



**30 giugno 2009**

# PERCORSI PER CRESCERE COOP.SOCIALE ONLUS

## Indice

### **1. PREMESSA**

- 1.1. Presentazione
- 1.2. Metodologia
- 1.3. Modalità di comunicazione
- 1.4. Riferimenti normativi

### **2. IDENTITA' DELLA COOPERATIVA**

- 2.1. Informazioni generali
- 2.2. Attività svolte
- 2.3. Composizione della base sociale
- 2.4. Territorio di riferimento
- 2.5. Missione
- 2.6. Storia

### **3. GOVERNO E STRATEGIE**

- 3.1. Tipologia di governo
- 3.2. Organi di controllo
- 3.3. Struttura di governo
- 3.4. Processi decisionali e di controllo
  - 3.4.1. Struttura organizzativa
  - 3.4.2. Strategie ed obiettivi

### **4. PORTATORI DI INTERESSE**

### **5. RELAZIONE SOCIALE**

- 5.1. Fruitore

### **6. DIMENSIONE ECONOMICA**

- 6.1. Valore della produzione
- 6.2. Distribuzione del valore aggiunto
- 6.3. Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale
- 6.4. Ristorno ai soci
- 6.5. Il patrimonio

### **7. PROSPETTIVE FUTURE**

- 7.1. Prospettive della cooperativa



## **1.PREMESSA**

### **1.1 Una scelta di percorso: Il Bilancio sociale**

La realizzazione di questa edizione del bilancio sociale ha permesso alla cooperativa PERCORSI PER CRESCERE di affiancare al tradizionale bilancio di esercizio, un nuovo strumento di rendicontazione che fornisce una valutazione pluridimensionale (non solo economica, ma anche sociale ed ambientale) del valore creato dalla Cooperativa.

Il bilancio sociale infatti tiene conto della complessità dello scenario all'interno del quale si muove la cooperativa e rappresenta l'esito di un percorso attraverso il quale l'organizzazione rende conto, ai diversi stakeholder, interni ed esterni, della propria missione, degli obiettivi, delle strategie e delle attività.

Il bilancio sociale si propone infatti di rispondere alle esigenze informative e conoscitive dei diversi stakeholder che non possono essere ricondotte alla sola dimensione economica.

In particolare per questa edizione del bilancio sociale la cooperativa PERCORSI PER CRESCERE ha deciso di evidenziare le valenze

- di comunicazione
- di relazione
- informativa

Proprio per questo motivo gli obiettivi che hanno portato alla realizzazione dell'edizione 2009 del bilancio sociale sono prevalentemente i seguenti:

- favorire la comunicazione interna
- fidelizzare i portatori di interesse
- informare il territorio
- misurare le prestazioni dell'organizzazione

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

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

### **1.2 Metodologia**

Il sistema di contabilità sociale della cooperativa si compone di cinque parti: la politica, l'identità, la mappa dei portatori di interesse, la contabilità sociale che descrive le relazioni con i diversi interlocutori e la riclassificazione del conto economico secondo lo schema del valore aggiunto. La cooperativa ha puntato alla redazione modulare che consente di tener conto dei bisogni informativi dei diversi interlocutori. Attraverso la redazione di schede separate per ogni tema la cooperativa è

in grado di comporre una pluralità di documenti – sintetici o analitici ma comunque completi da un punto di vista contenutistico – in cui le informazioni sono aggregate per servizi o per territori.

### **1.3 Modalità di comunicazione**

Il presente bilancio è diffuso attraverso i seguenti canali:

Assemblea dei portatori di interesse

Assemblea dei soci

Organizzazione di un evento specifico

Il bilancio sociale è uno strumento che si prefigge di mostrare il modo di operare di una organizzazione, misurandone i risultati raggiunti in relazione ai propri obiettivi.

Con questo bilancio sociale la cooperativa sociale Percorsi per Crescere si propone di attivare una pratica di automonitoraggio, che permetta di verificare il raggiungimento dei fini sociali e di rendere conto del suo operato ai propri interlocutori.

Il modello del bilancio sociale, infatti, viene a prendere forma intorno alla teoria dei “portatori di interessi” (Stakeholder Theory), la quale riconosce l’impresa come sistema aperto, la cui complessità deriva dalla qualità di relazioni e delle aspettative che si realizzano al suo interno e che posseggono valenza diversa in virtù dei diversi soggetti interessati.

Percorsi per crescere, con la presentazione del suo bilancio sociale, intende:

- ✓ costruire uno strumento di informazione rivolto ai soci, ai lavoratori, agli utenti, ai committenti, agli enti pubblici, ecc.;
- ✓ verificare i risultati raggiunti;
- ✓ elaborare procedure di contabilità sociale in base alle quali migliorare le sue strategie operative;
- ✓ mostrare l’impatto sociale del suo operato;
- ✓ trasmettere un’idea di valore d’impresa e di qualità dei servizi alla persona che sia conforme alla natura delle cooperative sociali, che hanno “lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana ed all’integrazione sociale dei cittadini. (Legge 381/91)

Il bilancio sociale consente inoltre la verifica della ricchezza sociale prodotta e distribuita, la valutazione del contributo sociale raggiunto e delle performance d’impresa, con l’obiettivo di evidenziarne le potenzialità e le criticità. In questo senso, il bilancio sociale diviene strumento di programmazione delle attività della cooperativa, che – se opportunamente condiviso – permette un adeguato collegamento tra la base sociale e la dirigenza.

### **1.4 Riferimenti normativi**

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

Dal punto di vista normativo i riferimenti sono:

Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/2008 contenente le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale;  
Delibera della giunta regionale della Lombardia n. 5536/2007.

Il presente bilancio sociale è stato presentato e condiviso nell'assemblea dei soci del 22/10/2009 che ne ha deliberato l'approvazione.

## 2. IDENTITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

### 2.1 Informazioni generali

Di seguito viene presentata la carta d'identità della cooperativa al 30 giugno 2009

Denominazione	PERCORSI PER CRESCERE COOP.SOCIALE ONLUS
Indirizzo sede legale	21053 CASTELLANZA – VIA DANDOLO N. 2
Indirizzo sedi operative:	21100 VARESE – VIA MAGGIORA 10
	21100 VARESE- VIA DUCA DEGLI ABRUZZI 118
	24100 BERGAMO – VIA MOZART
	24100 BERGAMO – VIA D. PACI 6
	24100 BERGAMO – VIA ISABELLO
Forma giuridica e modello di riferimento	S.P.A.
Tipologia	COOPERATIVA A
Data di costituzione	30/05/1988
Codice fiscale	02449940127
Partita IVA	02449940127
N. iscrizione Albo nazionale società cooperative	A142026
N. iscrizione Albo Regionale cooperative sociali	475

Telefono nido/cdb/segreteria	0332 310538
Fax segreteria	0332 325021
Telefono scuola primaria	0332 320756
Sito internet	<a href="http://www.percorsipercreocere.it">www.percorsipercreocere.it</a>
e-mail segreteria	percorsi@ngi.it
e-mail C.d.A.	pp_crescere@libero.it
Appartenenza a reti associative	Confcooperative
Codice Ateco	851000

## 2.2 Attività svolte

Di seguito viene presentata una sintesi delle attività svolte da PERCORSI PER CRESCERE COOP. SOCIALE ONLUS

Gestione in proprio dell'asilo nido
Gestione in proprio della scuola per l'infanzia
Gestione in proprio della scuola primaria
Gestione di tre nidi comunali di Bergamo
Formazione del personale
Organizzazione corsi

In sintesi si può sostenere che la Cooperativa si propone di:

- essere presenza attiva e significativa sul territorio, con la volontà di sviluppare ipotesi di risposta alla crescita dei bambini, di attivare interventi di promozione delle risorse presenti in collaborazione con le famiglie;
- porre al centro di strategie, progetti e linee di interventi il bambino tutelandone l'autonomia, le capacità e le risorse;
- promuovere e stimolare la partecipazione attiva mediante la condivisione di responsabilità nella gestione delle attività così come nei momenti decisionali e di attivazione di nuove strategie di intervento all'interno della cooperativa stessa.

Assumendo la centralità della persona (utente, operatore, bambino) come riferimento costante del nostro operare, poniamo di conseguenza la massima attenzione alle persone che costituiscono la base sociale e perciò il nostro stesso tessuto relazionale. Esse vengono valorizzate e coinvolte in quanto motore e parte attiva della cooperativa, attraverso il lavoro quotidiano e/o le diverse forme di partecipazione alla vita associativa. L'azione costante di promozione e valorizzazione della risorsa umana è sviluppata nei due aspetti:

a) **BASE SOCIALE:** l'appartenenza dei soci alla cooperativa e la loro condivisione di principi, finalità e **Missione** viene sostenuta e motivata nelle diverse forme di partecipazione all'impresa cooperativa, incentivandone e valorizzandone le specificità in quanto portatori di diversi interessi (**multistakeholder**). La cooperativa infatti non ha come scopo quello mutualistico di creare opportunità di lavoro per i soci, bensì quello solidaristico di promuovere l'organizzazione e la realizzazione di servizi per la prima infanzia. Di conseguenza a tale scopo concorrono diversi portatori di interesse": non solo coloro che lavorano in cooperativa (soci lavoratori), ma anche coloro che intrattengono con la cooperativa un diverso scambio mutualistico (soci volontari, lavoratori, fruitori).

**Ogni socio è imprenditore:** è fondamentale che per esso sia valorizzata e sostenuta la motivazione all'appartenenza, la partecipazione attiva, la conoscenza e il contributo agli orientamenti e alle strategie che determinano l'azione della cooperativa.

b) **COMPETENZE PROFESSIONALI:** l'effettiva possibilità di promuovere migliori opportunità per i bambini passa attraverso la realizzazione di interventi e servizi di qualità. Che dipendono in gran parte dalle competenze e dalla motivazione del nostro personale.

**Ogni operatore è attore protagonista:** attraverso l'attività lavorativa in cooperativa, determina la realizzazione e la qualità del servizio. E' indispensabile perciò porre la massima attenzione alle fasi che determinano e sostengono la vita lavorativa dell'operatore, quali la selezione, la formazione, la specializzazione, la sicurezza e la valorizzazione del lavoro svolto.

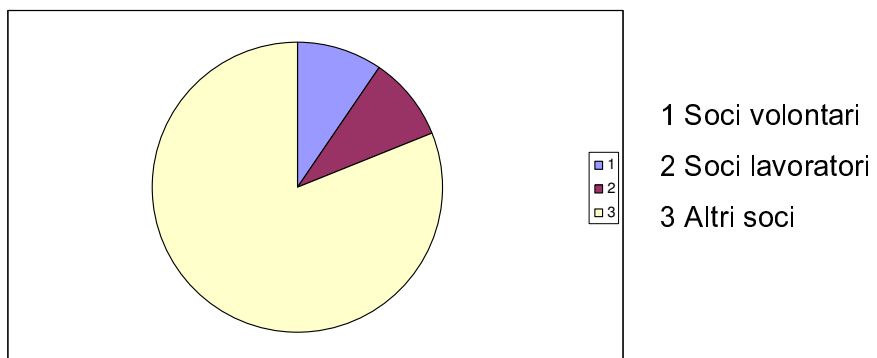
La cura e l'attenzione alla risorsa umana si realizzano attraverso:

- il continuo sostegno alla operatività di tutti i giorni;
- la valorizzazione delle capacità di ciascun operatore di mettere in rete competenze ed esperienze;
- la disponibilità della direzione ad un confronto costante.

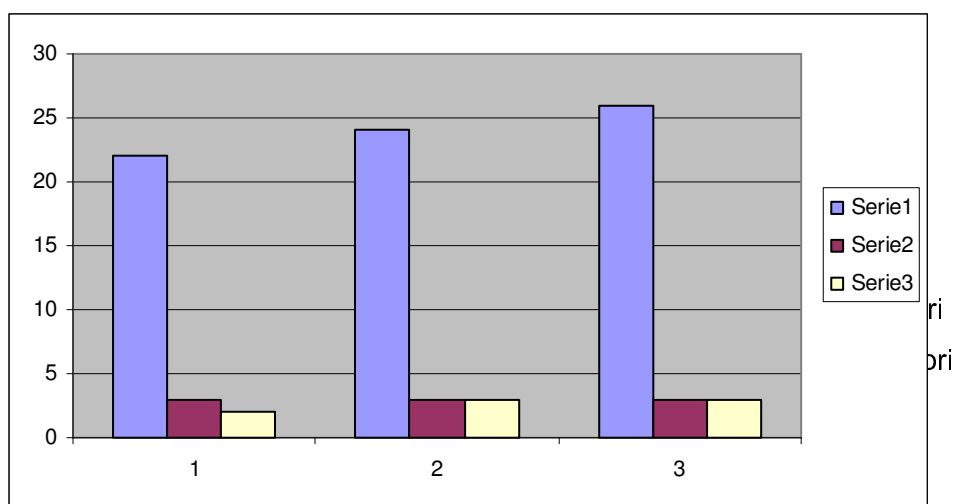
### **2.3 Composizione base sociale**

Di seguito vengono riportate alcune informazioni sulla composizione della base sociale

### Tipologia dei soci



### La base sociale nel tempo



### Soci ammessi ed esclusi

	Soci al 30/06/2008	Soci ammessi 2008/2009	Recesso soci 2008/2009	Decadenza/esclusione 2008/2009	Soci al 30/06/2009
Numero	30	2	-	-	32

Dal punto di vista quantitativo, negli ultimi anni la base sociale si è incrementata passando dai 27

soci del 2006 a 30 nel 2007 e ai 32 odierni. Non si sono avute dimissioni e recessi. I soci volontari sono rimasti sempre stabili in numero di 3, continuano a partecipare alla vita della cooperativa anche se qualcuno meno attivamente.

## **2.4 Territorio di riferimento**

La cooperativa prosegue il suo intervento connotando sempre più la progettualità e l'offerta di servizi in Lombardia ove sono collocate, peraltro, le principali sedi per quanto riguarda la gestione di servizi educativi – Varese e Bergamo - mentre è molto più ampia per quanto riguarda la formazione. Gli interventi formativi dell'anno 2008/2009 sono stati eseguiti a Bergamo e provincia, a Villaguardia – Cassano Magnano – Germignaga – Crema – Cardano al Campo – Università di Trento – Cantello – Sondrio – Galliate - Vedano Olona – Arcisate – Luino – Tradate – Parma – Almenno San Bartolomeo – Bioggio (CH) – Busto Arsizio.

## **2.5 Missione**

La cooperativa PERCORSI PER CRESCERE in accordo con la legge 381/91, si propone le seguenti finalità istituzionali:

la gestione di attività e servizi socio educativi.

Percorsi realizza servizi rivolti alla persona e promuove interventi allo scopo di perseguire l'interesse della comunità attraverso lo sviluppo della persona, sostenendo la formazione e l'educazione della prima infanzia. Ciò comporta in particolare l'impegno alla valorizzazione della rete sociale, diffondendo nel territorio una cultura caratterizzata dall'ascolto e dal confronto. La Cooperativa si pone come obiettivo prioritario il raggiungimento della soddisfazione di coloro che entrano in rapporto con le sue attività, in primo luogo i bambini, i genitori, nonché i lavoratori.

## **2.6 La storia**

Nel 1988 un gruppo di amici con multiformi esperienze educative, attivi soprattutto in Lombardia, decise di dar vita all'Associazione "Percorsi per Crescere" per conservare il patrimonio di risorse che si era accumulato negli anni Settanta e Ottanta, anche a seguito dell'intensa attività di formazione per educatori della prima infanzia, che l'Assessorato ai Servizi Sociali della Provincia di Varese aveva affidato a molti di loro.

Consapevole di quanto ancora tanto restasse da fare nei luoghi dell'infanzia per arrivare a livelli di qualità realmente centrati sul bambino, le sue capacità e i suoi bisogni, cominciò a proporre attività di "formazione continua" con metodi derivati da una continua sperimentazione. Negli anni, ai corsi di aggiornamento e al coordinamento pedagogico, si aggiunsero seminari di studio, forme di sostegno diretto a gruppi di educatrici di Nido, di scuole infantili – anche su richiesta dei Comuni – e perfino a operatori in reparti ospedalieri.

Nel 1994 l'Associazione decise di sperimentare in proprio a Varese la gestione di un piccolo spazio-gioco per bambini fino ai 5 anni per verificare concretamente le sue scelte educative e il modo non conformista di intendere la relazione educativa con il bambino.

Il successo dell'iniziativa e le continue sollecitazioni dei genitori affinché questa esperienza si stabilizzasse e prolungandosi a livello di scuola infantile, spinse i Soci dell'Associazione a costituire la Cooperativa Sociale "Percorsi per Crescere" nel 1998, con la finalità di aprire un asilo nido e una scuola dell'infanzia. La Cooperativa, oggi ONLUS, regolarmente iscritta all'albo della cooperazione, ha come scopo "l'elaborazione e la diffusione di una nuova cultura del bambino centrata sul riconoscimento dei suoi bisogni fondamentali" (art. 4) da perseguire anche mediante "la realizzazione di servizi di assistenza all'infanzia" (art. 6).

Percorsi per crescere ha per oggetto statutario quello di:

“svolgere in proprio, o per conto di Enti pubblici e privati, attività di gestione di servizi educativi a favore dell'infanzia

organizzare e gestire corsi di formazione e di aggiornamento, seminari, convegni e giornate di studio, aventi attinenza con i propri ambiti di intervento”.

### **3.GOVERNO E STRATEGIE**

#### **3.1 Tipologia di governo**

La cooperativa Percorsi per Crescere è stata costituita - con una prevalenza femminile tra i Soci fondatori - il 30 maggio 1998.

Nei primi tre anni di attività la cooperativa ha avuto una notevole crescita in termini di servizi erogati, di sviluppo della base sociale, di incremento occupazionale e di fatturato.

Negli anni successivi ha seguito una fase di posizionamento nell'ambito del mercato dei servizi nel territorio di riferimento, un processo teso all'ottimizzazione delle prestazioni erogate ed una politica del lavoro orientata al pieno rispetto dei contratti collettivi nazionali.

Nella tabella vengono schematizzate alcune informazioni rispetto agli amministratori della Cooperativa

## Composizione del Consiglio di Amministrazione

Numero dei Consiglieri	5
Uomini	1
Donne	4

nome e cognome	data e luogo di nascita	carica ricoperta	Scadenza
MARIA ANGELA FERIOLI	04/09/1954 LEGNANO – MI	PRESIDENTE	30/06/2010
CARLO ALBERTI	22/09/1947 LEGNANO – MI	CONSIGLIERE	30/06/2010
GRAZIA FRESCO	06/01/1929 ROMA	CONSIGLIERE	30/06/2010
GIORDANA MAGGIONI	09/12/1960 VARESE	CONSIGLIERE	30/06/2010
ILDE POMMEE	30/05/1941 COMO – CO	CONSIGLIERE	30/06/2010

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo di governo della Cooperativa. Viene eletto dall'Assemblea ogni tre anni, è composto da cinque consiglieri che eleggono al loro interno il Presidente e il Vice Presidente.

Il Presidente è il legale rappresentante della Cooperativa, è colui cioè che è responsabile, anche penalmente, di qualsiasi atto o azione amministrativa, legale, fiscale, sociale della società rappresentata. Attualmente è Maria Angela Ferioli, vice presidente è Carlo Alberti. Il consiglio di Amministrazione si riunisce mediamente una volta al mese.

Fin dalla fondazione il Presidente della Cooperativa è Maria Angela Ferioli, cui va l'onore di aver portato avanti l'idea originaria dei soci fondatori e di aver lavorato per lo sviluppo sociale ed economico della Cooperativa, ma cui va anche l'onere – pressante e impegnativo – di far crescere fra i soci un successore.

### 3.2 Organi di controllo

Nome e cognome	Carica	Altri dati
RIGORA MAURIZIO	Revisore in carica fino al 30/06/2010	in carica dal 19/11/2005

### 3.3 Struttura di Governo

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

Il CdA di PERCORSI PER CRESCERE nell'esercizio sociale 2008/2009 si è riunito 8 volte e la partecipazione media è stata del 100%.

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

All'interno delle cooperative sociali la partecipazione dei soci alle decisioni sociali sono molto importanti in quanto mettono in luce l'interessamento mostrato dagli stessi alla vita sociale . Per analizzare questo aspetto si è scelto come indicatore il numero dei soci che hanno presieduto alle assemblee indette ogni anno. I soci che hanno votato si distinguono in : a)presenti; b)presenti per delega.

<b>anno</b>	<b>assemblee</b>	<b>Media / presenti</b>	<b>Totale soci</b>	<b>Presenti a)</b>	<b>Presenti per delega b)</b>
2006	6	25.83	27	11,85	13.98
2007	2	22.50	27	10.21	12.29
2008	2	24.00	30	10,50	13.50

I dati mostrano con evidenza una scarsa partecipazione dei soci alla vita istituzionale della cooperativa, tuttavia, tali informazioni non ci sembrano poter rappresentare l'unico indice rappresentativo del coinvolgimento nell'organizzazione. Appare comunque un desiderio di partecipazione, riscontrabile nella partecipazione agli incontri specifici. Si assiste a una sorta di divaricazione tra la partecipazione istituzionale, forse percepita eccessivamente burocratica e formale, e quella "spontanea" o professionalizzante, alla quale i soci sembrano dare più credito e attribuire maggiore importanza.

La partecipazione dei soci alle assemblee risulta in netta diminuzione anche se i soci sono sempre informati in merito alle decisioni sociali.. Obiettivo della cooperativa per il prossimo anno è quello di migliorare la partecipazione dei soci alle decisioni sociali attraverso una ancor maggiore comunicazione ai medesimi e un maggiore consolidamento dei valori caratterizzanti il mondo cooperativo che è fondato su alcuni capisaldi:

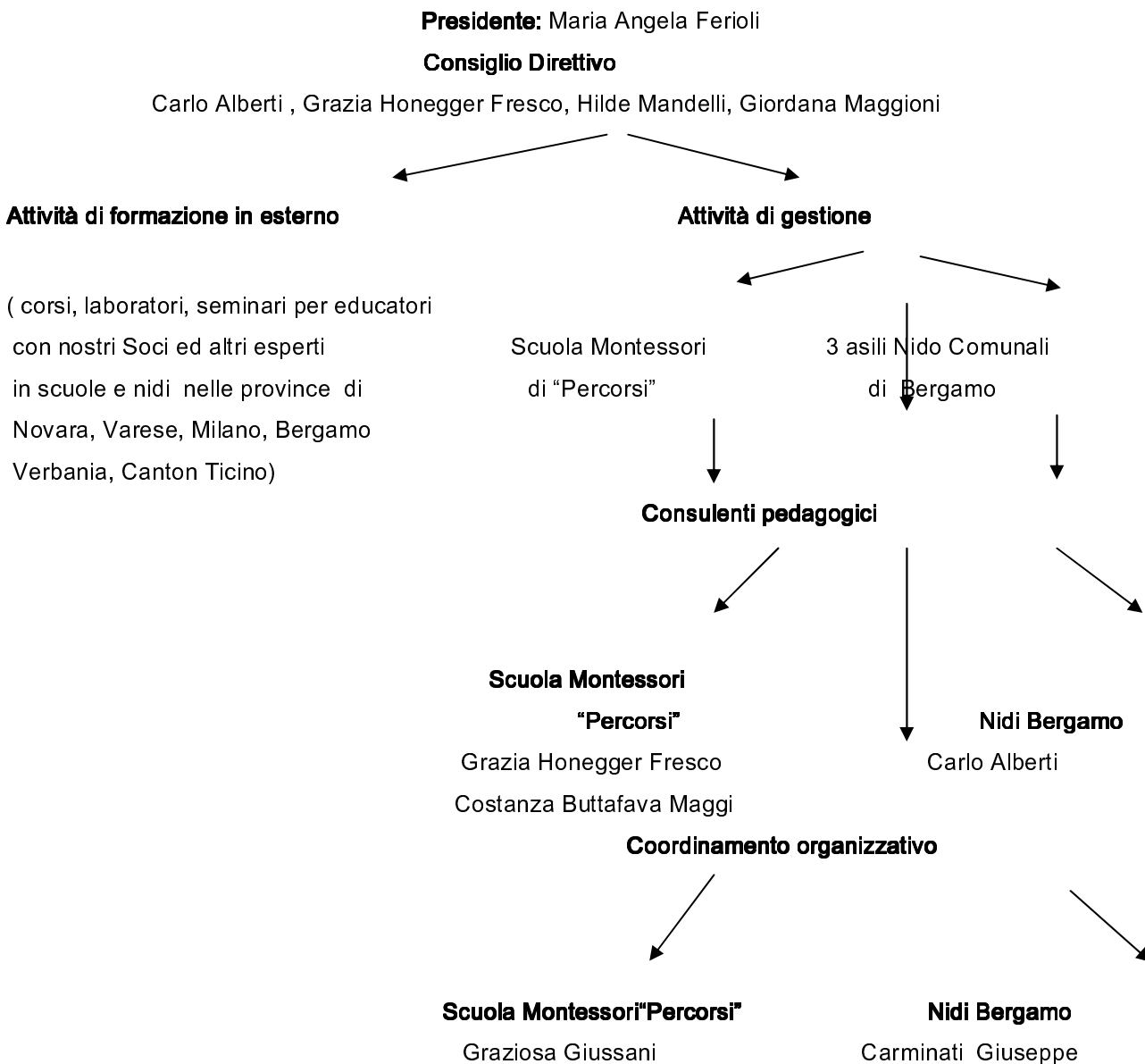
- il coinvolgimento dei soci nella discussione, definizione e verifica degli obiettivi strategici;
- l'utilizzo più frequente delle assemblee;
- l'adozione di nuovi strumenti di comunicazione,

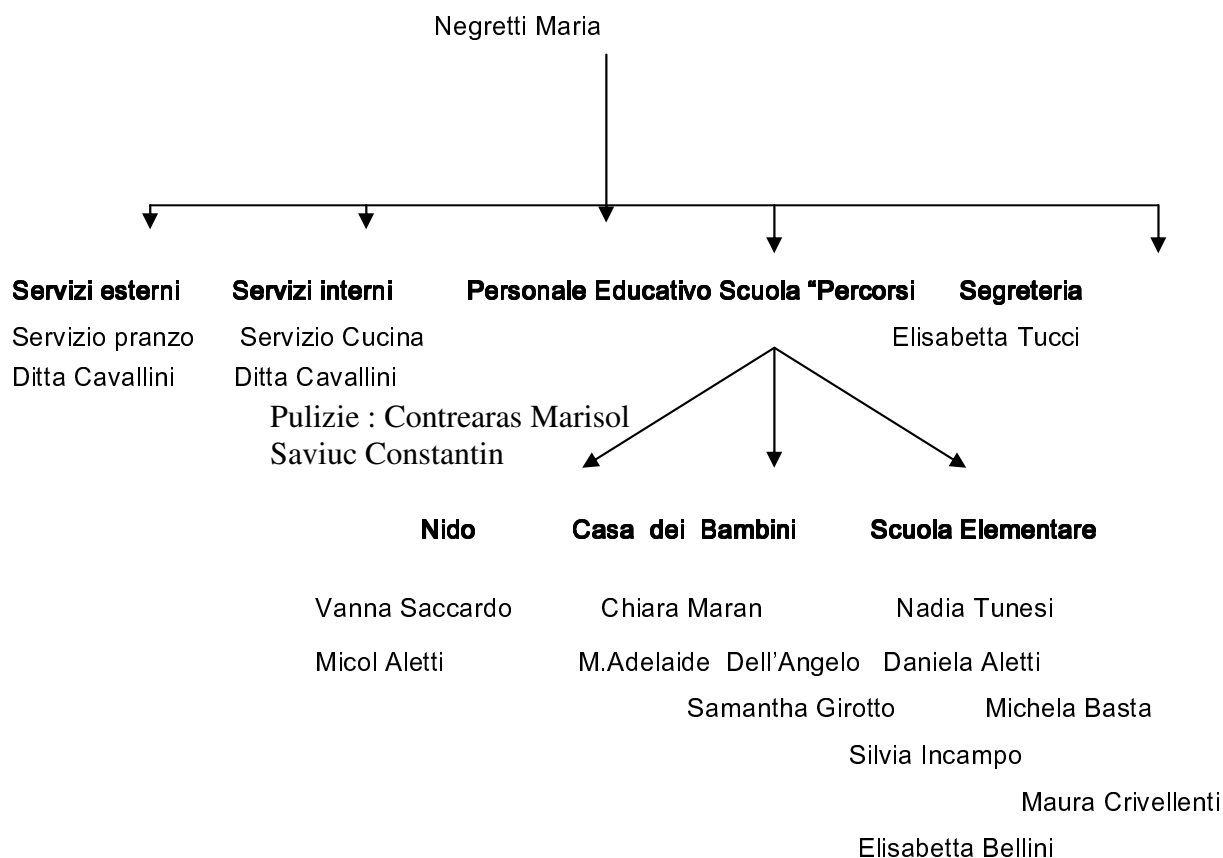
A questo si aggiungerà l'avvio del percorso per il rinnovo del consiglio di amministrazione che sarà volto al coinvolgimento di una nuova generazione di soci nella discussione sul futuro organo di governo della cooperativa.

### 3.4 Processi decisionali e di controllo

#### 3.4.1 La struttura organizzativa

Così come si presenta in data odierna





**Esperti Esterni:** **Pittura** ( Franca Russi / Daniela Paoli); **Musica** ( Antonella Moretti) **Inglese** ( Annette Schoenberg) **Motricità** (Spera Michele) **Disegno** (Carini Maria Cristina) **Religione** (Anna Arturi)

#### 4.PORTATORI DI INTERESSI

In questa sezione si rappresentano i diversi portatori di interesse specificandone la natura delle relazioni esistenti.

Gli stakeholder sono tutti coloro che, in modo diversi, possono influenzare o essere influenzati dalle attività dell'impresa. Essi rappresentano concretamente la complessità della realtà organizzativa, portando alla luce la trama delle relazioni nella quale la cooperativa è continuamente immersa. Come ogni rete relazionale, non tutti i nodi sono sempre e continuamente attivi, sono piuttosto le comunicazioni che si realizzano di volta in volta ad attivare le connessioni, a mettere in gioco la complessità. Il bilancio sociale possiede anche questa funzione: stimolare la rete di comunicazione tra i vari portatori di interessi, altrimenti incapaci di inquadrare l'operatività complessiva della cooperativa.

Gli Stakeholder devono essere sempre nelle condizioni di decidere se continuare la loro libera e responsabile interazione con l'organizzazione: devono per questo avere a disposizione un flusso continuo di informazioni attendibili relative alla condotta aziendale. Il riferimento ai portatori di interessi determina un nuovo approccio strategico alla gestione globale dell'impresa, la cui

responsabilità si estende nei confronti di un vasto insieme di soggetti, da cui dipende la sua legittimazione

Una delle caratteristiche della cooperativa sociale è la presenza contemporanea di più portatori di interessi: tale caratteristica fa sì che l'attività della cooperativa sia influenzata o influenzi una pluralità di interlocutori, ciascuno con bisogni, aspettative, diritti, interessi diversi. Per tener conto delle varie istanze che, con una diversa intensità, sono in grado di individuare i diversi interlocutori con i quali interagisce, evidenziando la natura della relazione che intrattiene e ricavandone, di conseguenza, le attese informative che influenzano direttamente i contenuti del bilancio di responsabilità sociale.

Nel nostro caso si è ritenuto opportuno definire due macrotipologie di stakeholder:

**interni:** l'area gestionale/teorica della cooperativa; le persone coinvolte all'interno della cooperativa (soci, dipendenti e tutte le altre figure professionali gravitanti intorno alla struttura); i servizi erogati;

**esterni:** sono state inserite all'interno di questo insieme le persone che direttamente o indirettamente fruiscono dei servizi erogati dalla cooperativa e tutte quelle istituzioni e realtà che hanno a che fare con la struttura per la gestione e/o l'appalto dei servizi stessi.

#### Portatori di interesse interni

	Tipologia di relazione
Assemblea dei soci	Assemblee dei soci
Soci lavoratori	Riunioni con tutto il personale
Soci volontari	Incontri periodici di programmazione
Lavoratori non soci	Incontri periodici con il personale
Stagisti	Verifiche dello stage
Fruitori	utenti

#### Portatori di interesse esterni

	Tipologia di relazione
BCC	Banca con cui operiamo
Istituzioni locali	Appalto
Committenti/clienti	Enti locali, genitori
Fornitori	

## 5.RELAZIONE SOCIALE

I soci hanno un ruolo centrale nella vita della Cooperativa: concorrono alla gestione dell'impresa attraverso la formazione degli organi sociali, partecipano all'elaborazione di programmi di sviluppo e alle decisioni concernenti le scelte strategiche, contribuiscono alla formazione del capitale

sociale, ai risultati economici e alla loro destinazione, approvano il regolamento interno, mettono a disposizione le loro capacità personali e professionali per lo svolgimento delle attività della Cooperativa.

I nuovi soci vengono ammessi dopo aver presentato domanda scritta al Consiglio di Amministrazione. La quota sociale che devono sottoscrivere è di 51 euro.

Al 30 giugno 2009 erano iscritti alla Cooperativa 32 soci.

## **I lavoratori**

### **Orientamenti valoriali nei rapporti con i lavoratori**

La Cooperativa considera i propri lavoratori la principale risorsa di cui dispone e sulla quale ritiene essenziale indirizzare buona parte dei propri investimenti.

La cooperativa si impegna a favorire la continuità dei rapporti di lavoro, la crescita professionale, la stabilità economica, lo sviluppo dell'autonomia, l'assunzione di responsabilità, il protagonismo nel proprio lavoro. Garantisce un inquadramento appropriato e a norma di legge e un ambiente di lavoro che rifiuta le discriminazioni di ogni genere.

### **Politiche del personale: obiettivi e azioni**

La cooperativa ha indirizzato le proprie politiche di investimento sul personale in queste direzioni:

- la gestione delle risorse umane
- la formazione
- le assunzioni e la gestione economica del personale
- le funzioni interne relative alla formazione e alla supervisione

Riguardo alla gestione delle risorse umane. Due sono gli obiettivi perseguiti:

- far avanzare la progettazione del sistema di competenze;
- mettere a punto il sistema di pre-selezione del personale.

Rispetto al primo obiettivo si è attivato il percorso che ha visto la costruzione del mansionario e la definizione dei profili professionali.

Rispetto al secondo obiettivo occorre creare un gruppo di lavoro che cerchi di ottimizzare le procedure relative alla selezione dei nuovi operatori individuando procedure comuni a tutte le aree.

Sono delineati due ambiti di intervento:

il primo riguarda la ricezione e classificazione dei curricula,

il secondo riguarda i colloqui, che verranno effettuati ogni quattro mesi con i candidati ritenuti eccellenti in quel periodo. I colloqui serviranno per individuare una rosa di candidati particolarmente interessanti e predisposti all'attività della cooperativa, con priorità di "chiamata" in caso di necessità di nuovo personale.

L'organico medio aziendale, ripartito per categoria, ha subito, rispetto al precedente

esercizio, le seguenti variazioni:

<b>Organico</b>	<b>30/06/2008</b>	<b>30/06/2009</b>	<b>Variazioni</b>
Coordinatori	2	3	1
Educatrici	43	45	2
Impiegata	1	1	
Ausiliarie	13	14	1
	<b>59</b>	<b>63</b>	<b>4</b>

La forza lavoro risulta così composta:

<b>Organico</b>	<b>30/06/2008</b>	<b>30/06/2009</b>	<b>Variazioni</b>
Lavoratori ordinari soci	2	3	1
Lavoratori ordinari non soci	57	60	3
Collaboratori soci	2	2	-
Collaboratori non soci	-	-	-
	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>4</b>

così suddivisi nei settori aziendali

<b>Organico</b>	<b>Varese</b>	<b>Bergamo</b>	<b>Formazione</b>
Lavoratori ordinari soci	2	1	
Lavoratori ordinari non soci	16	46	
Collaboratori soci	1	1	
Collaboratori non soci	-	-	
	<b>19</b>	<b>48</b>	

Soci lavoratori	3
Lavoratori non soci	60
<b>Numero totale</b>	<b>63</b>

N	qualifica	Liv	sessu	Ore settimanali	Tempo determinato/ tempo indeterminato	Soci/ non soci
1	Impiegata	D1	F	30.0	TI	<b>S</b>
1	Coordinatori	D3	M	38.0	TI	S
1	Coordinatrice	D3	F	24.0	TI	N
1	Coordinatrice	D3	F	20.0	TI	N

18	Educatrici	D2	F	38.0	TI	N
6	Educatrici	D2	F	25.0	TD	N
4	Educatrici	D2	F	25.0	TI	N
2	Educatrici	D2	F	20.0	TI	N
1	Educatrici	D2	F	20.0	TD	N
3	Educatrici	D2	F	35.0	TD	N
1	Educatrici	D2	F	30.0	TI	S
1	Educatrici	D2	F	30.0	TI	N
1	Educatrici	D2	F	30.0	TD	N
1	Educatrici	D2	F	38.0	TF	N
4	Educatrici	D2	F	32.5	TI	N
1	Educatrici	D2	F	22.5	TI	N
1	Educatrici	D2	F	37.5	TI	N
1	Educatrici	D2	F	37.5	TD	N
6	Ausiliarie	B1	F	25.0	TI	N
1	Ausiliarie	B1	F	25.0	TD	N
1	Ausiliarie	B1	F	35.0	TI	N
1	Ausiliarie	B1	F	15.0	TI	N
1	Ausiliarie	B1	F	21.5	TI	N
1	Ausiliario	A1	M	7.0	TI	N
1	Cuoca	C1	F	23,5	TI	N
1	Cuoca	C1	F	22,5	TI	N
1	Cuoca	C1	F	30.0	TI	N

### Trattamento salariale

Percorsi per Crescere applica il CCNL delle Cooperative Sociali e aderisce a Confcooperative

**Fasce salariali utilizzate:** dalla A1 alla D3.

**Indennità ai soci e ai dipendenti:** viene corrisposto un rimborso spese agli operatori che utilizzano mezzi propri o mezzi pubblici per il servizio. E' politica della cooperativa, in condizioni economiche positive, erogare dei premi di produzione ai dipendenti che risultano particolarmente disponibili e che si prestano alla realizzazione di particolari iniziative.

La cooperativa ha prodotto un **regolamento interno** facendo riferimento a quanto previsto dall'art. 6 della legge del 3 aprile 2001, n. 142, in materia di regolamentazione della tipologia dei rapporti che le cooperative intendono instaurare in forma alternativa con i soci lavoratori.

**Permessi di studio e aggiornamento:** i dipendenti possono fruire di 150 ore/annue per la frequenza di corsi universitari o scuole riconosciute con obbligo di frequenza nei limiti del 2% del personale in servizio. La Cooperativa concede inoltre permessi studio per sostenere esami a chi non può usufruire delle 150 ore previste dal contratto. Nel 2006/2007 ha usufruito del permesso di studio 1 persona. Viene riconosciuto inoltre come aggiornamento la partecipazione a convegni, seminari, workshop, ecc.

**La formazione** costituisce un elemento fondamentale per la qualificazione degli adulti educatori e maestri e per la definizione di specifici ruoli professionali nella Scuola dell'autonomia. In quest'ottica, ogni anno la Cooperativa indica un piano di formazione che tiene conto sia delle progettualità attivate o da attivare, sia delle istanze più propriamente teoriche, tecniche ed organizzative connesse alla gestione complessiva dell'offerta formativa. Il piano può prevedere interventi di esperti esterni e attività di autoaggiornamento.

#### **Monte ore annuo per attività collaterali**

Riguardo alla formazione degli operatori, nel 2008 il budget della formazione è stato attribuito con criteri rispondenti alle necessità: proporzionandolo al monte ore degli operatori e verificando i bisogni effettivi con i coordinatori.

Le educatrici e le maestre si impegnano per un "monte-ore" annualmente variabile (corrispondente ai periodi di chiusura del servizio che eccedono le ferie spettanti, e di norma oscillante tra 115-130 ore) alle seguenti attività:

<b>attività</b>	<b>Periodicità</b>	<b>Ore</b>
Attività di programmazione iniziale	ogni inizio anno	8
Colloqui pre-ambientamento con genitori	a inizio anno	10
Riunioni di programmazione, di revisione e verifica	2 incontri mensili	40
Colloqui individuali con i genitori secondo esigenze	1 incontro mensile	12
Incontri con le famiglie	3 incontri anno	6
Riordino, riparazione e creazione di materiali	A inizio e fine anno	12
Attività di valutazione finale	ogni fine anno	8

La partecipazione ad altre attività eccedente il monte ore (laboratori, ulteriori momenti d'incontro, ecc) viene retribuita con straordinario o recuperata.

Nel 2008 la spesa complessiva per le retribuzioni è cresciuta del 16,52% rispetto al 2007. Il dato è dovuto essenzialmente all'aumento delle retribuzioni e all'aumento dei ricavi. Ai lavoratori

dipendenti è stato applicato l'aumento dovuto al rinnovo del CCNL. L'incremento dei ricavi, che è direttamente collegato all'estensione dell'appalto del servizio a Bergamo a livello di spesa per il personale, ha inciso soprattutto sugli operatori di Bergamo a cui è stato riconosciuto il passaggio di categoria.

Attualmente gli aumenti retributivi sono legati, alla contrattazione e ai passaggi di livello. I miglioramenti avvengono su proposta dei responsabili delle varie aree o tramite incontri richiesti dagli operatori riguardanti la loro situazione lavorativa.

### **Ufficio**

Fanno parte dell'ufficio:

La presidente del Consiglio di Amministrazione: è la legale rappresentante e svolge un ruolo di indirizzo e coordinamento, mantiene rapporti di rappresentanza con l'esterno, sia con la partecipazione a enti di categoria che con gli altri interlocutori coinvolti nella vita dell'organizzazione. Svolge funzioni operative di responsabile del personale e interagisce nella programmazione per la parte economica.

Il vice presidente, oltre alla rappresentanza in assenza della Presidente, si occupa del servizio di gestione dei nidi di Bergamo e delle attività formative.

I coordinatori svolgono funzione di coordinamento e integrazioni tra i diversi settori della scuola.

I responsabili pedagogici si occupano della progettazione e del coordinamento operativo e tecnico professionale, della verifica qualitativa e della formazione.

La segreteria si occupa degli aspetti contabili e della segreteria amministrativa.

### **Consulenti**

Lo studio di consulenza del lavoro si occupa della elaborazione delle buste paga, delle assunzioni, dei licenziamenti, delle variazioni di part-time, della legislazione in materia e degli oneri contributivi.

Lo studio di elaborazione dati si occupa della parte riguardante la gestione dei registri contabili, del bilancio, della relativa legislazione e degli oneri fiscali.

### **Sicurezza**

In ottemperanza al D. Lgs. 81/2008 è stato attivato un protocollo di sorveglianza sanitaria, gestito dal Dott. Terni Enrico. Per la scuola di Varese viene effettuata una valutazione della sicurezza, dello stato igienico e un esame microbiologico di alimenti. Tale pratica è affidata rispettivamente alla ditta C.A.R.M.A. di Filpa Lidia per la sicurezza e alla FQC snc per l'HACCP. A Bergamo è affidato l'incarico sia per il d.Lgs. 81 che per l'HACCP alla ditta FO.BER snc.

## **6. DIMENSIONE ECONOMICA**

Dopo i valori, il senso, le azioni, ecco i “conti”! Siamo alla parte economica del nostro bilancio sociale. Quel che di solito sembra essere l'altra metà del cielo: da una parte l'etica, dall'altra l'economia. “Una cosa sono gli ideali, altro sono i soldi... Va bene la teoria, ma poi dobbiamo mangiare...”

Così va il mondo? No, secondo noi no

Dire “Bilancio sociale” è un po' come dire impresa sociale. Fare impresa e creare valore sociale nel territorio sono due aspetti della nostra esperienza che si scambiano ragion d'essere e si completano a vicenda.

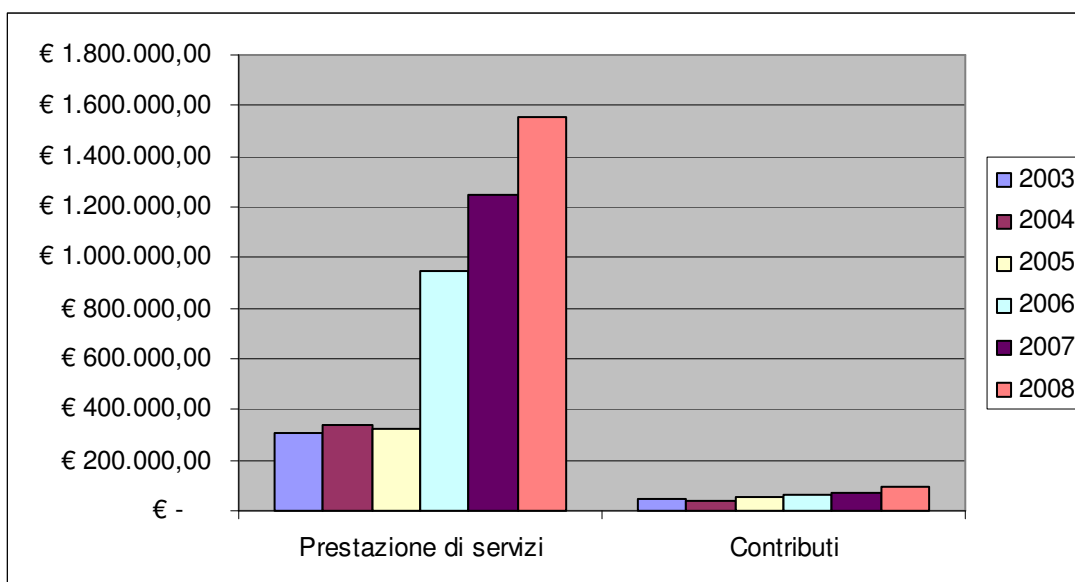
Controllare i costi, incrementare i ricavi, ricercare risorse finanziarie, fare investimenti, non sciupare la ricchezza economica, anzi, creare un valore aggiunto per effettuare altri investimenti sociali sono per noi un aspetto inscindibile dal nostro progetto pedagogico.

Possiamo contare sulla dimensione sociale della cooperativa se e in quanto è sana ed oculata la sua gestione economica; possiamo contare sulla qualità delle relazioni, degli interventi, nella misura in cui la cooperativa è solida ed investe; possiamo contare sulla dimensione solidaristica quanto più l'impresa è viva e dinamica anche sugli aspetti gestionali.

Sana, viva, dinamica è l'impresa quando può “contare” (nel senso di contabilizzare, ma anche influire) positivamente sul risultato delle proprie azioni.

### Quanta ricchezza produce la cooperativa

Il valore della produzione, cioè l'insieme dei ricavi, riferiti ai servizi realizzati, e dei contributi ricevuti, negli ultimi anni ha avuto un andamento crescente



Anno		Prestazione di servizi		Contributi
2003	€	307.246	€	49.124
2004	€	373.175	€	40.000
2005	€	320.170	€	56.312
2006	€	944.376	€	64.294
2007	€	1.245.238	€	74.885
2008	€	1.554.870	€	93.457

Di seguito sono indicate le attività svolte dalla cooperativa nell'anno 2008/2009. Ogni attività è stata scomposta nelle sue articolazioni, in modo da rappresentare al meglio il lavoro svolto. I paragrafi seguenti hanno l'obiettivo di delineare un quadro d'insieme del contesto operativo, rappresentando le attività principali della cooperativa: la gestione della scuola da una parte, la gestione dei nidi di Bergamo e l'attività formativa dall'altra. Per ogni area si sono indicati le professionalità coinvolte e i soggetti fruitori del servizio.

### 6.1 Presentazione e analisi dei servizi erogati

<b>Gestione asilo nido</b>	
Attivo dal 1998	
Numero utenti	21
<b>Personale coinvolto</b>	
<i>Educatrici</i>	4
<i>Supervisore</i>	1
Ore di programmazione	10
Ore di aggiornamento erogate dalla cooperativa	12
Ore dedicate agli incontri ed alle riunioni con i genitori	20
<b>Gestione casa dei bambini</b>	
Attivo dal 1998	
Numero utenti	38
<b>Personale coinvolto</b>	
<i>Educatrici</i>	2
<i>Supervisore</i>	1
Ore di programmazione	10
Ore di aggiornamento erogate dalla cooperativa	12
Ore dedicate agli incontri ed alle riunioni con i genitori	15

<b>Gestione scuola primaria</b>	
Attivo dal 2004	
Numero utenti	63
<b>Personale coinvolto</b>	
<i>Maestre</i>	4
<i>Supervisore</i>	1
<i>Consulenti esterni (musica, ed.motoria, inglese, religione)</i>	4
<i>Coordinatrice</i>	1
<i>Pulizie</i>	1
Ore di programmazione	50
Ore di aggiornamento erogate dalla cooperativa	48
Ore dedicate agli incontri ed alle riunioni con i genitori	18
<b>Personale comune alla sede di Varese</b>	
Attivo dal 1998	
<b>Personale coinvolto</b>	
<i>Segretaria</i>	1
<i>Coordinatrice nido/cdb</i>	1
<i>Ausiliaria di cucina</i>	1
<i>Pulizie</i>	1
<b>Gestione asili nido di Bergamo</b>	
Attivo dal 2006	
Numero utenti	100
<b>Personale coinvolto</b>	
<i>Educatrici</i>	35
<i>Coordinatore</i>	1
<i>Supervisore</i>	1
<i>Cuoca</i>	3
<i>Aiuto cuoca</i>	3
<i>Ausiliarie</i>	4
Ore di programmazione	
Ore di aggiornamento erogate dalla cooperativa	
Ore dedicate agli incontri ed alle riunioni con i genitori	

<b>Gestione attività di formazione</b>	
--	--

Attivo dal 1998	
Numero utenti	20
<b>Personale coinvolto</b>	
<i>Operatori</i>	11
<i>Coordinatore</i>	1
Ore di programmazione	47
Ore di aggiornamento erogate dalla cooperativa	600
Ore dedicate agli incontri ed alle riunioni	138

### Riepilogo cronologico dei servizi offerti dal 1998 al 2008

Anno	Servizio
<b>Dal 1998 ad oggi</b>	Gestione di asilo nido e Casa dei Bambini a Varese, zona Cartabbia, via T. Tasso 29 ed ora in Via Maggiore n. 10.
<b>2001</b>	In collaborazione con il Comune di S. Giorgio su Legnano, la Cooperativa aprì e gestì per due anni un asilo nido e nuovi servizi integrativi per la prima infanzia, aiutando poi le educatrici ad assumerne direttamente la conduzione dal settembre 2003.
<b>2003</b>	in collaborazione con il Comune di Venegono Inferiore, aprì e gestì per due anni il nuovo asilo nido.
<b>2003</b>	L'ampliarsi delle nostre attività, il desiderio di non disperdere le energie, l'esigenza di integrare strettamente la formazione e il lavoro quotidiano con i bambini hanno portato a far confluire l'Associazione "Percorsi per Crescere" nella Cooperativa Sociale dello stesso nome sopra ricordata.
<b>2004</b>	La Cooperativa gestisce sia l'attività di formazione, sia la gestione dei servizi per l'infanzia. Si è creata così una situazione estremamente favorevole allo studio, allo sviluppo di nuove proposte educative e alla sperimentazione delle stesse nel vivo del lavoro quotidiano: una congiuntura tutt'altro che frequente nel nostro Paese. Da questo anno si è avviata una importante collaborazione con i CEMEA del Canton Ticino (Svizzera italiana) attivi nel campo della seconda infanzia che hanno chiesto il nostro aiuto per avviare corsi di formazione per le educatrici di Nido per conto del Cantone. Tale collaborazione è tuttora in corso con reciproco vantaggio e soddisfazione.
<b>2005/2006</b>	si è avviata una collaborazione con l'AMITE (Associazione Montessori Italia Europa) per i corsi Montessori da questa organizzati a Milano.
<b>2005</b>	Le richieste dei genitori di proseguire l'esperienza a livello di scuola elementare e le crescenti domande per l'asilo nido e per la scuola dell'infanzia, hanno determinato il

	<p>trasferimento delle nostre attività in un edificio scolastico molto più ampio e completamente ristrutturato - anch'esso del Comune di Varese, in località Calcinate del Pesce. Questo ci ha permesso di avviare per i bambini un percorso coerente dai 12 mesi agli 11 anni, al tempo stesso ampliando e migliorando l'attività di formazione degli adulti</p>
<b>2006</b>	<p>Gestisce 3 asili nido del Comune di Bergamo.</p>
	<p><i>La Cooperativa "Percorsi per Crescere" continua nel suo originario impegno formativo, organizzando corsi di formazione sia in proprio presso la sede di Varese o altrove, sia per conto di enti locali. Qui di seguito alleghiamo le attività svolte negli ultimi anni e quelle in corso:</i></p> <p><b><i>Collaborazioni con amministrazioni provinciali e comunali per corsi di aggiornamento e formazione del personale degli asili nido:</i></b></p> <p>Abbiategrosso, Appiano Gentile, Arcisate, Arluno, Bareggio, Bergamo, Besana Brianza, Bollate, Boffalora, Busto Arsizio, Carate Brianza, Cassano Magnago, Castellanza, Caronno Pertusella, Carate, Cardano al Campo, Cogliate, Corbetta, Corsico, Fagnano Olona, Ferno, Gallarate, Gambolò, Germignaga, Gravellona, Induno Olona, Lainate, Laveno, Legnano, Lesa, Lonate Pozzolo, Luino, Magenta, Malnate, Olgiate Olona, Nerviano, Omegna, Parabiago, Rescaldina, Robbio, Salsomaggiore, Samarate, Saronno, Seregno, Sesto Calende, Somma Lombardo, Solaro, Sondrio, Tradate, Varese, Vedano Olona, Vergiate, Viggiù.</p> <p><b><i>Consulenze e coordinamento pedagogico:</i></b> asili nido di Appiano Gentile, Lainate, Uboldo, Cassano, Cardano.</p> <p><b><i>Corsi e incontri con scuole infantili:</i></b> Lainate, Nerviano, Saronno, Como (Scuola Montessori).</p> <p><b><i>Laboratori, corsi e incontri con genitori ed educatori:</i></b> Legnano, Gallarate, Varese, Rescaldina, Germignaga, Lainate, Cardano al Campo, Corbetta, Parabiago, Tradate, Venegono, Castiglione Olona, Gornate Olona, Vedano Olona, Somma Lombardo, Viggiù, Villa Cortese</p> <p><b><i>Stages residenziali di più giorni per gli asili nido di:</i></b> Gallarate, Bollate, Varese, per Bergamo (4 stages in quattro anni), Palermo ( 1 stage di tre giorni)</p> <p><b><i>Corso di formazione in collaborazione con la Regione Lombardia:</i></b> "Il bambino come</p>

persona" svolto a Legnano nel 1998.

**Corso di formazione cofinanziato FSE** in collaborazione con Didascalos, "Tecniche educative per la prima infanzia" Legnano. 2001/2002

**Corso di formazione cofinanziato FSE( Fondo Sociale Europeo ),** con il Comune di Omegna e la provincia di Verbania anno 2006/7

**Corsi di formazione per baby-sitter comunali:** Bareggio, S. Giorgio su Legnano

**Stages e corsi per coordinatrici:** Marzio, Varese

**Corso di formazione per educatrici 0-3 anni "Per un Nido di qualità",** in collaborazione con gruppo Norman – Milano 2004/2005

**Corso di formazione per educatrici 3-6 anni "Per una Scuola di qualità"** in collaborazione con gruppo Norman – Milano 2005/2006

**Corso di formazione per educatori 0-3 - Varese 2001**

**Corso di formazione per educatori 0-3 – Varese e Gallarate 2002**

**Corso di formazione per educatrici 0-3 anni** in collaborazione con Ass. AMITE. Milano 2005/2006

**Partecipazione pedagogica e organizzativa ai Corsi CEMEA del Canton Ticino per educatrici di Nido (dal 2004 a oggi)**

**Corso di formazione per educatrici 0-3 anni,** Legnano 2006/2007

**Convegni regionali** (con patrocinio Regione Lombardia):

"Il nido come luogo di vita" Milano 2000;

"Lasciateci tempo" Milano 2000,

"Asili nido e dintorni: la qualità è possibile" Milano 2003.

**Incontri a carattere seminariale di mezza giornata o giornata intera** ( dal 2003 a oggi)

Principali temi svolti a cura dei nostri esperti

Posso mettermi in piedi da solo. Montessori e Pikler: il periodo sensitivo del movimento e lo studio dello sviluppo motorio nell' Istituto di via Loczy a Budapest

Il sonno e la gioia di vivere. Sulle tracce di Jeannette Bouton

Dormire nel rispetto dei ritmi individuali tempi luoghi modalità

Fisiologia dello svezzamento: "gradualmente / gradevolmente"

Dal latte materno al cibo dei grandi. Il pranzo e la merenda come momenti conviviali a casa, all'asilo nido

"La mano, organo dell'intelligenza" nei primi tre anni di vita: Oggetti, tempi, modi.

Come le cure materne favoriscono il gioco spontaneo

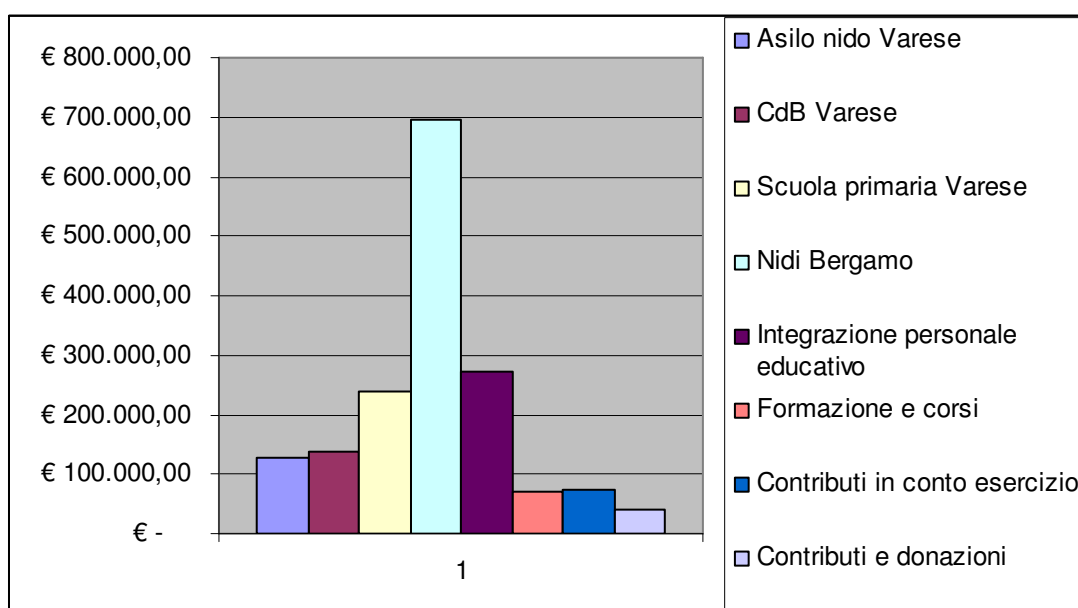
Essere assertivi nei gruppi di lavoro

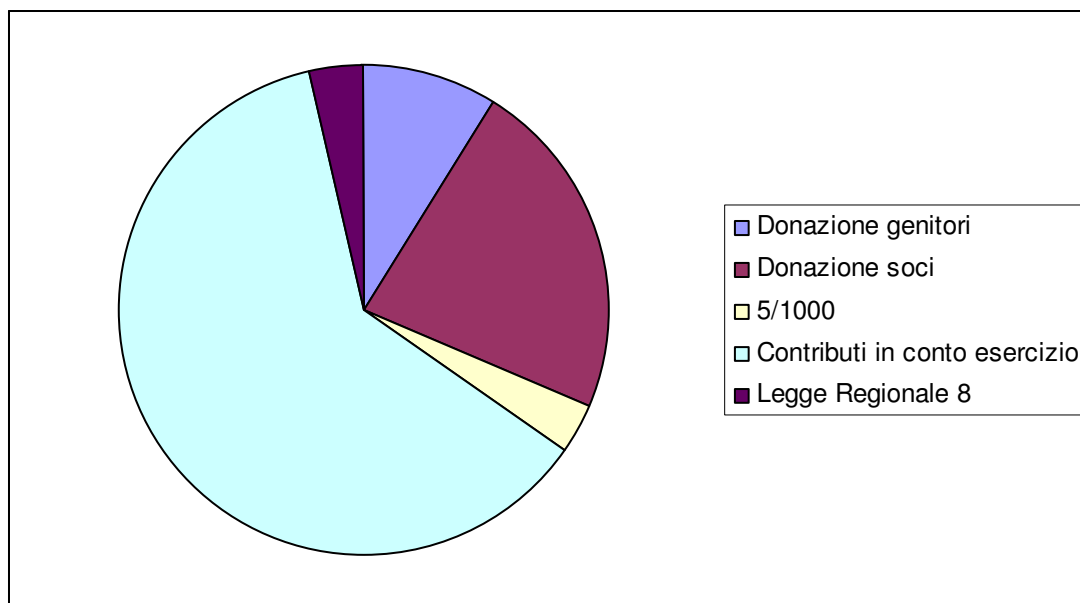
L'osservazione del bambino e la formazione delle educatrici

L'educatrice come persona di riferimento per i genitori e i bambini  
 Attività e proposte al Nido per i bambini dell'ultimo anno

6.1 La tabella mostra la ripartizione del valore della produzione

Asilo nido Varese	141.958
Casa dei Bambini Varese	136.947
Scuola primaria Varese	241.410
Gestione asili nido Bergamo	697.455
Integrazione del personale educativo per le sezioni in cui è previsto l'inserimento di bambini disabili e/o con difficoltà psico-sociali e per supportare il personale educativo nelle situazioni non ordinarie negli asili nido di Bergamo	271.364
Formazione e corsi	69.725
Contributi in conto esercizio	74.200
Contributi e donazioni	19.257





## 6.2. Analisi del valore aggiunto

La produzione di valore aggiunto si registra quando il valore delle risorse restituite dall'organizzazione risulta superiore al valore delle risorse acquistate dall'ambiente medesimo. In particolare, la sua determinazione permette di evidenziare la ricchezza prodotta dalla sua attività, che viene dunque "aggiunta". In particolare, in questa prospettiva, i lavoratori cessano di essere un costo per diventare parte integrante del maggior valore aziendale.

	Totale	Parziale	% sul VPP
<b>A) Valore della produzione (VPP)</b>	1.648.328		100
<i>Ricavi da appalto Bergamo</i>		968.818	58,77
<i>Ricavi Enti pubblici per formazione</i>		66.342	4,03
<i>Ricavi da privati per formazione</i>		3.383	0,20
<i>Gestione scuola Varese</i>		516.328	31,32
<i>Contributi</i>		93.457	5,68

<b>B) Costi di produzione e gestione dal profit</b>	306.894		18,61
<i>Acquisti da fornitori</i>		26.928	1,63
<i>Per servizi</i>		211.051	12,80
<i>Per godimento beni di terzi</i>		58.342	3,54
<i>Oneri di gestione</i>		10.573	0,64
<b>Valore aggiunto della gestione caratteristica</b>	1.341.434		81,39

<b>C) Elementi finanziari e straordinari di reddito</b>	3.948		0,24
<b>Valore aggiunto globale lordo</b>	1.337.486		81,15
D) Ammortamenti e altre svalutazioni delle immobilizzazioni	49.949		3,03
<b>Valore aggiunto globale netto</b>	<b>1.287.537</b>		78,12
<b>Ricchezza distribuibile</b>	1.287.537		78,12
<b>Ricchezza distribuita</b>	1.287.903		78,13

### 6.3 Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale

In un'impresa cooperativa sociale la dimensione mutualistica è rilevante: non solo in termini di appartenenza ma anche per l'aspetto economico del valore distribuito.

<b>Ricchezza distribuita</b>		% sul VPP	% su ricchezza distribuita
<b>A) Ricchezza distribuita a dipendenti e collaboratori (soci e non soci)</b>	1.287.903		100
<i>Salari e stipendi</i>	853.244	51,76	6,25
<i>Oneri sociali</i>	251.797	15,28	19,55
<i>TFR</i>	59.094	3,58	4,59
<i>Collaborazioni e compensi</i>	123.768	7,51	9,61

Un indice importante, ricavabile dallo schema, è quello che ci permette di definire, in termini percentuali, la capacità della struttura di produrre valore aggiunto, cioè ricchezza da distribuire agli interlocutori:

$$\frac{\text{Valore aggiunto globale netto}}{\text{Valore produzione nel periodo}} \times 100 = \frac{1.287.537}{1.648.328} \times 100 = 78,11\%$$

E' possibile notare come gli stakeholders a cui è distribuita la ricchezza prodotta sono i lavoratori. Si tratta dello stakeholder più rilevante in termini di distribuzione della ricchezza e del valore prodotto. E' noto come il livello delle retribuzioni del nostro comparto sia inadeguato al valore dei

servizi prodotti ed al fabbisogno economico degli operatori, per cui parlare di ricchezza distribuita può apparire paradossale. Nonostante questo rappresenta la voce più rilevante del bilancio della cooperativa ed è in continuo aumento in peso percentuale.

Il costo del lavoro in termini percentuali ha una incidenza che supera il 70% del Valore della produzione. Sebbene negli anni si sia rilevato un trend crescente del Valore della produzione, è possibile notare che anche i costi del personale hanno tenuto tale andamento. L'aumento di tali costi è dovuto in parte all'aumento numerico degli operatori impiegati nei servizi erogati, in parte all'aumento contrattuale che ha messo a dura prova il mantenimento di un equilibrio tra costi e ricavi ed un'ottimizzazione dei costi del personale. Si è reso necessario sensibilizzare i committenti riguardo l'aumento di tale costo e si è ottenuto un adeguamento delle tariffe a loro esposte per quanto riguarda Varese, mentre relativamente a Bergamo il nuovo appalto per il quadriennio 2009/2013 ha tenuto conto di questi aumenti ed è comunque previsto un adeguamento istat annuale.

#### **Andamento del costo del lavoro**

Costo del lavoro	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Valore della produzione	1.008.672	1.320.123	1.648.328
Costi per il personale	827.728	999.070	1.164.135
Incidenza%	82,06%	75,68%	70,62%

In questa ultima parte evidenziamo come la dimensione del valore economico e patrimoniale della cooperativa abbia oggi questa consistenza anche grazie a ulteriori valori che i soci hanno apportato. Tali valori hanno consentito di migliorare il risultato economico nei diversi anni.

Li chiameremo **COSTI FIGURATIVI**: costi che non sono materialmente sostenuti, ma che debbono essere considerati (fatti "figurare") per una corretta e veritiera esposizione della struttura dei costi.

La rinuncia alla retribuzione dei soci è un "sacrificio" a fronte di un "beneficio": aver rinunciato in questi anni ad un compenso ha significato garantire maggiore solidità economica e patrimoniale alla cooperativa.

Costo per lavoro dei soci	78.000
Contributi previdenziali	20.982
Totale costi figurativi	98.982

#### **6.4 ristorni ai soci**

Non sono previsti attualmente ristorni ai soci

#### **6.5 Il patrimonio**

Il Patrimonio netto della cooperativa è costituito principalmente dal Capitale Sociale e dalle riserve accantonate negli anni. Il Capitale Sociale è costituito dalle quote associative. In data 21 ottobre 2006, si era proceduto ad un aumento del capitale sociale utilizzando il prestito dei soci per € 20.000, a seguito della richiesta di Confcooperfidi di vincolare le riserve per la realizzazione del programma di investimento (sede di Calcinate)

#### **Andamento del patrimonio netto**

Patrimonio netto	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Capitale sociale	3.450	23.450	23.450	23.705
Riserve	1.331	3.248	2.812	3.148
Utile/perdita d'esercizio	1.975	(435)	344	(367)
Totale	6.756	26.263	26.606	26.486

L'utile d'esercizio ridotto, che caratterizza il bilancio degli ultimi anni, è frutto degli investimenti effettuati per la sede di Cartabbia prima, ed ora di Calcinate, che hanno comportato l'assunzione di finanziamenti necessari per i lavori di adeguamento degli edifici concessi in uso dal Comune di Varese..

## **7. PROSPETTIVE FUTURE**

### **7.1. Prospettive cooperativa**

L'obiettivo che il Consiglio di Amministrazione si era proposto all'inizio dell'anno, era quello di pareggio di bilancio. Il risultato, se pur a fatica, è stato conseguito. Una disamina delle motivazioni che hanno generato tale risultato porta ad individuare questi fattori:

una congiuntura nazionale e internazionale che ha visto e vede tuttora, l'intero mondo produttivo in generale e cooperativo in particolare in estrema sofferenza. Colpisce un dato all'apparenza contraddittorio: la cooperazione sociale ha aumentato il suo fatturato, ma dall'altro i margini di utile si sono assottigliati;

- ❖ la gestione della scuola primaria a Varese, si chiude in pareggio solo grazie all'intervento dei genitori dell'associazione Crescere Insieme. La richiesta della parità dovrebbe permetterci di accedere ai finanziamenti pubblici e conseguentemente di abbassare le rette allargando così l'utenza ad una fascia più ampia di utenti;
- ❖ l'asilo nido continua a presentare una criticità nel non disporre di un numero di utenti sufficienti al raggiungimento di una situazione economica ottimale. Non è comunque possibile aumentare gli iscritti per mancanza di spazi, l'unica possibilità è quella di poter attingere a finanziamenti pubblici;
- ❖ la gestione dei nidi di Bergamo, è rimasta in pareggio, nonostante l'aumento del costo del personale dovuto al rinnovo contrattuale.

Rispetto alla situazione al 30 giugno 2008 gli aspetti maggiormente positivi che si possono evidenziare sono i seguenti:

- ✓ l'aver attuato azioni che, con particolare riferimento alle attività di marketing, dovrebbero far sentire i loro benefici negli anni successivi;
- ✓ una gestione del personale "attenta", improntata ai criteri della flessibilità in base alle esigenze sempre diverse poste dai servizi, in una realtà in continua evoluzione;
- ✓ un effetto positivo sul risultato proviene anche dall'adeguamento, anche se in misura minima, del compenso corrisposti dal comune di Bergamo per i servizi prestati;

La politica perseguita per l'anno 2008 è quella della ottimizzazione dei costi, senza tuttavia in alcun modo ridurre i budget a disposizione dei servizi, per non compromettere la qualità degli stessi. Si intende conseguire risparmi di spesa attraverso più approfondite indagini sul mercato sugli acquisti e la riorganizzazione di taluni servizi ausiliari.

già il 2008, anche il 2009 la politica

## **7.2. Il futuro del bilancio sociale**

Gli obiettivi specifici relativi a questa edizione erano:

coinvolgimento dei soci

valutare con un esperto esterno la struttura e la comunicabilità del nostro Bilancio Sociale orientarci maggiormente agli stakeholder più significativi.

Di seguito individuiamo punti di forza e punti di debolezza di questa edizione per tentare di individuare gli sviluppi e gli ambiti di miglioramento per il 2009:

Punti di forza:

completezza rispetto attività e dati salienti di gestione, quantità dati;

il bilancio è stato redatto da persone interne alla Cooperativa adeguatamente formate; il gruppo di lavoro ha lavorato in modo omogeneo;

continuo affinamento dei dati esposti in termine di affidabilità e sistemi di raccolta.

Punti di debolezza: tendenza a "dare per scontato" alcuni aspetti, che non a tutti possono essere chiari;

mancanza coinvolgimento Stakeholder nella stesura;

scarsa comunicabilità e diffusione;

mancanza nella riclassificazione del bilancio di una parte descrittiva di commento in relazione alle strategie di fondo della Cooperativa

Si prevedono due rilevazioni nel corso del 2009/2010 relative alla qualità percepita dalle famiglie degli utenti e dal personale della cooperativa con il compito di rappresentare sia la volontà della

struttura di monitorare il rapporto con i propri portatori di interessi, sia di definire quegli strumenti utili alla misurazione della qualità del proprio operato.

Per gli stakeholder esterni la natura dei loro interessi ha una definizione più problematica. Per questo motivo ci siamo chiesti quali siano concretamente le realtà coinvolte nella rete relazionale e quali le richieste più forti provenienti dalle istituzioni e dalle persone con le quali la cooperativa ha instaurato rapporti.

Istituzioni	Area di rendicontazione
Comuni	Formazione/ erogazione servizi nido
Asili nido privati	Formazione
Associazioni	Formazione
Genitori	Erogazione servizi educativi

#### **Questionario per la descrizione della mission**

Allo scopo di specificare al meglio la mission aziendale, rendendo partecipi tutti i portatori di interesse della cooperativa, si realizzerà e si somministrerà un questionario, che ci consentirà di delineare meglio la percezione interna della mission aziendale, tenendo conto dei diversi punti di vista che convivono all'interno della struttura, così da rispettare le prospettive, i sogni e i bisogni di ciascuno.