i rinnovi CCNL dal 2010 al 2023, le retribuzioni nominali sono incrementate del 11,44%.



I buoni frutti

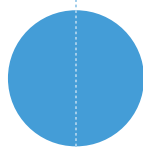




## Analisi qualitativa

Analizzando le testimonianze, sono emersi 2 livelli di valutazione, in base ai quali abbiamo poi raggruppato i contributi per temi chiave.

Un primo livello, relativo al funzionamento della Cooperativa nel suo complesso.



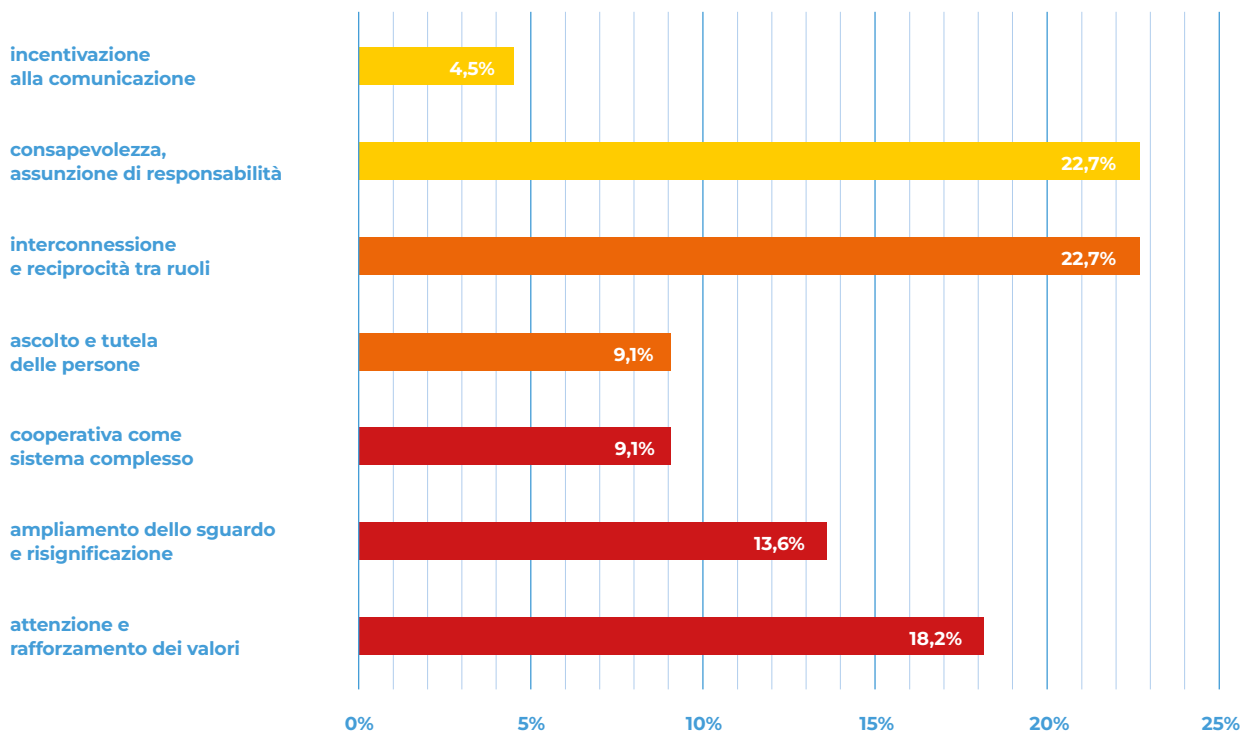
Un secondo livello, relativo al lavoro all'interno dei servizi rappresentati nel campione.

Rispetto ai **cambiamenti in Cooperativa**, la percezione prevalente riguarda:



1. una maggior consapevolezza del proprio ruolo con conseguente attivazione di una risposta professionale quale assunzione consapevole di responsabilità (educativa, sociale, organizzativa);
2. un cambiamento nelle relazioni tra i ruoli, maggiormente interconnessi e caratterizzati da scambi (di progettazioni, di stili, di buone prassi);
3. una maggior attenzione ai valori della Cooperativa, risignificati in uno sguardo più ampio e rinforzati negli anni.

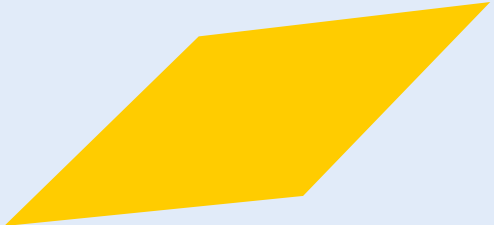
### TemI chiave citati nelle interviste



Riportiamo alcuni elementi narrativi rispetto al tema più citato, ovvero quello della **consapevolezza e della conseguente assunzione di responsabilità** da interconnettere con gli altri ruoli:

“L’attribuzione di ruoli coincide con la responsabilizzazione delle persone, che hanno la responsabilità e il dovere di portare il proprio contributo. Il ruolo è incardinato in un valore (o sistema di valori) in forte interconnessione con altri ruoli e perciò con altri valori che sono comuni al sistema. Questo comporta che il ruolo di ognuno non è una questione individuale: ogni ruolo è interconnesso con quello degli altri e con i valori comuni.”

“Una delle principali innovazioni della Cooperativa ha riguardato la ricerca di interconnessione fra i diversi ruoli: le cose funzionano laddove le persone collaborano, non funzionano dove una persona si limita semplicemente a esercitare il suo ruolo rinunciando o eludendo le interconnessioni.”



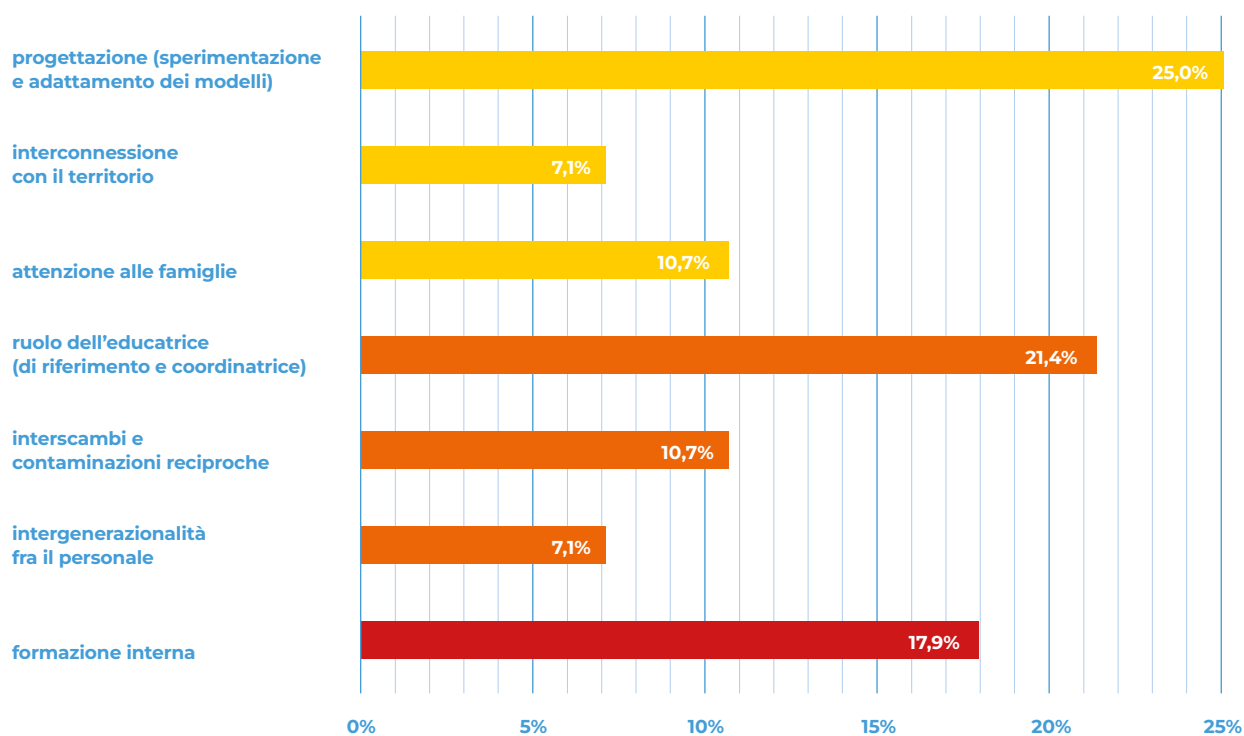
Anche il tema del **rafforzamento valoriale** è stato citato come impattante per il lavoro nel corso degli anni:

“La Cooperativa ha provveduto in questi anni a rafforzare i propri valori: lo ha fatto lentamente e instancabilmente. Mi accorgo ora del mio atteggiamento differente nei confronti delle azioni e dei compiti che devo svolgere. Questo ci porta a raccontare chi siamo e ad avere le attenzioni corrispondenti quando svolgiamo il nostro ruolo anche verso persone esterne. Anche i soggetti esterni comprendono il nostro sistema di valori.”

Rispetto ai **cambiamenti nei nidi**,  
la percezione prevalente riguarda:

1. **un maggior investimento nella progettazione (educativa e organizzativa)** che si è manifestato in sperimentazione e ricerca di modelli coerenti ed efficaci per tracciare il percorso di sviluppo di ogni servizio;
2. **una sostanziale declinazione dei ruoli** in funzione della crescita del gruppo di lavoro;
3. **la qualità della formazione interna** che ha accompagnato in modo decisivo lo sviluppo dei ruoli professionali educativi.

#### *TemI chiave citati nelle interviste*

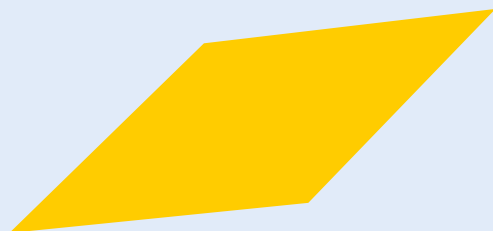
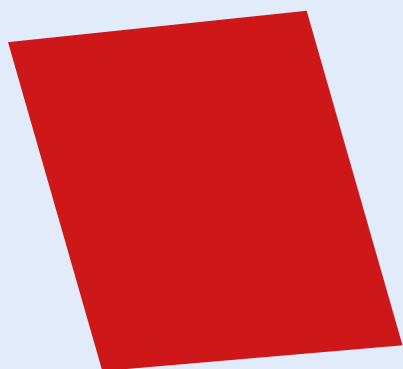




## Estratti delle interviste

*Nei contributi che aiutano a comprendere la dimensione espressiva del cambiamento percepito relativamente all'investimento nelle **competenze di progettazione e nella professionalità educativa** attraverso la formazione, leggiamo:*

“La Cooperativa ha fatto crescere le educatrici a livello professionale rendendole esperte dell'infanzia. Gli investimenti sulla formazione di questi anni sono andati tutti in questa direzione (Montessori, Pikler, arte, scienze, ecc.). Ciò che la Cooperativa ha fatto è un investimento sulla professionalità. Pedagogia riflessiva vuol dire avere degli strumenti che ci permettono di preservare il pensiero attraverso il raccogliere informazioni per elaborarle. È stato un offrire sempre uno stimolo in più per crescere professionalmente. Molto dipende da come ogni persona percepisce le opportunità che la Cooperativa dà e come è capace di approfittarne e metterle a frutto.”



“Il grande investimento per l'innovazione della Cooperativa è stato quello della formazione che ha permesso di aprire diverse tematiche ma anche di aprire la mente delle persone. Questo ha permesso ai servizi educativi di fare salti enormi. La stessa cosa vale per gli strumenti che hanno richiesto di avere un pensiero diverso e di modificare le metodologie di lavoro (...) penso al saper progettare, parlo del significato che ha avuto nell'apertura mentale delle educatrici.”

## Dalla Catena del valore

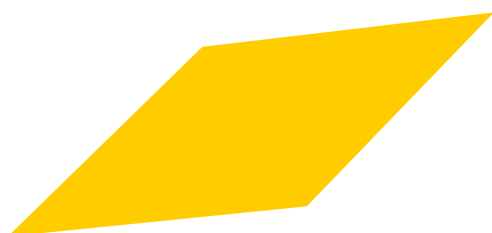
L'impatto generato emerso dalle interviste conferma che le azioni pluriennali che abbiamo messo in campo hanno contribuito al nostro duplice obiettivo:

1. “mettere a terra” i valori della missione rappresentati nel Capitolo 2 (cooperazione, centralità della persona, della relazione e della prospettiva etica);
2. attuare i valori previsti dall'Alleanza Cooperativa Internazionale: partecipazione, formazione e responsabilità nei confronti della comunità.

Riprendendo lo scopo di questo lavoro - ovvero “attribuire valore” (e non meramente misurare) alle variabili che permettono la produzione di beni immateriali e multidimensionali che la contabilità economica attualmente non fa emergere - abbiamo tentato di contribuire alla ricerca di una metrica che superi le logiche strettamente legate al mondo capitalistico e sia in grado di valorizzare gli elementi e i processi di innovazione di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del loro agire.

**In quest'ottica, proponiamo un adattamento dello schema della “Catena del valore”, per illustrare le connessioni emerse nell'indagine attraverso una “Catena dell'impatto”.**

Ciò permette di mettere in evidenza che la scelta di impostazione del capitale strutturale di un'impresa influenza la redistribuzione delle risorse informative e trasformative, risorse che hanno un risvolto sulla partecipazione democratica auspicata nelle varie agende (ambientali e sociali, provinciali, nazionali ed europee) per riequilibrare i danni prodotti dall'attuale modello economico.



## Alla Catena dell'impatto

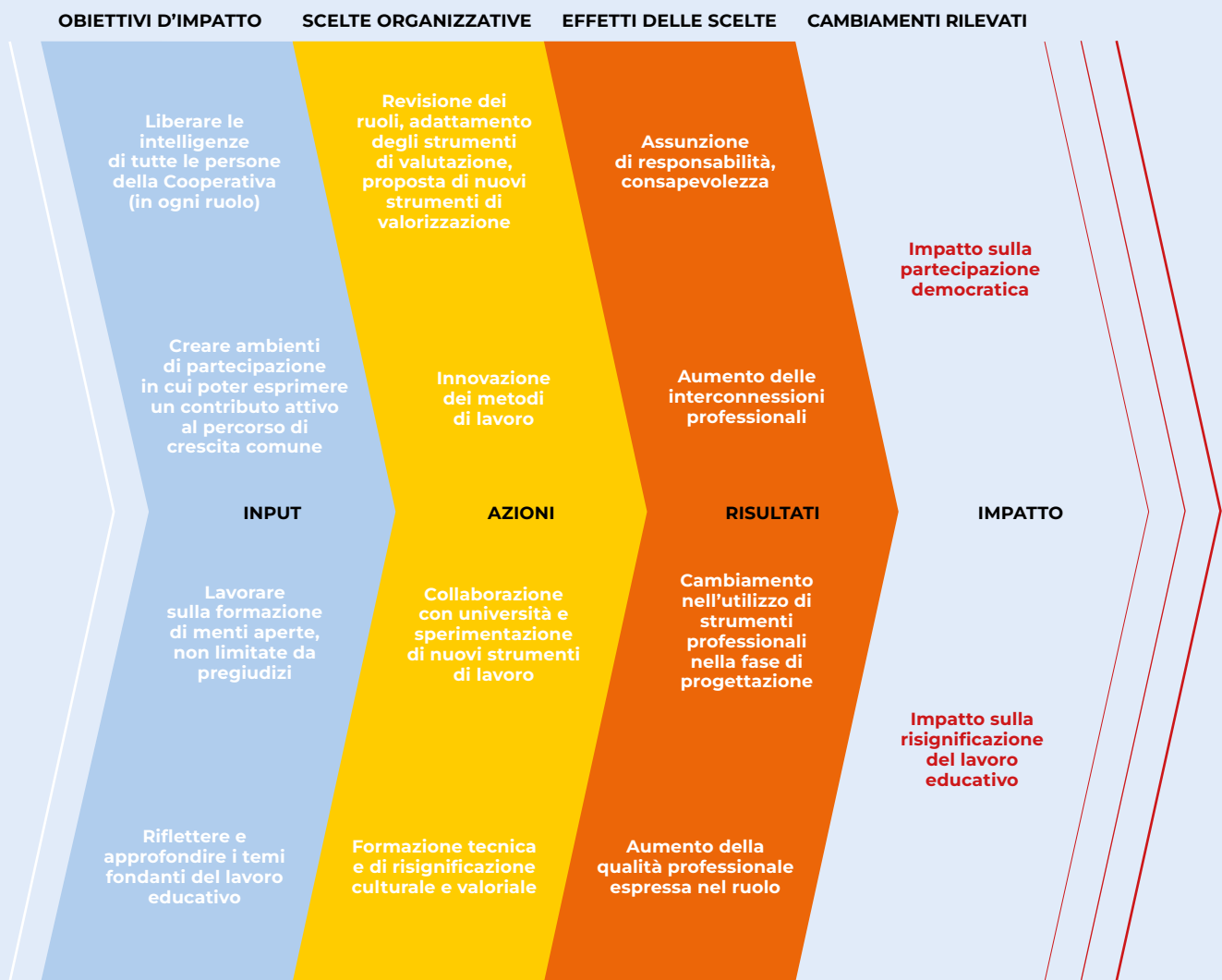
Come sintetizzato nello schema seguente, i maggiori cambiamenti riportati dalle persone intervistate sono “effetto desiderato” riconducibile agli obiettivi d'impatto che come Cooperativa ci eravamo posti. In particolare:

- **la consapevolezza del ruolo e l'accrescimento della qualità professionale** sono frutto dell'investimento nell'aver permesso alle specifiche professionalità di esprimersi maggiormente (*liberando le intelligenze*);
- **l'aumento delle interconnessioni professionali tra ruoli e territori differenti** è espressione della creazione di ambienti di crescita comune;
- **il percorso di ricerca e costruzione di strumenti professionali nuovi** è riuscito anche grazie alla formazione accompagnata di un pensiero flessibile e aperto al cambiamento (*menti aperte*);
- **l'aumento del livello registrato di professionalità acquisita** può in parte essere frutto delle riflessioni e degli approfondimenti effettuati (in ambito formativo e di coaching interno) sugli elementi fondanti il lavoro in ambito educativo.

**Le dimensioni d'impatto generato enucleate riguardano quindi:**

1. **un incremento della partecipazione (relativamente ai risultati riconosciuti nell'innovare il modello organizzativo generale della nostra Cooperativa);**
2. **un incremento della risignificazione culturale della professione educativa (relativamente ai risultati riconosciuti nel miglioramento interno ai servizi).**





Oltre ai risultati attesi, sono emersi altri elementi di cambiamento percepito non previsti, avvenuti in conseguenza a mutamenti del contesto sociale esterno. I più importanti sono:

- **Il cambiamento della relazione con le famiglie** dovuto a un maggior coinvolgimento in co-costruzioni dei momenti educativi di comunità (anche in seguito al periodo pandemico che ci ha visti impegnati nell'attività di sostegno familiare a distanza).
- **Il cambiamento della relazione tra colleghe di diverse generazioni** (soprattutto per effetto del periodo pandemico, che

ha richiesto l'organizzazione dei servizi a "bolle" con un aumento delle assunzioni di personale giovane per caratteristiche esogene della domanda di lavoro nei settori dei servizi alla persona).

- **Il cambiamento delle interconnessioni con il territorio**, cresciute post pandemia, anche per effetto della normativa che ha incentivato le modalità di co-progettazione.
- **Il cambiamento della Cooperativa nella volontà di comunicare la propria esperienza anche attraverso le pubblicazioni**, in seguito alla richiesta di enti esterni di condividere il nostro modello come bene pubblico.

## Conclusioni

*Lo sviluppo delle persone che operano in un'organizzazione stimola e rinnova lo sviluppo di un progetto civile di società.*


*In una visione integrale della persona umana, il lavoratore apprende nella formazione e nell'esperienza approcci che poi sperimenta anche nella vita civica all'interno della propria comunità.*

*Partendo dalle persone, dalla visione di futuro che coltivano, è possibile orientare le azioni quotidiane e le prassi organizzative per agire in modo congiunto alla costruzione dell'utopia immaginata.*

*Riflettere su come il modello organizzativo ha impatto sulla possibilità di cambiamento del sistema è una responsabilità sociale di ogni organizzazione economica, soprattutto in un momento storico in cui i valori che ci sono stati consegnati dal passato, dalla cultura, dalle scienze, dalle arti, vanno risignificati in una nuova metrica di quadrupla sostenibilità: ambientale, sociale, economica e soprattutto antropologica.*

*Lo s-viluppo, inteso come rottura dei lacci (S. Zamagni) necessaria per una vita buona, passa per il ridisegno dei modelli organizzativi, che da verticali e proceduralizzati devono transitare a delle formule maggiormente motivanti, flessibili e aperte ai segnali del contesto.*





“Essere in Città Futura  
significa avere una luce alle spalle  
che illumina lo spazio davanti a te.  
Nello spostarti in libertà verso la meta,  
ti dà l'opportunità di conoscere chi sei.  
E, nella scelta del cammino,  
agisci il cambiamento”.

# Appendice metodologica

*L'approccio metodologico adottato nel presente documento di rendicontazione sociale si basa sul framework Dial-Coore sviluppato in sinergia dalla Federazione Trentina della Cooperazione e dall'Università di Trento. Dial-Coore è l'acronimo di Dialogic Cooperative Reporting, ovvero un framework di rendicontazione dialogico studiato e definito per il sistema cooperativo.*

Le caratteristiche di Dial-Coore sono le seguenti:

- a) **Facilita l'espressione di diverse prospettive** e incoraggia individui e gruppi di stakeholder a impegnarsi in interazioni e confronti con l'obiettivo comune di creare uno strumento di rendicontazione che sia personalizzato e adattato ai contenuti di ciascuna realtà presa in esame;
- b) **promuove una diversità di misurazioni.** Grazie al coinvolgimento di diversi stakeholder, Dial-Coore permette di valutare non solo la dimensione economico-finanziaria, ma anche quella sociale, umana, relazionale, attraverso appositi indicatori sviluppati in sinergia con i portatori di interesse della cooperativa;
- c) **è flessibile e facilmente adattabile.** Il progetto Dial-Coore tende a rifiutare l'approccio di standardizzazione "one-size-fits-all" secondo il quale un modello deve andare bene per tutte le organizzazioni. Al contrario, la prospettiva Dial-Coore è di tipo flessibile, non standardizzata e inclusiva delle peculiarità di settori e contesti differenti;
- d) **veicola le informazioni ai non esperti** al fine di garantire e permettere la partecipazione democratica. Il progetto Dial-Coore nasce con questo forte orientamento alle cooperative grazie alla valorizzazione dell'*experiential knowledge*;
- e) **garantisce una partecipazione ampia** e non limitata ad alcuni soggetti. L'azione collettiva di una pluralità di stakeholder molto diversi tra di loro e con interessi talvolta divergenti è necessaria e importante al fine di poter trovare soluzioni efficaci;
- f) **implementa un sistema bidirezionale.** La rendicontazione dialogica cerca di facilitare il dialogo orizzontale, coinvolgendo lo scambio e la discussione da una serie di diverse prospettive; in questo modo, il framework Dial-Coore si pone in maniera aperta e bidirezionale piuttosto che fissa e unidirezionale.

Il bilancio sociale presentato è frutto di una metodologia di ricerca qualitativa che vede nella compartecipazione attiva dei portatori d'interesse la chiave di lettura di un approccio bottom-up volto alla costruzione di gruppi di lavoro e tavoli di confronto finalizzati alla definizione partecipata di valori, temi, azioni e indicatori di misurazione.

Dial-Coore si posiziona, infatti, all'interno del paradigma del *socio-costruzionismo* secondo il quale la conoscenza non è un qualcosa di statico e universale ma è in continua evoluzione e frutto di un'esperienza che viene condotta dagli attori sociali di uno specifico contesto. In quest'ottica, l'accountability e la rendicontazione sono discipline costruite socialmente che sono generalmente accettate e la conoscenza della realtà che possono produrre è derivata da un processo cumulativo e collaborativo di nozioni precedentemente accettate e istituzionalizzate. Importante sottolineare, infine, che il framework Dial-Coore è stato progettato in risposta alle disposizioni della riforma del Terzo Settore e delle imprese sociali<sup>1</sup> sia a livello Provinciale che a livello Nazionale.

**A livello nazionale** il legislatore si è mosso fin dal 2006 (con un decreto attuativo nel 2008) per introdurre il tema della rendicontazione sociale e dell'impatto sociale per le imprese sociali italiane. Con l'introduzione del più recente D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117, conosciuto come Codice del Terzo Settore, il legislatore italiano introduce inoltre, per le organizzazioni del Terzo Settore, l'obbligo di redazione del bilancio sociale definito secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali (art. 14, comma 1).

Le linee guida introdotte con il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, indicano le modalità con le quali le imprese sociali devono presentare il bilancio sociale e la relazione di questo con la VIS – Valutazione di Impatto Sociale.

Infine, **a livello provinciale**, la normativa prevede, attraverso la Legge Provinciale n. 13 del 2007 e le successive Linee Guida pubblicate con delibera della Giunta Provinciale n. 1183 del 6 luglio 2018, l'introduzione dell'obbligo di rendicontazione del bilancio sociale per i soggetti del Terzo Settore che vengono accreditati. Infatti, a livello provinciale, tutti i soggetti accreditati o che intendono accreditarsi nel prossimo futuro per gestire servizi socioassistenziali sono obbligati a redigere il bilancio sociale quale "strumento di rendicontazione sociale della propria attività, del valore e del capitale sociale prodotto, sulla base di uno schema approvato con deliberazione della Giunta provinciale" (Giunta provinciale, 1183/2018)<sup>2</sup>. Questo significa che i contenuti di tale documento rispettano fedelmente le linee guida e gli schemi per la redazione del bilancio sociale suggeriti dalla normativa provinciale, cercando al contempo di valorizzare e distinguere, con indicatori co-costruiti ad hoc, l'operato di Città Futura da quello delle altre organizzazioni operanti nel medesimo settore di attività.

**1** Legge 106/2016 G.U. n. 141 del 18.6.2016 "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile"

**2** Giunta Provinciale n. 1183/2018. "Approvazione dello schema di Bilancio Sociale e determinazione delle Linee Guida per la sua redazione" accessibile al seguente indirizzo web:

[http://www.trentinosociale.it/index.php/content/download/44004/251890/version/1/file/Delibera+1183\\_2018+BILANCIO+SOCIALE.pdf](http://www.trentinosociale.it/index.php/content/download/44004/251890/version/1/file/Delibera+1183_2018+BILANCIO+SOCIALE.pdf)



**Città Futura Coop. Sociale s.c.s.**

Via Abondi 37 | 38121 Trento

T. 0461 263155

Fax 0461 263894

***Per informazioni***

[info@citta-futura.it](mailto:info@citta-futura.it)

[www.citta-futura.it](http://www.citta-futura.it)

***PEC***

[citta.futura@legalmail.it](mailto:citta.futura@legalmail.it)

*Il presente report, pur coinvolgendo a diverso titolo l'intera struttura organizzativa di Città Futura nel lavoro di sperimentazione, è frutto del lavoro congiunto di un team interdisciplinare che vede la collaborazione della Federazione Trentina della Cooperazione (promotrice del Modello Dial-Coore) e della dott.ssa Erika Costa (Università degli Studi di Trento - Dipartimento di Economia e Management), responsabile scientifico.*

---

Redazione a cura del gruppo di lavoro interno *Bilancio Sociale*

Foto Archivio Città Futura | AdobeStock photo

Progetto grafico Annalisa Curcu