



Bilancio Sociale 2009

➤ **INDICE**

1 NOTA METODOLOGICA	07
2 INFORMAZIONI GENERALI SULLA COOPERATIVA E SUGLI AMMINISTRATORI	11
2.1_Denominazione e sedi	11
2.2_Ammistratori e Collegio Sindacale	12
2.3_Settori di attività	14
2.4_La Storia	15
2.5_La Missione	18
3 STRUTTURA, GOVERNO ED AMMINISTRAZIONE DELLA COOPERATIVA	21
3.1_Oggetto sociale	21
3.2_Forma giuridica	22
3.3_Previsioni statutarie relative all'amministrazione ed al controllo della Cooperativa	23
3.4_Compensi ad amministratori	25
3.5_Compensi ai soggetti incaricati del controllo contabile	25
3.6_La Governance: partecipare e decidere	26
3.6.1_I luoghi della Governance	28
> Assemblea dei soci	28
> Commissioni soci	29
> Consiglio di Amministrazione	29
> Ufficio di Direzione	30
> Coordinamento Generale	30
> Equipe di Miglioramento	31
> Equipe di Servizio	32
3.6.2_Organigramma	33

4 SOCI-LAVORATORI	35		
4.1_Soci al 31.12.2008	35		
4.2_Ammissione e dimissioni soci	35		
4.3_Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato	36		
4.4_Compensi per prestazioni di lavoro non regolate da contratto di lavoro dipendente	36		
4.5_Forza Lavoro	37		
4.6_Genere	38		
4.7_Età	38		
4.8_Titolo di studio	38		
4.9_Mansioni	38		
4.10_Tempi pieni e tempi parziali	40		
4.11_Tempi determinati e tempi indeterminati	41		
4.12_Anzianità di servizio	42		
4.13_Indice di turnover	43		
4.14_Ore lavorate e ore retribuite	44		
4.15_Ore malattia	45		
4.16_Ore infortunio	45		
4.17_Chilometri percorsi	46		
4.18_Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	47		
4.19_Ore di coordinamento e supervisione	49		
4.20_Ore di formazione	50		
5 STAKEHOLDER	53		
5.1_Mappa dei diversi portatori di interessi	53		
5.2_Il territorio	54		
5.3_La soddisfazione dei soci	57		
5.4_La remunerazione delle azioni del socio	60		
5.5_Elenco dei committenti al 31.12.2009	61		
5.6_Convenzioni e co-proiezioni con i committenti	63		
5.7_La soddisfazione dei clienti	64		
5.8_Numero e tipologie dei beneficiari, diretti ed indiretti, delle attività svolte	66		
5.9_La soddisfazione degli utenti	67		
5.10_Imprese ed altri enti in cui la Cooperativa ha partecipazioni	70		
5.11_Principali reti e collaborazioni attive	72		
5.12_Forme di coinvolgimento dei lavoratori e beneficiari delle attività	77		
6 OBIETTIVI E ATTIVITA'	79		
6.1_I nostri punti di forza come soggetto gestore di servizi	79		
6.2_Obiettivi di gestione dell'ultimo anno e risultati conseguiti	81		
6.2.1_Fattori rilevanti per il conseguimento degli obiettivi	85		
6.3_Principali attività e metodologie	87		
		6.4_Raccolta fondi e contributi pubblici	93
		6.5_Obiettivi societari e Politica aziendale per la Qualità per l'anno 2010	94
		6.6_Valutazione degli amministratori circa i rischi di tipo economico-finanziario	95
		7 ESAME DELLA SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	97
		7.1_La crescita di fatturato negli anni	97
		7.2_Il patrimonio della Cooperativa	99
		7.3_Riclassificazione di bilancio a valore aggiunto	101
		7.4_Ripartizione dei servizi per fatturato	104
		7.5_Ripartizione dei servizi per numero	104
		7.6_Una diversa esposizione di bilancio	105
		7.7_Analisi dei principali investimenti effettuati	107
		8 FORUM: SEMINARIO GOVERNANCE	109
		Codess FVG incontra:	
		Sergio D'Angelo	
		<i>[Vicepresidente dell'Associazione nazionale cooperative sociali Legacoop. Sociali; Presidente del Consorzio nazionale delle cooperative sociali DROM e del Consorzio di cooperative sociali campane GESCO]</i>	
		Felicitas Kresimon	
		<i>[Presidente Cooperativa Sociale Duemilauno Agenzia Sociale di Trieste]</i>	
		Livio Nanino	
		<i>[Presidente Cooperativa Astercoop di Udine]</i>	
		Dario Parisini	
		<i>[Presidente Federsolidarietà regionale di Concooperative e Presidente Consorzio cooperative sociali Interland di Trieste]</i>	
		Amalfia Rizzi	
		<i>[Commercialista, revisore contabile in diversi enti locali e Sindaco in diversi collegi sindacali di cooperative, compreso Codess FVG]</i>	
		Ornella Lorenzon	
		<i>[Servizio Vigilanza, Assistenza fiscale e societaria di Legacoop. FVG]</i>	
		Conduttore:	
		Graziano Maino	
		<i>[socio di Pares società di consulenza di Milano, esperto di Responsabilità sociale e governo partecipato e consulente di Codess FVG]</i>	



01 | NOTA METODOLOGICA

Il BILANCIO SOCIALE 2009 della Codess FVG, redatto secondo i canoni e i requisiti previsti dalla specifica normativa regionale in materia, è uno strumento che consente di dare applicazione pratica al principio di trasparenza perseguito con convinzione dalla Cooperativa.

Attraverso questo documento si è cercato di integrare gli adempimenti di legge per informare in modo dettagliato, non solo sugli aspetti economici, ma anche sulla qualità sociale del nostro lavoro come Cooperativa. La consapevolezza che il solo bilancio civilistico sia di per sé riduttivo, ci ha spinto a contestualizzare i dati dell'esercizio 2009 in una cornice di senso più ampia al fine di fornire una "fotografia" più fedele possibile della complessità del nostro essere impresa sociale.

La volontà prioritaria rimane quella di comunicare, in maniera chiara e trasparente, con tutti i soggetti che si relazionano con la nostra Cooperativa, al fine di instaurare relazioni consapevoli e significative. Attraverso la ricchezza dei dati presentati e la semplicità espositiva il Bilancio Sociale consente:

- la verifica della coerenza tra gli obiettivi e le azioni prefissate e il loro grado di raggiungimento e soddisfacimento, dando così la possibilità di valutare la capacità della Cooperativa di realizzare le proprie strategie;
- di esplicitare e delineare, sulla base delle valutazioni e risultanze, gli indirizzi strategici e programmatici di breve medio termine;
- di abilitare tutti gli interlocutori significativi di Codess FVG - soci, utenti, committenti, organismi di rappresentanza - alla partecipazione attiva capace di realizzare un dialogo bidirezionale e costruttivo.

> Si specifica nella tabella seguente la modalità di approvazione del Bilancio Sociale 2009, secondo le linee guida contenute nella Deliberazione della Giunta Regionale 9 ottobre 2008, n. 1992.

Periodo di riferimento	Corrispondente all'esercizio contabile
Eventuale bilancio preventivo sociale	No
Organo che ha approvato il bilancio sociale	Assemblea dei Soci
Organo che ha controllato il bilancio sociale	--
Data di approvazione	14 maggio 2010
Obbligo di deposito presso il registro delle imprese ai sensi dell'art. 10, comma 2, del decreto legislativo 155/2006	No



02 | INFORMAZIONI GENERALI SULLA COOPERATIVA E SUGLI AMMINISTRATORI

2.1 | DENOMINAZIONE E SEDI

Denominazione	Sede Legale
Codess Friuli Venezia Giulia Cooperativa sociale - Onlus	UDINE Via D. Cernazai 8 - 33100 Udine PIVA/C.F. – Reg. Imp. Ud 02122950302 Albo Soc. Coop. n. A127356
Direzione e Amministrazione	Sede territoriale
UDINE Viale Trieste 89 - 33100 Udine tel. 0432 21331 – 0432 299682 fax. 0432 510916 info@codessfvg.it – www.codessfvg.it	CERVIGNANO DEL FRIULI Via Del Zotto 2 - 33052 Cervignano del Friuli tel. 0431 33523 - 0431 33040 fax. 0431 371686 cervignano@codessfvg.it
Sede territoriale	Sede territoriale
MONFALCONE Via Pacinotti 23 - 34074 Monfalcone tel. 0481 40013 fax. 0481 40013 sad.monfalcone@codessfvg.it	TOLMEZZO Consorzio BIQ Via della Cooperativa 10 - 33028 Tolmezzo tel. 0433 468627 fax. 0433 494718 sadaltofriuli@consorziobiq.it

2.2 | AMMINISTRATORI E COLLEGIO SINDACALE

Nominativo amministratori	Cariche e poteri	Data di prima nomina	Periodo di carica
Brumat Massimiliano	Presidente Consiglio di Amministrazione Consigliere di Amministrazione	22/12/1999	Nominato con atto del 23.05.2007 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2009
Comelli Sabrina	Vice Presidente Consiglio di Amministrazione Consigliere di Amministrazione	20/05/2003	Nominato con atto del 23.05.2007 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2009
Ciampini Annarosa	Consigliere di Amministrazione	24/05/2006	Nominato con atto del 23.05.2007 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2009
Ciulla Mauro	Consigliere di Amministrazione	20/05/2004	Nominato con atto del 23.05.2007 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2009
Imbriaco Silvia	Consigliere di Amministrazione	22/12/1999	Nominato con atto del 23.05.2007 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2009
Madarevic Dragan	Consigliere di Amministrazione	20/05/2004	Nominato con atto del 23.05.2007 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2009
Napolitano Federica	Consigliere di Amministrazione	20/05/2004	Nominato con atto del 23.05.2007 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2009

Nominativo sindaci, membri degli organi di controllo	Cariche e poteri	Periodo di carica
Da Re Massimo	Presidente del Collegio Sindacale	Nominato con atto del 29.04.2009 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2011
De Pauli Nazzarena	Sindaco effettivo	Nominato con atto del 29.04.2009 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2011
Rizzi Amalfia	Sindaco effettivo	Nominato con atto del 29.04.2009 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2011
Leposky Francesca	Sindaco supplente	Nominato con atto del 29.04.2009 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2011
Carrò Luca	Sindaco supplente	Nominato con atto del 29.04.2009 in carica fino approvazione del Bilancio al 31.12.2011

2.3 | SETTORI DI ATTIVITÀ

Codess FVG realizza servizi e interventi propri, in rete e per conto di amministrazioni pubbliche, in quattro aree operative:

• AREA ANZIANI

- > Servizi di Assistenza Domiciliare
- > Strutture Residenziali e Centri Diurni

• AREA PRIMA INFANZIA

- > Nidi d'Infanzia
- > Servizi integrativi e sperimentali

• AREA MINORI E DIVERSAMENTE ABILI

- > Servizi socio-educativi territoriali e scolastici
- > Centri diurni e residenziali

• AREA GIOVANI

- > Servizi Informagiovani
- > Progetti giovani e centri di aggregazione giovanile

Nei territori, con enti pubblici e altre imprese sociali, collabora a nuovi progetti per le comunità locali e propone direttamente servizi che ascoltino e rispondano ai cambiamenti della società.

2.4 | LA STORIA

Un'impresa in gestazione _ (1991-1998)

Le prime attività della Codess FVG risalgono al 1991 come filiale friulana della Cooperativa sociale Codess - Cooperativa dei Servizi Sociali costituita a Venezia nel 1978. Nel 1998 la Cooperativa Codess Cooperativa dei Servizi Sociali contava circa 1000 soci, operava nel Centro e Nord Italia, nei settori sociale e culturale. Tale dimensione e diffusione comportavano una complessità che non permetteva di sviluppare appieno le risorse dei soci del Friuli Venezia Giulia.

CODESS FVG: la nascita _ (1999 - 2000)

La Cooperativa sociale Codess FVG nasce il primo gennaio 2000 da un processo di scissione deciso in Codess - Cooperativa dei Servizi Sociali.

Nel corso del 1999 dall'unico nucleo si progetta la costituzione di tre distinte cooperative che intendono operare in territori diversi, con specifiche tipologie di servizi:

- Codess Sociale, con sede a Mestre
- Codess Cultura, con sede a Venezia
- Codess FVG con sede a Udine.

Codess FVG intende offrire servizi socio-assistenziali, socio-educativi e di gestione di informagiovani nel territorio regionale.

La costituzione di una nuova Cooperativa – Codess FVG – ha favorito il radicamento nei territori di Udine e Gorizia, consentendo un contatto più diretto con i soci.

Primo triennio: un'impresa che cresce _ (2001, 2002, 2003)

Nel 2001 l'attività prevalente era l'assistenza domiciliare anziani. La strategia prevedeva uno sviluppo misurato e sostenibile, una diversificazione nei servizi gestiti, una struttura di direzione leggera, l'impostazione del sistema qualità con il conseguimento della certificazione ISO e la presenza su alcuni territori conosciuti. Il disegno di crescita individuato ha incontrato i favori della committenza che considerava un valore il radicamento nel territorio e la certificazione di qualità.

Tra 2002 e 2003 vengono vinti importanti appalti per la gestione di servizi residenziali per anziani, portando la Codess FVG ad una prima crescita dimensionale.

In questa fase, inoltre, si realizzano investimenti in servizi a rischio di impresa al fine di conseguire porzioni di fatturato non condizionate dalle scadenze di appalto.

Nel triennio vengono sperimentate due comunità educative per adolescenti. L'esperienza si chiuderà all'inizio del 2005 a seguito del mutamento dei bisogni e della diminuzione delle risorse dedicate a questo tipo di servizio da parte degli Enti invianti. Nel 2003 si realizza la fusione con "C'era una volta...", piccola Cooperativa che gestiva un nido privato a Udine dal 1988 sviluppando competenze specifiche nell'area dei servizi alla prima infanzia. Con questa fusione si avvia la crescita dell'area nidi.

Al termine del triennio la Cooperativa realizza quindi una strategia di diversificazione che la porta ad operare nei settori anziani, minori e giovani in tutte le più significative tipologie di servizio. Il progetto che aveva portato alla scissione si era di fatto realizzato.

Secondo triennio: un'impresa che si consolida _ (2004, 2005, 2006)

Si rafforza la diversificazione avviata e il rapporto con il territorio, incrementando il numero di servizi in tutte le tipologie.

In questo triennio si lavora con intensità sulla qualità progettuale e sul miglioramento continuo dei servizi.

- Si accentua la capacità di costruire progetti mirati e ben rispondenti alle esigenze dei committenti.
- Viene potenziata la formazione degli operatori con l'obiettivo di garantirla in ogni servizio.
- Si realizza il passaggio alla certificazione ISO 9001:2000.
- La direzione lavora sulla pianificazione e sul monitoraggio dei servizi con l'obiettivo di garantire l'effettiva qualità e il rispetto degli impegni presi in sede progettuale.

L'ampliamento e la crescita dei servizi richiede un sistema di coesione organizzativa e di condivisione delle metodologie di coordinamento, a tal fine viene introdotto lo Staff dei coordinatori. Organismo che in un primo tempo ha assolto a compiti principalmente organizzativi. A quest'ultimo, in un secondo tempo, si affiancano le Équipe di miglioramento: l'obiettivo è stato quello di strutturare uno spazio nel quale i coordinatori potessero potenziare le loro competenze sugli aspetti tecnici e progettuali con la finalità di miglioramento continuo dei servizi.

Al termine del triennio avviene quindi una significativa evoluzione organizzativa: il ruolo dei coordinatori dei servizi viene meglio definito e si identificano settori operativi e progettuali affidati a specifici responsabili.

Terzo triennio: per il più ampio e coerente dimensionamento possibile _ (2007, 2008, 2009)

Gli ultimi tre anni vedono un'ulteriore crescita di Codess FVG che ha ampliato ulteriormente le proprie attività aumentando il volume d'affari e confermando il trend positivo di incremento annuale del fatturato mediamente del 17% sull'anno precedente. Nonostante la sempre maggiore competizione che si è registrata in questi anni e l'inizio di una concreta contrazione delle risorse disponibili nelle politiche sociali, anche nel corso di questo triennio la Cooperativa continua a svilupparsi in modo significativo; nel suo decimo anno di attività si avvicina ormai alla soglia dei 10 milioni di euro di fatturato, raddoppiando il valore della produzione in soli 4 anni (2009-2005). Si realizza definitivamente il progetto che portò alla costituzione di Codess FVG, ovvero quello di coniugare al meglio la professionalità, l'efficienza e le capacità gestionali, con una dimensione coerente con i valori cooperativistici e con un concreto

radicamento nel territorio in cui i soci della Cooperativa vivono e lavorano.

Gli sforzi che hanno maggiormente caratterizzato questo triennio sono stati rivolti al sistema di responsabilità sia interne all'organizzazione che verso l'esterno, definendo i valori e le azioni in modo partecipato e trasparente: il tutto finalizzato a dare concretezza alla politica della Società per uno sviluppo compatibile con la qualità dei servizi gestiti e l'attenzione ai rapporti con i soci, i committenti, gli utenti, il territorio, individuando e conseguendo il migliore e più equilibrato livello dimensionale.

- Si investe ulteriormente sulla formazione e sui gruppi di lavoro interni al fine di tendere all'eccellenza, vi è un costante aumento del numero di ore di formazione e un intensificarsi delle équipes finalizzato al miglioramento e all'innovazione.
- Gli organi di Staff, Ufficio di Direzione, Coordinamento Generale, Équipe di Miglioramento, quali momenti specifici di elaborazione, decisione, condivisione per la gestione complessiva di tutte le attività della Cooperativa in modo chiaro e partecipato, si ampliano nelle funzioni e nel numero di componenti.
- Viene avviato un piano di comunicazione con l'obiettivo strategico di favorirne l'efficacia, trasversale a diversi settori, in un'ottica di promozione della partecipazione e della trasparenza utili a far conoscere a tutta la base sociale, ma anche all'esterno, le iniziative svolte da Codess FVG, i suoi orientamenti e valori.
- Si pone un'attenzione più continuativa al territorio e alla Comunità, assumendosi anche le relative responsabilità nei confronti dell'ambiente e delle risorse del volontariato e associazionismo.
- Vengono completati e messi a sistema il Bilancio Sociale e il Codice etico - Carta dei valori e dei comportamenti della Cooperativa.
- Si pone attenzione al tema della Governance cooperativa, avviando un percorso che porterà nella primavera 2010 al rinnovo del Consiglio di Amministrazione con soluzioni innovative e coerenti con la propria Storia.

2.5 | LA MISSIONE

La dichiarazione di missione esprime l'anima aziendale, esplicita le motivazioni e le ragioni dell'agire organizzativo, dichiara valori, obiettivi e linee di pensiero che sottostanno agli indirizzi strategici interni ed esterni. Indica in sintesi l'essere e il fare della Cooperativa.

Codess FVG è una Cooperativa sociale che progetta e gestisce servizi sociali, assistenziali, educativi e di orientamento. Riconosce la centralità delle persone che ricevono i servizi e di quelle che vi lavorano, delle comunità e dei territori.

I Soggetti: utenti e operatori

I servizi di Codess FVG sono rivolti a persone che hanno necessità di aiuto, sostegno, affiancamento e orientamento. Mirano a dare risposte, tutelare diritti ed esigenze di chi ha più bisogno.

Lavorare nel sociale è delicato e complesso, necessita di particolare sensibilità. Per offrire servizi d'aiuto efficaci, agli operatori è richiesto impegno, energia, competenza.

Mutualità interna

Codess FVG lavora per sviluppare opportunità di lavoro, accrescere le motivazioni e valorizzare le competenze professionali dei soci, promuovendo attività di formazione, aggiornamento e supervisione.

Per questo pone attenzione alle condizioni di lavoro, perché vi sia sempre un corretto e puntuale riconoscimento economico, nel rispetto del contratto collettivo nazionale delle cooperative sociali. Inoltre, compatibilmente con l'andamento economico, mira a introdurre trattamenti migliorativi, premi e ristorni a favore dei soci-lavoratori.

Strategie di futuro nel mercato sociale

Pensare al futuro significa intrecciare strategie diverse: costruire con istituzioni, enti pubblici e amministrazioni locali progetti di sviluppo, dare forza ad un'idea di cooperazione radicata nel territorio, sperimentare e innovare.

Codess FVG è attiva nel welfare che cambia:

- partecipa al dibattito ed alla costruzione delle politiche sociali;
- intreccia alleanze per superare la dimensione regionale;
- diversifica i servizi anche attraverso investimenti propri a rischio di impresa;
- rende visibile ai propri interlocutori uno stile di lavoro attento alla qualità;
- osserva e legge l'evoluzione del mercato sociale per anticiparne i cambiamenti;
- contribuisce alla riflessione e alle azioni promosse dal movimento cooperativo.

Organizzazione

Per offrire servizi di qualità l'organizzazione è fondamentale. In questi anni Codess FVG ha migliorato l'efficienza operativa, ha promosso un'articolazione del lavoro per competenze, ha reso la struttura direzionale più agile ed ha ottenuto la certificazione ISO per la progettazione e la realizzazione di servizi sociali.

Valori concreti che impegnano nel presente

I valori sono riferimenti da tradurre in impegni sostenibili:

- dare valore al lavoro professionale applicando il contratto collettivo nazionale di lavoro e promuovendo la formazione e l'aggiornamento;
- assicurare la tutela della salute e la sicurezza nel lavoro;
- usare le risorse con efficienza, evitando sprechi;
- far crescere la fiducia interna amministrando con chiarezza e trasparenza;
- curare l'informazione e la partecipazione interna per rendere effettivo il diritto di pensiero e di parola;
- ricercare qualità concrete oltre la logica dell'adempimento;
- vagliare e valutare il proprio lavoro e i risultati che si conseguono;
- lavorare per offrire servizi che rispondano ai bisogni degli utenti progettando e realizzando interventi individualizzati;
- rispettare e sostenere i diritti di cittadinanza.



03 | STRUTTURA, GOVERNO ED AMMINISTRAZIONE DELLA COOPERATIVA

3.1 | STRUTTURA, GOVERNO ED AMMINISTRAZIONE DELLA COOPERATIVA

L'articolo 5 e l'articolo 6 dello Statuto Codess FVG approvato dall'Assemblea dei Soci in data 17 dicembre 2004 riportano rispettivamente lo Scopo e l'Oggetto della Cooperativa. Si ne riportano di seguito i punti più significativi. Si ricorda che nel sito web della Cooperativa www.codessfvg.it è presente, tra l'altro, il testo integrale dello Statuto e del Regolamento Interno.

Art.5 Scopo

La Cooperativa sociale, retta e disciplinata dai principi della mutualità, senza fini di speculazione privata, si propone, attraverso lo svolgimento delle proprie attività indicate al successivo articolo 6, il perseguimento dei seguenti scopi:

- creare nuove opportunità di lavoro per i propri soci;
- assicurare ai propri soci, tramite la gestione in forma associata, continuità di occupazione lavorativa;
- conseguire per i propri soci le migliori condizioni economiche, sociali e professionali;
- accrescere le capacità lavorative e la qualificazione dei propri soci anche attraverso la cura della formazione e dell'aggiornamento professionale;
- sviluppare nei propri soci lavoratori il senso di partecipazione all'attività dell'impresa collettiva;
- promuovere, nel contesto della prestazione di lavoro e della vita societaria, i valori costituzionali della solidarietà, della dignità, dell'uguaglianza, della libertà

della sicurezza, della salute

La Cooperativa, inoltre, ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini.

[...]

Art.6 Oggetto

La Cooperativa si propone di intervenire nel campo sociosanitario ed educativo con la promozione e la gestione di attività di assistenza alle persone e di servizi sul territorio ed all'interno di istituti per minori, per diversamente abili, tossicodipendenti, cittadini migranti ed anziani, nonché di ospedali e carceri.

[...]

3.2 | FORMA GIURIDICA

Codess FVg ha la forma giuridica della Cooperativa Sociale, costituita con atto del 22/12/1999.

È iscritta al Registro delle Imprese di Udine con data: 30/12/1999; Codice fiscale e numero d'iscrizione: 02122950302.

È iscritta al numero Repertorio Economico Amministrativo (REA) con il numero: 236884.

È iscritta all'Albo delle Società Cooperative con il numero: A127356.

Con decorrenza esecutiva del 14/01/2003 ha attuato un'operazione straordinaria per fusione mediante incorporazione di: "C'ERA UNA VOLTA SOC. COOP. SOCIALE A R.L." con sede a Udine in via Pisino, 12 REA 183240 – C.f. 01594070300.

Con atto notarile del 29/04/2006 ha acquisito tramite Cessione di rami d'azienda le attività della "ALBERONE COOPERATIVA SOCIALE ONLUS" con sede a Pesian di Prato, fraz. Colloredo di Prato via dell'Asilo, 11 - Registro Imprese n. 02015060300.

3.3 | PREVISIONI STATUTARIE RELATIVE ALL'AMMINISTRAZIONE ED AL CONTROLLO DELLA COOPERATIVA

Il sistema di amministrazione adottato è tradizionale e prevede quali forme amministrative un Consiglio di Amministrazione con attualmente 7 componenti in carica ed un Collegio Sindacale che conta al suo interno 3 Sindaci effettivi in carica e 2 Sindaci supplenti in carica.

I poteri degli organi di controllo sono previsti da Statuto nei seguenti articoli specifici.

Art. 34 Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un numero di consiglieri da un minimo di 3 ad un massimo di 11, eletti dall'assemblea generale. Possono essere eletti amministratori anche soggetti non soci. Gli amministratori possono essere scelti fra le diverse categorie di soci. La maggioranza degli amministratori deve essere costituita da soci lavoratori.

Il Consiglio di Amministrazione resta in carica tre esercizi; in ogni caso, gli amministratori scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

Gli amministratori non potranno superare il numero dei mandati previsto dalle norme di legge.

La legge determina le cause di ineleggibilità e di decadenza degli amministratori.

[...]

Art. 35 Consiglio di Amministrazione - Convocazione e competenze

[...]

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri nella gestione della società; in particolare:

- delinea nel medio periodo le strategie aziendali approvate dall'Assemblea dei soci;
 - delibera in merito agli investimenti agli obiettivi qualitativi e quantitativi;
 - delibera in merito al budget annuale di gestione;
 - delibera in merito alle politiche retributive, alla formazione e all'aggiornamento.
- Spetta, inoltre, a titolo esemplificativo, al Consiglio di Amministrazione:
- a) convocare l'Assemblea ordinaria e straordinaria dei soci;
 - b) curare l'esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea dei soci;
 - c) redigere i bilanci consuntivi ed eventualmente preventivi, in conformità a quanto previsto dal presente Statuto e dalla normativa vigente;
 - d) compilare i regolamenti interni previsti dallo Statuto e sottoporli all'Assemblea per l'approvazione;
 - e) stipulare tutti gli atti e contratti di ogni genere inerenti alle attività sociali;
 - f) deliberare e concedere avalli cambiari, fidejussioni ed ogni qualsiasi altra garanzia sotto qualsivoglia forma per facilitare l'ottenimento del credito degli enti cui

la Cooperativa aderisce, nonché a favore di altre cooperative;

g) deliberare l'istituzione di una sezione di attività per la raccolta di prestiti prevista dall'articolo 6 del presente Statuto;

h) conferire procure, sia generali che speciali, ferma la facoltà attribuita al Presidente del Consiglio di Amministrazione;

i) proporre all'Assemblea l'emissione delle azioni di socio sovventore;

j) deliberare in materia di provvedimenti disciplinari in conformità al CCNL di riferimento, al Regolamento Interno e alla normativa in materia;

k) nominare le principali funzioni aziendali;

l) deliberare circa l'ammissione, il recesso, la decadenza e la esclusione dei soci.

Il Consiglio di Amministrazione può delegare l'attuazione delle azioni relative al raggiungimento degli obiettivi aziendali, compresa la gestione del budget annuale, a un Direttore da esso nominato.

Art. 39 Collegio Sindacale - Competenze

Il Collegio Sindacale, se nominato, controlla l'amministrazione e l'assetto organizzativo della società e il suo concreto funzionamento, vigila sull'osservanza delle leggi e del presente Statuto, accerta la regolare tenuta della contabilità e la corrispondenza del bilancio alle risultanze dei libri contabili e delle scritture, a norma di legge partecipa alle riunioni del Consiglio di Amministrazione ed assolve tutte le altre funzioni attribuitegli dalla legge.

I Sindaci, se nominati, possono in ogni momento provvedere anche individualmente ad atti di ispezione e controllo, devono effettuare gli accertamenti periodici almeno ogni 90 giorni e quanto altro stabilito dalla legge. Di ogni ispezione, anche individuale, dovrà compilarsi verbale da inserirsi nell'apposito libro.

[...]

3.4 | COMPENSI AD AMMINISTRATORI

I compensi agli amministratori vengono attualmente calcolati secondo il criterio descritto nella tabella di seguito, approvato con delibera assembleare del 24 maggio 2006. Antecedentemente alla data di delibera, il compenso veniva calcolato con un importo fisso lordo bimestrale, pari a € 103,00 per ciascun Consigliere, € 257,00 per il Vice-presidente Consiglio di Amministrazione e € 413,00 per il Presidente Consiglio di Amministrazione, per contro non era previsto il gettone di presenza.

Cariche e poteri	Quota base mensile	Gettone di presenza lordo orario per seduta consigliare e commissioni soci
Presidente Consiglio di Amministrazione	€ 300,00	€ 10,50
Vice-presidente Consiglio di Amministrazione	€ 160,00	€ 10,50
Consigliere di Amministrazione	€ 55,00	€ 10,50

Nel triennio i compensi agli amministratori sono stati pertanto i seguenti:

2007	2008	2009
€ 11.321,00	€ 12.308,63	€ 11.794,13

3.5 | COMPENSI AI SOGGETTI INCARICATI DEL CONTROLLO CONTABILE

Il Collegio Sindacale ha ricevuto nel corso del triennio i presenti compensi.

2007	2008	2009
€ 7.366,17	€ 7.366,17	€ 7.962,20

3.6 | LA GOVERNANCE: PARTECIPARE E DECIDERE

Il termine governance può essere usato in due modi: sia per riferirsi alle modalità attraverso le quali assumere le decisioni (come si decide), sia per intendere l'intensità e l'estensione della partecipazione promossa (quanto si partecipa).

La governance riguarda dunque gli assetti e l'esercizio del potere nell'organizzazione.

Governo: partecipazione dialettica

Codess FVG incentiva spazi di partecipazione attiva al governo della Cooperativa:

- partecipazione operativa e gestionale attraverso momenti strutturati (riunioni di servizio, équipe, incontri) dedicati alla programmazione e alla valutazione dei singoli servizi;
- partecipazione alla programmazione mediante il coordinamento generale dei servizi e delle équipe di miglioramento;
- partecipazione alla vita societaria attraverso la comunicazione interna, le commissioni soci periodiche, territoriali o di servizio, il bollettino informativo, il lavoro del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea.

Dialettica all'interno della base sociale

Il Consiglio e i suoi consiglieri lavorano per promuovere la partecipazione attiva e sostenibile dei soci alla vita della Cooperativa, garantendo la diffusione delle informazioni attraverso bollettini interni, commissioni soci e assemblee societarie.

In questo modo, vengono potenziati i processi comunicativi interni che portano alla costruzione delle linee di orientamento generali e alla condivisione della Mission.

Dialettica di gestione aziendale

La Direzione indirizza e promuove, avvalendosi del supporto dell'ufficio di direzione, l'efficiente organizzazione del lavoro attivando e coordinando i diversi gruppi di lavoro:

- il Coordinamento generale, composto dall'ufficio di direzione, dai coordinatori e dai responsabili amministrativi e della qualità, raccorda la traduzione in pratica delle strategie aziendali e restituisce valutazioni sulla loro applicazione nei diversi servizi;
- le équipe di Miglioramento sono strutturate per tipologia di servizio. Riuniscono i responsabili di settore, i coordinatori di Area e di servizio per definire le linee d'innovazione.

Per ciascun servizio è previsto uno spazio di coordinamento e confronto al fine di condividere gli indirizzi metodologici e operativi.

Dialettica di governo tra Consiglio di Amministrazione e Direzione

Il Consiglio di Amministrazione e la Direzione garantiscono il governo della società attraverso un confronto e una condivisione costanti.

Il C.d.A., su impulso della Direzione, delinea obiettivi e strategie societarie.

La Direzione, in relazione agli scenari, formula possibili programmi attuativi, il C.d.A. li valuta prefigurandone l'impatto e decide in coerenza con le strategie generali.

La Direzione attiva azioni e risorse necessarie.

Il C.d.A. e Direzione monitorano lo stato di avanzamento delle azioni e assicurano le correzioni in itinere.

Nella dialettica di Governo il Presidente svolge un ruolo di raccordo e collegamento tra C.d.A. e Direzione.

3.6.1 | I LUOGHI DELLA GOVERNANCE

Luogo	Assemblea soci
Chi partecipa	Tutti i soci in seduta plenaria
Cosa fa	<p>In seduta ordinaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • approva il Bilancio consuntivo e le destinazione dell'utile; • approva le Relazioni del C.d.A.; • nomina gli amministratori; • determina eventuali compensi per le cariche sociali; • delibera sulle principali questioni che attengono alla gestione della società. <p>In seduta straordinaria (con la presenza del notaio):</p> <ul style="list-style-type: none"> • delibera sulle modificazioni dello statuto e sulla liquidazione della società.
Dati sintetici	<p>Nell'anno 2009 sono state convocate due assemblee ordinarie: ad aprile per l'approvazione del bilancio economico, per verificare il raggiungimento degli obiettivi annuali e per fissare quelli per il nuovo anno, approvare la relazione del Consiglio di Amministrazione sulla gestione e il Rendiconto sociale e per il rinnovo del Collegio Sindacale; a dicembre per la presentazione e l'approvazione del "Codice Etico - Carta dei valori e dei comportamenti di Codess FVG" e per l'aggiornamento sugli obiettivi societari della cooperativa per l'anno 2009. La media dei Soci alle date delle due Assemblee è stata di 505 unità; di questi, 462 erano i Soci con diritto di voto. La media della presenza complessiva di Soci tra votanti e deleganti è stata di 150 persone, pari al 32,5% degli aventi diritto di voto.</p> <p>Rispetto all'anno precedente, in cui la medesima percentuale si attestava al 38,6%, si vede una leggera flessione, soprattutto nella partecipazione dell'Assemblea di dicembre.</p>

Assemblee	2007	magg. 2008	dic. 2008	media 2008	apri. 2009	dic. 2009	media 2009
Totale Soci alla data dell'Assemblea	400	438	428	433	452	557	505
Totale Soci alla data dell'Assemblea con diritto di voto	377	411	393	402	428	496	462
Partecipanti diretti o tramite delega	172	151	159	155	184	116	150
Percentuale rispetto ai Soci con diritto di voto	45,6%	36,7%	40,5%	38,6%	43%	23,4%	32,5%

Luogo	Commissioni soci
Chi partecipa	Tutti i Soci divisi per area territoriale o servizio
Cosa fa	<ul style="list-style-type: none"> • sono luoghi informali e diffusi di approfondimento e condivisione all'interno dei quali il C.d.A. raccoglie istanze e suggerimenti di tutta la base sociale; • hanno principalmente funzione di: approfondimento nella conoscenza della Cooperativa e del suo funzionamento societario; analisi e discussione preventiva sul Bilancio e sugli obiettivi societari e verifica semestrale sulla loro realizzazione; comunicazione interna e segnalazione delle problematiche generali nei servizi e/o aree.
Dati sintetici	<p>Nel 2009 le Commissioni Soci sono state 20, nel 2008 sono state 19, mentre nel 2007 si contano 13 convocazioni. Nel 2009 si consolida la metodologia adottata a partire dal 2007 secondo cui le Commissioni sono organizzate per aree geografiche - territori di lavoro anziché per singolo servizio, al fine di permettere una partecipazione più ampia dei membri del Consiglio di Amministrazione, che con l'aumentare dei servizi negli anni, diventava più difficile.</p> <p>Il numero considerevole di Commissioni Soci organizzate durante l'anno riflette l'attenzione all'ascolto, l'approfondimento, il dialogo continuo e la condivisione delle scelte da parte del C.d.A. nei confronti del Socio.</p>

Luogo	Consiglio di Amministrazione
Chi partecipa	I Soci eletti all'Assemblea
Cosa fa	<ul style="list-style-type: none"> • delinea nel medio periodo le strategie aziendali approvate dall'assemblea dei soci; • determina le politiche retributive e formative dei soci, verificandone periodicamente lo stato di attuazione; • delibera in merito a budget, investimenti, obiettivi quantitativi e qualitativi; • emana la Politica della Qualità; • nomina il Direttore e le principali funzioni operative e gestionali; • il Presidente garantisce il collegamento tra C.d.A. e direzione.
Dati sintetici	Sostanzialmente confermata la frequenza di norma mensile per le riunioni del Consiglio di Amministrazione che nel corso del 2009 sono state pari a 14; nel 2008 se ne sono contate 13 e 12 nel 2007.

Luogo	Ufficio di Direzione
Chi partecipa	Direttore Responsabile Settore Operativo Coordinatori d'Area Responsabile Ufficio Personale Responsabile Ufficio Contabilità Responsabile Sistema Gestione Qualità
Cosa fa	<ul style="list-style-type: none"> • svolge la funzione di pianificazione e supervisione generale delle attività aziendali; • funge da supporto al Direttore per l'elaborazione e verifica delle strategie necessarie per il raggiungimento degli obiettivi annuali della Qualità.
Dati sintetici	La molteplicità degli impegni e dei diversi gruppi di lavoro, ha comportato nel corso del 2009 una minore frequenza delle riunioni dell'Ufficio di Direzione (26 volte contro le 39 del 2008); per motivi di funzionalità, inoltre, la partecipazione agli incontri, in alcuni casi, è stata estesa a tutti i membri, mentre in altri ha coinvolto le sole prime tre figure.

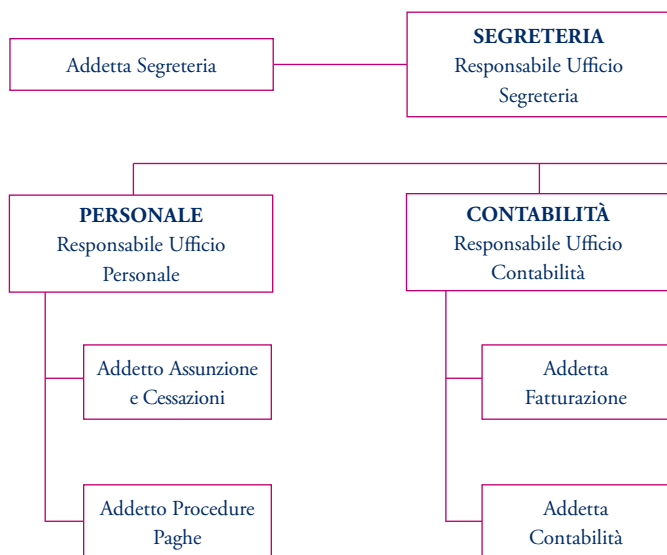
Luogo	Coordinamento Generale servizi
Chi partecipa	L'Ufficio di Direzione come sopra descritto e tutti i Coordinatori di Servizio e Referenti dei servizi
Cosa fa	<ul style="list-style-type: none"> • è il luogo di condivisione del modello organizzativo generale della Cooperativa, delle corrette prassi amministrative e delle strategie aziendali; • concorre alla verifica periodica degli obiettivi annuali della Qualità.
Dati sintetici	Si conferma stabile il dato numerico delle riunioni di Coordinamento Generale che viene convocato, di norma, mensilmente e che ha l'obiettivo generale di poter contare su un gruppo coeso in grado di condividere e tenere unita la dirigenza con i soci lavoratori e viceversa: come nell'anno precedente nel 2009 gli incontri sono stati 9, (8 nel 2007). Il fattore di novità è stata la sperimentazione per alcuni argomenti specifici di riunione per aree di attività anziché generale. Ciò è stato valutato da tutti positivamente e sarà riproposto anche nel 2010. Le riunioni effettive sono state quindi più numerose del dato rendicontato.

Luogo	Équipe di miglioramento
Chi partecipa	Responsabile Ufficio Progettazione e Formazione Coordinatori d'Area Coordinatori di Servizio
Cosa fa	<ul style="list-style-type: none"> • individuano le azioni necessarie per il miglioramento progettuale e metodologico nei servizi svolti nelle diverse aree, collaborando altresì nella verifica delle azioni formative e dei loro risultati; • è un luogo di pensiero e connessione tra l'operatività e la fase di riprogettazione generale dei servizi.
Dati sintetici	Le Equipe di Miglioramento sono state complessivamente 24 nell'anno 2009 ed hanno visto coinvolte, in misura diverse, l'area Anziani e l'area Prima Infanzia di Codess FVG. Per le aree Giovani e Minori e Disabili si è preferito invece optare per altre forme di coinvolgimento progettuale: una sperimentazione ha infatti riguardato l'organizzazione di equipe di miglioramento in forma trasversale che coinvolgessero i Coordinatori d'Area delle quattro aree su un progetto comune da sviluppare poi nelle diverse aree. Il 54,2% delle riunioni ha riguardato l'area Anziani (29,2% per i servizi residenziali e 25% i servizi territoriali), il 41,7% si sono svolte nell'area Nidi, il 4,2% sono state equipe di coordinatori d'Area.

Numero riunioni Équipe di miglioramento	2007	%	2008	%	2009	%
Servizi di Assistenza Domiciliare	5	16,1%	8	23,5%	6	25%
Servizi di Orientamento/Informagiovani	7	22,6%	6	17,6%	0	0%
Asili Nido	9	29%	10	29,4%	10	41,7%
Servizi Residenziali per Anziani	7	22,6%	9	26,5%	7	29,2%
Servizi Minori e diversamente abili	3	9,7%	1	2,9%	1	4,2%
Totale	31	100%	34	100%	24	100%

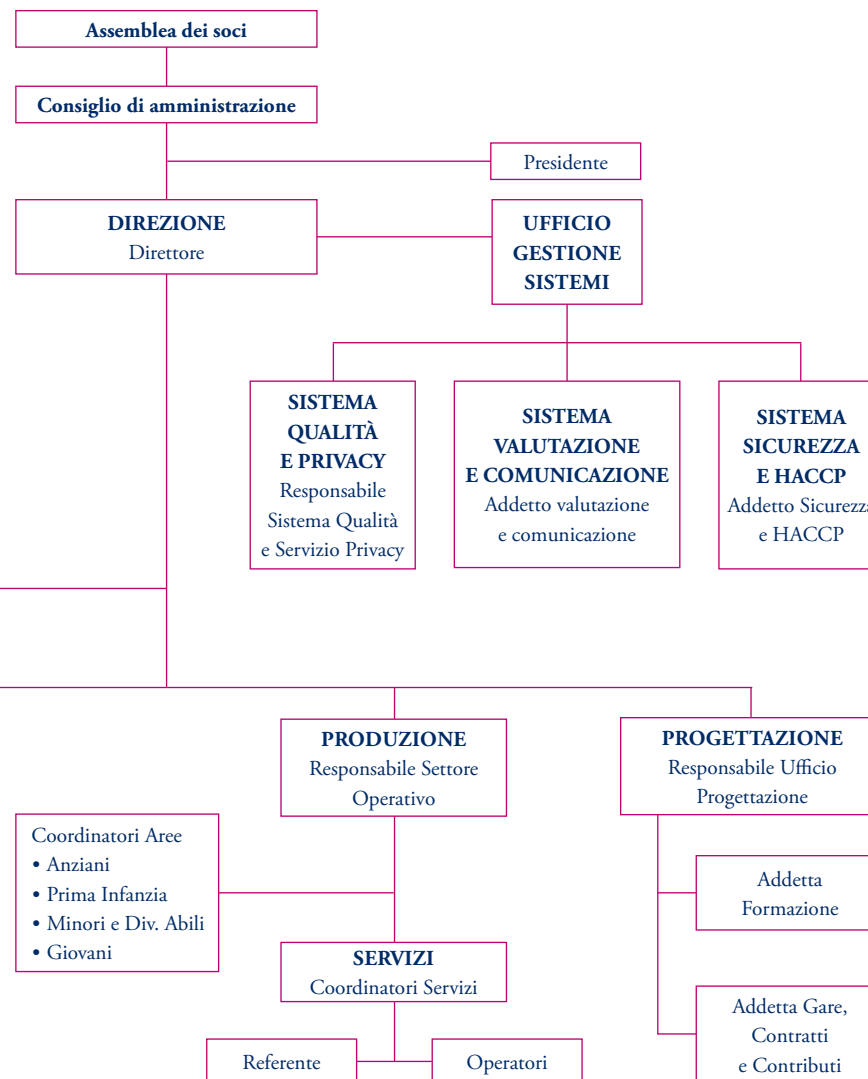
Luogo	Équipe di Servizio
Chi partecipa	Coordinatori di Servizio Tutti gli operatori Eventuali altre figure tecniche
Cosa fa	<ul style="list-style-type: none"> • è il luogo di condivisione dell'organizzazione di servizio; • è lo spazio in cui si raccolgono le eventuali specifiche criticità e proposte migliorative nei singoli servizi.
Dati sintetici	Nel 2009 sono state organizzate complessivamente 181 riunioni di servizio; dato in crescita rispetto al 2008 di un valore pari al 37%. L'area in cui si sono svolti il maggior numero di incontri è quella della prima infanzia con circa il 70% del totale.

Numero riunioni Équipe di Servizio	2007	%	2008	%	2009	%
Servizi di Assistenza Domiciliare	18	12,7%	13	9,8%	18	9,9%
Servizi di Orientamento/Informagiovani	31	21,8%	10	7,6%	10	5,5%
Asili Nido	56	39,4%	82	62,1%	127	70,2%
Servizi Residenziali per Anziani	29	20,4%	15	11,4%	23	12,7%
Servizi Minorili e diversamente abili	8	5,6%	12	9,1%	3	1,7%
Totale	142	100%	132	100%	181	100%



3.6.2 | ORGANIGRAMMA

Nel giugno del 2009 il Consiglio di Amministrazione approva il nuovo Organigramma tecnico gestionale della Cooperativa al fine di adeguare la struttura aziendale allo sviluppo registrato negli ultimi anni e rispondere al meglio alle mutate esigenze. La Cooperativa infatti vuole garantire che le maggiori dimensioni acquisite non penalizzino la qualità dei servizi erogati.





04 | SOCI - LAVORATORI

4.1 | SOCI AL 31.12.2009

La Base Sociale di Codess FVG al 31.12.2009 risulta essere composta da 444 Soci di cui 416 soci in attività, corrispondenti quindi al 94% del totale. Non vi è la presenza di soci volontari, né di soci sovventori, per cui la categoria dei soci lavoratori rappresenta il 100% del totale. Rispetto al 31.12.2008 il numero di Soci è incrementato del 4%, passando da 428 a 444 persone; rispetto la stessa rilevazione del 2007 l'incremento è pari al 11%. Si specifica che il dato qui esposto per ogni anno è al netto del personale receduto nel periodo tra il 01 ottobre ed il 30 settembre dell'anno successivo.

4.2 | AMMISSIONE E DIMISSIONI SOCI

Nel corso dell'anno 2009 le ammissioni a nuovo Socio sono state 146, mentre sono stati 141 i Soci dimessi nell'anno; nel 2008 e nel 2007 i Soci ammessi sono stati rispettivamente 163 e 170 e i dimessi 136 e 131.

Tutte le richieste di ammissione sono state accettate in quanto in possesso dei requisiti statutari.

4.3 | CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO APPLICATO

Codess FVG applica nella sua interezza il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i lavoratori delle Cooperative Sociali. L'attuale CCNL è stato rinnovato per la parte economica e per gli inquadramenti dall'accordo del luglio 2008 tra Organizzazioni Sindacali e Associazioni delle Cooperative; per la parte normativa è ancora vigente l'accordo raggiunto il 26 maggio 2004. A tutto il personale è applicato il medesimo CCNL, non sono previsti inquadramenti nel CCNL dei dirigenti di imprese Cooperative. Non sono mai state applicate forme di contribuzione su "salari convenzionali", né applicati contratti di formazione lavoro e di apprendistato (e/o forme analoghe).

All'interno di Codess FVG nell'anno 2009 non sono presenti addetti inquadrati al livello A1 (ex 1°); il livello A2 (ex 2°) è rappresentato dall' 8,5% dei Soci lavoratori assunti in qualità di personale addetto alle pulizie.

La grande maggioranza dei soci lavoratori (63,0%) è inquadrato nei livelli B1, B1CM, C1 e C2 (ex 3° e 4°) e rappresenta il personale addetto all'assistenza non qualificato, con competenze minime, qualificato e Oss. In questa fascia è conteggiato anche il personale amministrativo esecutivo e gli addetti alla cucina (sono comunque un numero < 10). Si evidenzia che per Regolamento interno al personale con attestato di partecipazione a corsi regionali di "competenze minime" viene riconosciuta un'indennità pari alla differenza tra il livello di competenza (B1) e quello superiore (C1) e inquadrato nel livello B1CM.

Il 20 % dei Soci lavoratori sono collocati nei livelli D1, C3 e D2 (ex 5° e 6°) e svolgono mansioni educative, di educatori professionali, referenti di servizio ed impiegati di concetto. I livelli D3, E1, E2 (ex 7° e 8°) sono rappresentati all'interno di Codess FVG dal 5,9% del totale dei Soci lavoratori e le qualifiche inerenti sono quelle di Coordinatore di Servizio, Coordinatore di Area e Responsabile di ufficio. Infine l'1,2% rappresenta l'Area Quadri, E2 – quadri, F1, F2 (ex 8°, 9°, 10°) composta dal Direttore Aziendale, Responsabile Area Aziendale e Responsabile Ufficio complesso (per un totale di 5 dipendenti).

Con il 01/12/2009 è entrata a regime la terza tranche del CCNL che peraltro è scaduto alla fine dello stesso mese. La retribuzione lorda base mensile va quindi da € 1.132,94 (A2) a € 2.067,25 (F2). A queste si devono aggiungere l'anzianità, e per quanto riguarda il livello più alto, le indennità professionali e di quadro, previste contrattualmente. In conclusione il rapporto tra retribuzioni minime e massime lorde praticate in Cooperativa è pari a una relazione di circa 1 a 3. La "forbice" si riduce ulteriormente considerato la progressività delle imposte.

4.4 | COMPENSI PER PRESTAZIONI DI LAVORO NON REGOLATE DA CONTRATTO DI LAVORO DIPENDENTE

Come evidenziato al punto successivo la presenza di personale non dipendente è assolutamente marginale (8 unità pari al 1,9% del totale degli assunti), il dato non è quindi rilevante.

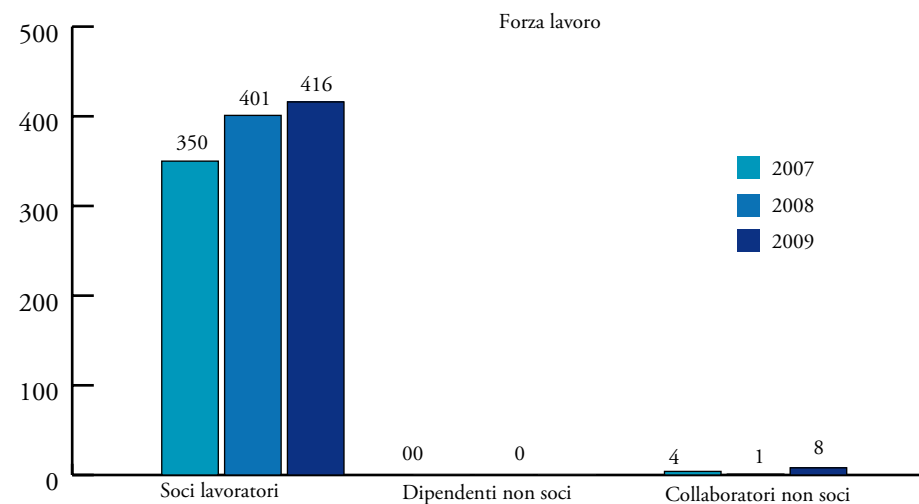
4.5 | FORZA LAVORO

La composizione della forza lavoro al 31.12.2009 è di 416 soci lavoratori, nessun dipendente e 8 collaboratori a progetto; la stessa rilevazione effettuata sulla forza lavoro globale mostrava, al 31.12.2008, 401 soci lavoratori, nessun dipendente e 1 collaboratore a progetto. Al 31.12.2007 risultavano in servizio 350 soci lavoratori, nessun dipendente e 4 collaboratori a progetto. Nel triennio di riferimento si registra quindi una crescita percentuale complessiva pari al 5,5% rispetto al 2008 e del 20,1% rispetto al 2007.

Codess FVG ricorre a contratti a progetto unicamente per mansioni altamente specifiche che richiedono la competenza di persone con formazione specialistiche; di norma questa tipologia di contratto non si accompagna al rapporto associativo.

La percentuale di soci lavoratori rispetto alla forza lavoro si attesta quindi al 98% che è pertanto la forma quasi esclusiva di rapporto lavorativo all'interno di Codess FVG. Come illustrato successivamente, una parte considerevole dei soci lavoratori è impiegata con contratti part-time. Se rapportassimo la forza lavoro effettiva a una totalità di impiego a tempo pieno, questa risulterebbe pari, nel 2009, a 313 persone.

Forza lavoro	al 31.12.2007	al 31.12.2008	al 31.12.2009
Soci lavoratori	350	401	416
Dipendenti non Soci	0	0	0
Collaboratori non Soci	4	1	8
Totale	354	402	424



4.6 | GENERE

Codess FVG si caratterizza per la preponderante maggioranza femminile all'interno della forza lavoro, attestandosi sul valore del 97% (pari a 411 socie lavoratrici e collaboratrici a progetto e 13 soci lavoratori), con una crescita nell'ultimo anno di circa 1 punto percentuale rispetto al biennio precedente. Questo dato è evidentemente legato allo specifico settore del sociale e alle caratteristiche dei ruoli di cura ed assistenza.

La Cooperativa si impegna nel promuovere e favorire l'integrazione lavorativa del genere femminile, attraverso una politica di pari opportunità che non penalizzi la conciliazione della vita lavorativa con la vita familiare. Le azioni di conciliazione sono favorite, infatti, ove possibile dalla:

- possibilità di concordare orari flessibili, mirati alle esigenze delle socie;
- concessione di aspettativa non retribuita alle socie che ne fanno richiesta una volta esauriti i periodi di astensione previsti dalla legge per maternità;
- concessione di turni di lavoro più favorevoli alle socie in fase di reintegro dopo il periodo di astensione dal lavoro.

4.7 | ETÀ

Si è analizzata la forza lavoro dal punto di vista anagrafico suddividendo i soci lavoratori in fasce di età. I risultati al 31.12.2009 rimangono sostanzialmente stabili rispetto la medesima rilevazione al 31.12.2008 e con una distribuzione omogenea nelle tre fasce di età comprese tra i 20 ed i 50 anni (21% fino a 30 anni; 29% tra i 31 e 40; 31% tra i 41 e 50 anni); il 19% dei soci-lavoratori ha oltre 51 anni.

4.8 | TITOLO DI STUDIO

La parte più cospicua dei lavoratori in forza al 31.12.2009 è in possesso di diploma di scuola media superiore (48%) seguita da quelli con diploma di scuola media inferiore (38%). L'11% ha un titolo di laurea di primo o secondo livello, il 4% ha conseguito solo la licenza elementare. Le percentuali rimangono sostanzialmente analoghe a quelle rilevate nel precedente biennio, con una preponderante presenza di soci- lavoratori con un buon grado di scolarizzazione (il 59% ha conseguito il diploma di maturità o la laurea).

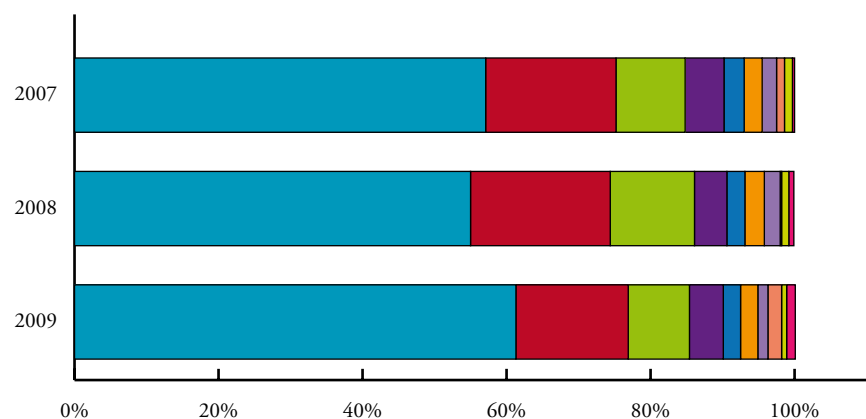
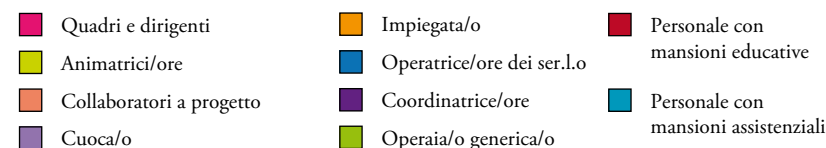
4.9 | MANSIONI

Dalla rilevazione effettuata al 31.12.2009, i cui dati rimangono sostanzialmente invariati rispetto al biennio precedente, emerge immediatamente che le figure portanti di Codess FVG sono gli Addetti all'Assistenza che da soli rappresentano il 61,3 % dell'intera forza

lavoro, in coerenza con le prevalenti tipologie di servizi erogati e di utenti assistiti.

Le figure con funzioni educative rappresentano il 15,6%; seguono gli ausiliari e addetti alle pulizie, accorpati nella qualifica operaia/o generico, con l' 8,5%. I coordinatori di servizio rappresentano il 4,7% dei lavoratori in forza, mentre tutte le altre figure professionali si attestano in percentuali numeriche inferiori al 3%.

Mansioni	2007	% forza lavoro su totale 2007	2008	% forza lavoro su totale 2008	2009	% forza lavoro su totale 2009
Personale con mansioni assistenziali	202	57,1%	221	55,1%	260	61,3%
Personale con mansioni educative	64	18,1%	78	19,5%	66	15,6%
Operaia/o generica/o	34	9,6%	47	11,7%	36	8,5%
Coordinatrice/ore	19	5,4%	18	4,5%	20	4,7%
Operatrice/ore dei ser. l.o.	10	2,8%	10	2,5%	10	2,4%
Impiegata/o di concetto	9	2,5%	11	2,7%	10	2,4%
Cuoca/o	7	2%	9	2,2%	6	1,4%
Collaboratori a progetto	4	1,1%	1	0,0%	8	1,9%
Animatrice/ore	4	1,1%	4	1,0%	3	0,7%
Direttrice/ore aziendale	1	0,3%	3	0,7%	5	1,2%
Totale	354	100%	402	100%	424	100%



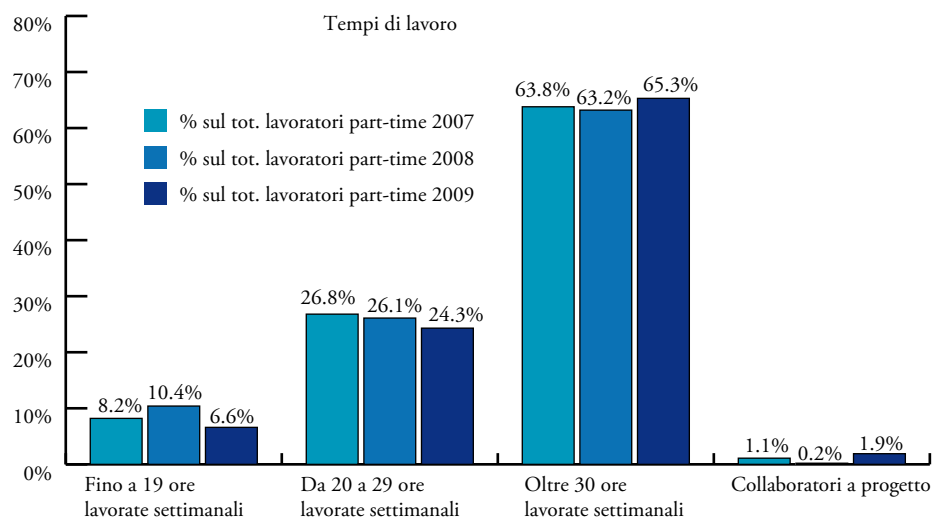
4.10 | TEMPI PIENI E TEMPI PARZIALI

L'orario di lavoro a tempo pieno previsto dal CCNL di riferimento è di 38 ore settimanali. All'interno di Codess FVG risulta marcata la propensione ad attuare una tipologia di contratto part-time.

Se le ragioni vanno soprattutto ricercate nella natura dei servizi prodotti - e quindi nella necessità di articolare gli orari alle esigenze degli utenti (si pensi, ad esempio, alla concentrazione degli interventi in determinate fasce orarie, in particolare nei servizi domiciliari) - emerge tuttavia anche la volontà da parte di una significativa parte dei soci-lavoratori di usufruire di orari non completamente a tempo pieno.

Nella maggior parte dei casi il part-time svolto in Codess FVG è comunque un part-time lungo; i contratti, infatti, sono estesi, nella grande maggioranza (65,3% della forza lavoro al 31.12.2009 con una crescita di 2 punti percentuali rispetto al 2008), su un monte orario settimanale compreso tra le 30 e le 37 ore. Complessivamente sono poco più dei due terzi gli operatori che svolgono un orario superiore alle 30 ore settimanali.

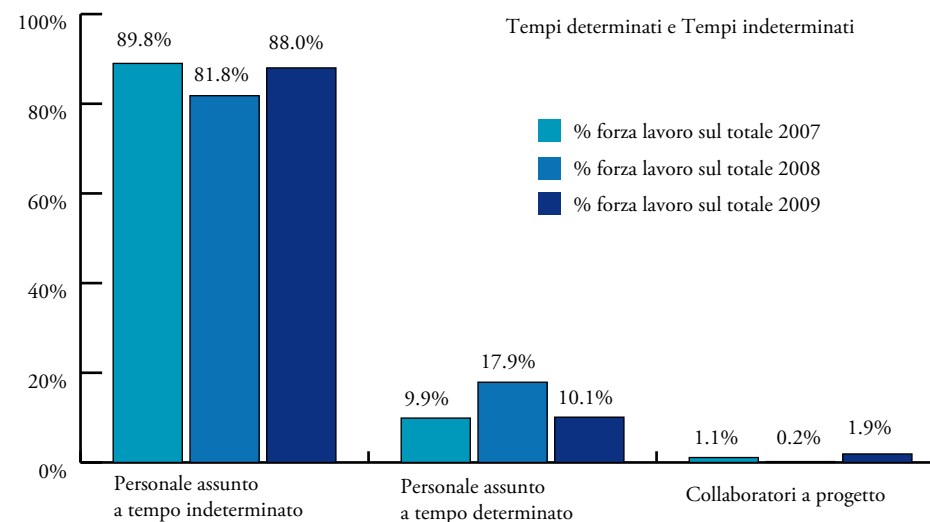
Analisi tempi di lavoro	2007	% forza lavoro su totale 2007	2008	% forza lavoro su totale 2008	2009	% forza lavoro su totale 2009
fino a 19 ore settimanali	29	8,2%	42	10,4%	28	6,6%
da 20 a 29 ore settimanali	95	26,8%	105	26,1%	103	24,3%
oltre 30 ore settimanali	226	63,8%	254	63,2%	277	65,3%
Collaboratori a progetto	4	1,1%	1	0,2%	8	1,9%
Totale	354	100%	402	100%	424	100%



4.11 | TEMPI DETERMINATI E TEMPI INDETERMINATI

L'88% della forza lavoro presente al 31.12.2009 è assunta con contratto a tempo indeterminato; valore in crescita rispetto al 2008 di quasi 7 punti percentuali. Affiora immediatamente anche nel 2009 la forte predominanza di rapporti di lavoro stabili e fissi rispetto a quelli a tempo determinato a cui Codess FVG ricorre unicamente in situazioni di sostituzione temporanea di lavoratori in organico o momentaneo picco di lavoro. I lavoratori assunti a tempo determinato, inoltre, vedono molto spesso, ogni volta che ciò è possibile, trasformato il proprio contratto in tempo indeterminato; la Cooperativa valorizza, infatti, al suo interno le risorse che entrano in organico e cerca di mantenere le professionalità acquisite. Il dato dei tempi determinati nel 2009 ha subito una contrazione pari a più del 7% rispetto l'anno precedente; nel 2008 infatti si era creata una situazione particolare nella gestione di un servizio che nella seconda parte dell'anno aveva avuto un ampliamento temporaneo straordinario.

Tempi determinati e tempi indeterminati	2007	% forza lavoro su totale 2007	2008	% forza lavoro su totale 2008	2009	% forza lavoro su totale 2009
Personale assunto a tempo indeterminato	315	89%	329	81,8%	373	88%
Personale assunto a tempo determinato	35	9,9%	72	17,9%	43	10,1%
Collaboratori a progetto	4	1,1%	1	0,2%	8	1,9%
Totale	354	99%	402	100%	424	100%



4.12 | ANZIANITÀ DI SERVIZIO

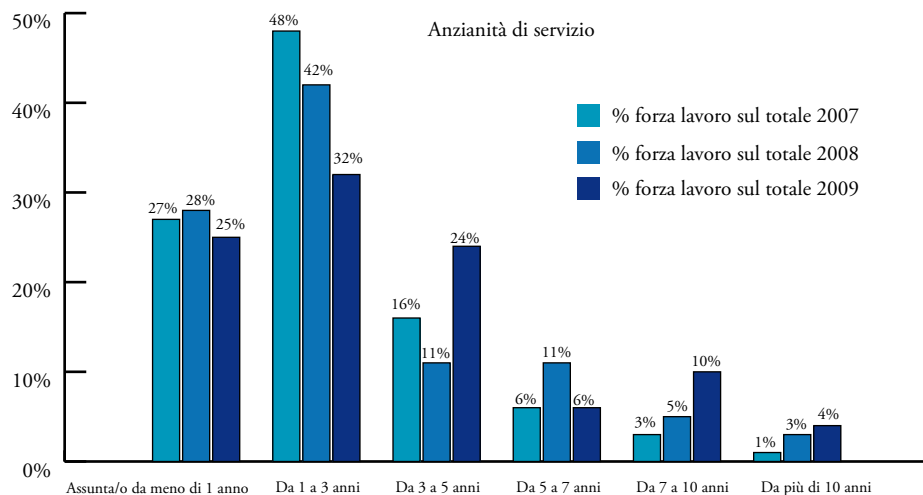
Il grafico rappresenta la distribuzione del personale nella varie fasce dell'anzianità lavorativa in Codess FVG; tra queste il valore più significativo nel 2009, così come nell'anno precedente, si registra nell'intervallo tra 1 e 3 anni (31,6%).

Per quanto riguarda, quindi, la continuità occupazionale, i valori registrati vedono una forte concentrazione di persone che lavorano in Cooperativa da meno di un anno a 5 anni (80,2%), in analogia al biennio precedente.

E' interessante comunque evidenziare come la fascia dei lavoratori con anzianità di servizio tra i 7 e gli oltre 10 anni registrino un incremento complessivo di quasi il doppio del valore della percentuale (7,9% nel 2008 e 14,2% nel 2009), determinando una fidelizzazione notevole dei soci-lavoratori.

La continua crescita delle attività e un indice di turnover che resta comunque importante sono fattori che accompagnano la Cooperativa determinandone l'anzianità di servizio media dei suoi soci-lavoratori.

Anzianità di servizio	2007	% forza lavoro su totale 2007	2008	% forza lavoro su totale 2008	2009	% forza lavoro su totale 2009
Assunto da meno di un anno	97	27,4%	111	27,7%	106	25%
Da 1 a 3 anni	169	47,8%	167	41,6%	134	31,6%
Da 3 a 5 anni	55	15,5%	46	11,5%	100	23,6%
Da 5 a 7 anni	21	5,9%	45	11,2%	24	5,7%
Da 7 a 10 anni	9	2,5%	21	5,2%	41	9,7%
Da più di 10 anni	3	0,9%	11	2,7%	19	4,5%
Totale	354	100%	401	100%	424	100%



4.13 | INDICI DI TURNOVER

L'analisi del tasso di turnover è stata effettuata considerando unicamente il personale assunto a tempo indeterminato ed escludendo il personale dimesso a seguito di scadenza di appalto.

È stata pertanto utilizzata la seguente formula: N° dimissioni volontarie di personale con contratto a tempo indeterminato / N° personale in servizio (al 31.12) con contratto a tempo indeterminato x 100.

L'indice del turnover dei dipendenti nel 2009 si attesta così su una percentuale pari al 5,8%, dimezzato rispetto alla stessa rilevazione effettuata con lo stesso metodo e nel medesimo periodo dell'anno 2008 (12,2%) e ridotto del 70% rispetto al dato del 2007 (19,7%).

Un dato fortemente positivo, che dimostra che il fenomeno del turn over, come anche quello del burn out, è tenuto sotto controllo grazie ad una attenta gestione delle risorse umane, la supervisione, il coordinamento e la formazione, un risultato straordinario che ripaga la Cooperativa per gli sforzi fatti in questi campi.

Un dato forse anche influenzato da una evidente crisi economica e da un mercato del lavoro sempre più "precarizzante" in cui la Cooperazione, la buona Cooperazione, diventa evidentemente più attrattiva.

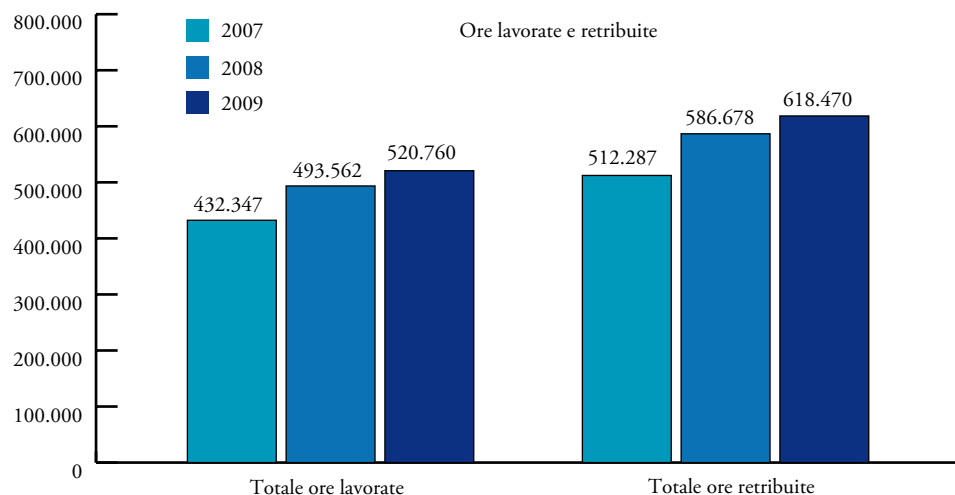
Ai fini di una valutazione sul clima aziendale, è forse ancor più significativo valutare il turnover cosiddetto disfunzionale, ovvero quello che riguarda le figure di coordinamento e supervisione della società; questo, analogamente al biennio precedente, risulta pari allo 0% nel corso del 2009.

4.14 | ORE LAVORATE E ORE RETRIBUITE

Le ore lavorate nel corso del 2009 sono state complessivamente 520.760 con una crescita percentuale del 5,6% rispetto al 2008 in cui le ore lavorate ammontavano a 493.562 e del 20,4% rispetto al 2007 (ore lavorate 432.347). Il dato è sostanzialmente in linea con l'incremento delle attività.

Le ore retribuite al 31.12.2009 sono 618.470, con una crescita percentuale del 5,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente in cui le ore risultavano 586.678 e del 20,7% rispetto l'anno 2007. L'incremento delle ore retribuite nell'anno 2009 è sostanzialmente conforme a quello delle ore lavorate nello stesso periodo.

Ore lavorate e ore retribuite	2007	2008	2009
Totale ore lavorate	432.347	493.562	520.760
Totale ore retribuite	512.287	586.678	618.470



4.15 | ORE MALATTIA

Il dato è ricavato dalla proporzione tra le ore di malattia e quelle lavorate nel corso dell'anno.

La percentuale delle ore di malattia su quelle lavorate, pari al 4,8%, rimane sostanzialmente stabile rispetto al dato dell'anno precedente, 4,4%, ed in netta flessione rispetto al 5,7% del 2007 (picco dell'ultimo triennio).

Le ore di assenza per malattia nel 2009 sono state infatti 24.797 sulle 520.760 ore complessive lavorate. Il dato rientra quindi in un numero di ore di assenza fisiologico nei servizi gestiti dalla Cooperativa, con una media nel triennio del 4,9%.

ore di malattia	2007	2008	2009
Ore malattia	24.523	21.939	24.191,89
Ore malattia su ore lavorate	5,7%	4,4%	4,8%
Ore malattia su ore retribuite	4,8%	3,7%	4%

4.16 | ORE INFORTUNIO

Nel corso del 2009 sono state indennizzate 6491 ore per infortunio con un incremento della percentuale sulle ore lavorate rispetto al 2008 dello 0,5 punti percentuali, passando dallo 0,7% di ore di infortunio sulle ore lavorate nel 2008 al 1,2% nel 2009. La media nel triennio di riferimento si attesta sullo 0,9%.

Gli infortuni verificatisi nel 2009 sono stati 43 per un'astensione complessiva di 1589 giornate lavorative. Il 53% degli infortuni interessa il personale che opera sul territorio.

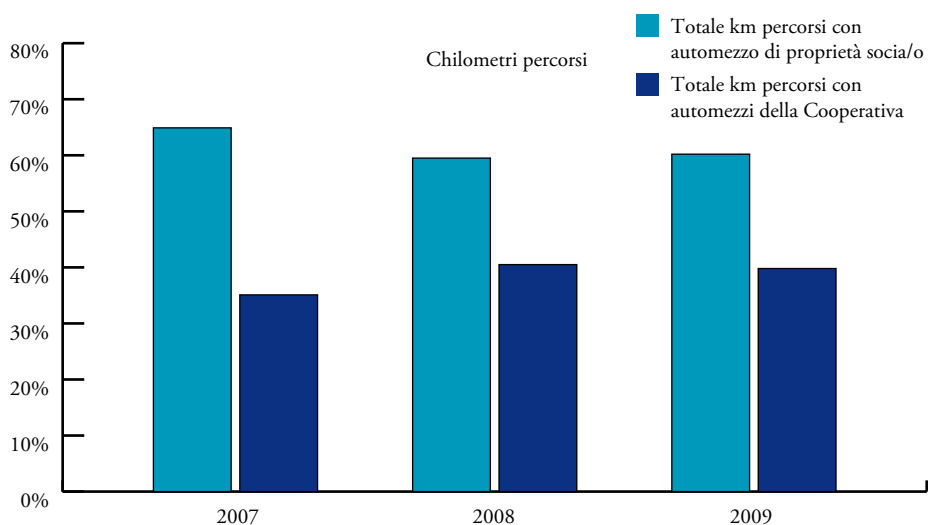
ore infortunio	2007	2008	2009
Totale ore infortunio	3.857	3.360	6.491
Ore infortunio su ore lavorate	0,9%	0,7%	1,2%
Ore infortunio su ore retribuite	0,8%	0,6%	1%

4.17 | CHILOMETRI PERCORSI

Il grafico presentato illustra i km percorsi con gli automezzi della Codess FVG e con quelli di proprietà dei soci durante lo svolgimento del loro servizio.

I chilometri percorsi nel corso dell'anno 2009 sono stati stimati complessivamente in circa 929.000 con una crescita percentuale quasi nulla rispetto al 2008 (0,8%) e dell'33% rispetto al 2007. Questo dato è, ovviamente, in linea con la stabilità della tipologia dei servizi della Cooperativa nel corso del biennio 2008-2009. Per dare valore al totale delle distanze percorse nel 2009 è significativo affermare che una vettura avrebbe potuto effettuare con lo stesso numero di chilometri più di 16 volte il giro del mondo! La Cooperativa indennizza economicamente i chilometri percorsi dai soci-lavoratori per motivi di servizio con il proprio automezzo. Nel 2009 sono stati erogati come rimborso € 150.926,02; nel 2008 il valore si attestava sugli € 126.210,9 e nel 2007 € 105.137,4. È importante notare che, pur rimanendo prevalente l'uso dell'automezzo proprio, ormai oltre un terzo dei km percorsi sono effettuati su automezzi di proprietà della Codess FVG che nel 2009 risultano essere pari a 28 unità.

Chilometri percorsi	2007	%	2008	%	2009	%
Totale chilometri percorsi con automezzo di proprietà socio/a	453.178	64,9%	548.743	59,5%	558.985	60,2%
Totale chilometri percorsi con automezzi della Cooperativa	245.395	35,1%	373.197	40,5%	370.010	39,8%
TOTALE KM PERCORSI	698.573,4	100%	921.940	100%	928.995,3	100%



4.18 | SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO

Nel corso del 2009 sono state effettuate 150 visite mediche preventive e periodiche da parte del Medico del Lavoro, con una media nel triennio che si attesta su 174 visite mediche.

I servizi sottoposti a sopralluogo da parte del Medico competente, congiuntamente al Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, sono stati complessivamente 25; dato in linea con le rilevazioni degli anni precedenti.

8 gli incontri di supervisione tecnica da parte del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione.

Per aumentare le conoscenze da parte degli operatori dei rischi negli ambienti di lavoro sono stati organizzati direttamente nei servizi corsi specifici e prove di evacuazione a cura del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione.

Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)

In data 29 aprile 2009 è stata indetta regolare elezione così come previsto dal D.lgs. 81/08 e dagli accordi sindacali di categoria.

L'elezione è avvenuta in forma diretta da parte dei lavoratori con votazioni a scrutinio segreto, tutti i lavoratori iscritti a libro matricola hanno avuto diritto al voto.

I lavoratori votanti sono stati 111, e si sono espressi su sei candidature; sono risultati eletti:

- **Abraheem AYASHI** (Area Alto Friuli),
- **Elisa COLAUTTI** (Area hinterland Udinese),
- **Eleonora BASSO** (Area Provincia di Gorizia),
- **Lisa GUERRA** (Area della Bassa Friulana).

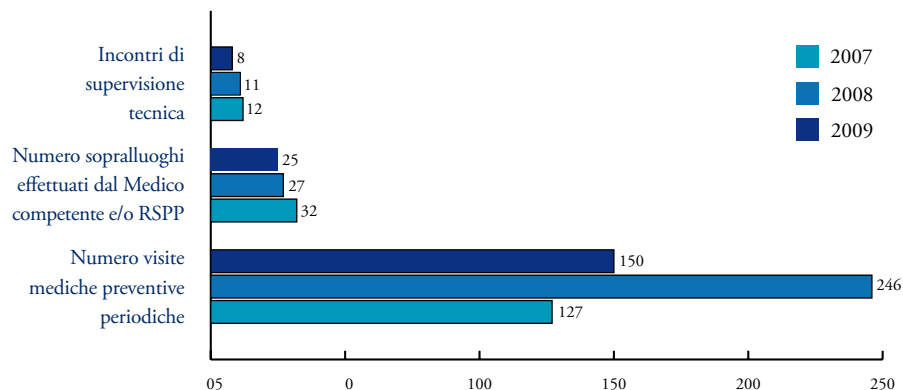
Il Servizio di Prevenzione e Protezione è stato così ampliato a nove membri, risultando composto da:

- Medico competente
- Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione
- Addetto Sicurezza e HACCP
- Presidente e Rappresentante Legale della Cooperativa
- Direttore della Cooperativa
- 4 Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS)

E' stata anche ampliata la periodicità delle riunioni che avvengano, di norma, trimestralmente.

Visite mediche, sopralluoghi e riunioni di supervisione tecnica	2007	2008	2009
Numero visite mediche preventive e periodiche	127	246	150
Numero sopralluoghi effettuati dal Medico competente e/o dal RSPP	32	27	25
Incontri di supervisione tecnica	12	11	8

Visite mediche, sopralluoghi e riunioni di supervisione tecnica



4.19 | ORE DI COORDINAMENTO E SUPERVISIONE

Nel 2009 sono state effettuate 36.832 ore di Coordinamento e Supervisione interna, pari a circa il 7% sul totale delle ore complessivamente lavorate nel corso dell'anno. Il dato rimane stabile rispetto la rilevazione del biennio precedente.

Le ore medie annue di supervisione e coordinamento effettuate per ciascun socio-lavoratore sono state nel 2009 pari a 86,9; nel 2008 la stessa proporzione era 78 e nel 2006 era 79. Un dato sostanzialmente consolidato all'interno dell'organizzazione della Cooperativa.

Si denota quindi da parte di Codess FVG una continua attenzione alle attività di coordinamento e supervisione, ritenute centrali per svolgere servizi di qualità.

Percentuale delle ore coord. e supervisione su totale lavorate	2007	2008	2009
Ore lavorate	432.347	493.562	520.760
Ore coordinate e supervisione interna	34.496	38.340	36.832
Percentuale delle ore coord. e supervisione su totale lavorate	8%	7,8%	7,1%
Numero soci lavoratori	350	402	422
Ore medie di coord. e supervisione per socio-lavoratore	79	78	86,9

4.20 | ORE DI FORMAZIONE

Il totale delle ore retribuite per aggiornamento e riqualificazione nel 2009 è pari a 4696 ed il numero dei soci lavoratori coinvolti nella formazione è di 276 con una media di 17 ore di frequenza per ciascun partecipante ai corsi.

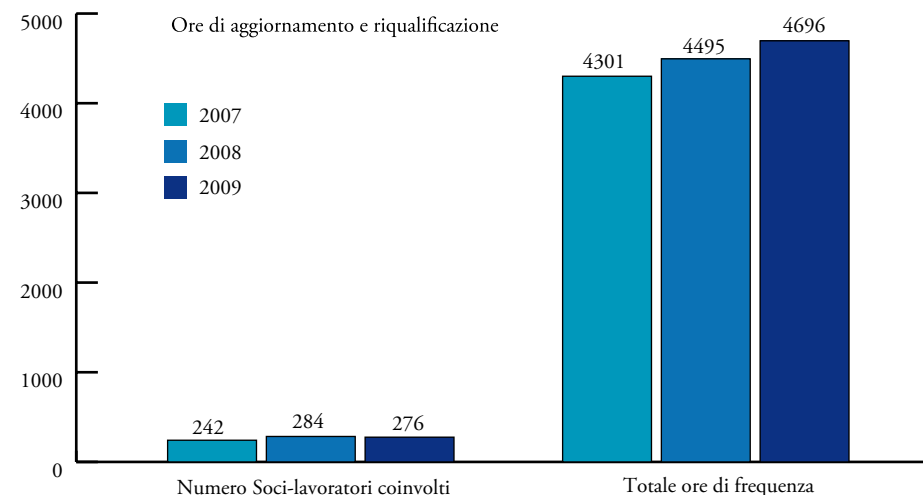
I soci lavoratori che hanno frequentato durante l'anno almeno un corso di formazione sono pertanto quasi il 75% della forza lavoro complessiva. I corsi vengono proposti in tutti i servizi per tutto il personale; le ore sono considerate come extra-orario e retribuite in modo aggiuntivo.

Da questi dati emerge una scelta fondamentale della Cooperativa che investe in modo massiccio nella formazione, convinta che nei servizi alla persona questo sia un elemento strategico per garantire una reale qualità.

Codess FVG ha garantito nel corso del 2009, infatti, un monte ore superiore del 36% rispetto a quanto previsto complessivamente dal Contratto Nazionale di lavoro in materia di diritto allo studio, formazione e aggiornamento professionale.

Un dato particolarmente significativo nell'annualità appena trascorsa ha riguardato la realizzazione dei percorsi di qualificazione del personale operante nei servizi di assistenza per anziani. In base a quanto previsto per i percorsi di qualificazione degli Operatori del sistema integrato di cui alla L.R. 6/2006 privi di titolo e al D.G.R. 1232 del 14/05/2004, Codess FVG, nel primo semestre del 2009, ha attivato e gestito direttamente tre corsi mono aziendali per il conseguimento delle Competenze Minime nei processi di assistenza alla persona: due con sede a San Giorgio di Nogaro ed uno a Udine. In totale sono stati coinvolti 48 soci lavoratori della Codess FVG che al termine del percorso, oltre ad aver conseguito l'attestato di frequenza costituente un credito formativo per il conseguimento della qualifica di O.S.S, si sono visti riconoscere, anche economicamente, il "titolo" conseguito. A livello contrattuale, infatti, va qui sottolineato come la Cooperativa riconosca un inquadramento contrattuale maggiore per coloro che, pur non avendo il titolo pieno di qualifica professionale, abbiano conseguito l'attestato di Competenze Minime che di fatto vengono inquadrati al livello "B1Cm", riconoscendo un plus retributivo rispetto al personale senza qualifica.

Ore di aggiornamento e riqualificazione interna annue e retribuite	2007	2008	2009
Numero Soci - Lavoratori coinvolti	242	284	276
Totale ore di frequenza	4.301	4495	4696
Media ore frequentate per Socio - Lavoratore	18	16	17





05 | STAKEHOLDER

5.1 | MAPPA DEI DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE

Letteralmente “to hold a stake” significa possedere o portare un interesse: gli stakeholder sono pertanto i portatori di interesse nei confronti della Cooperativa.

La mappa degli Stakeholder rappresenta in forma sintetica il quadro degli interlocutori di riferimento per l'organizzazione.

Possono esserci vari gradi di interesse suddivisi tra primari (rapporti diretti e formalizzati) e rilevanti (significativi per la vita della Cooperativa).

STAKEHOLDER PRIMARI

Soci - Lavoratori
Committenti
Utenti fruitori
Familiari degli utenti
Professionisti esterni
collaboratori



STAKEHOLDER RILEVANTI

Associazionismo
Legacoop
Sindacati
Consulenti
Fornitori
Enti di formazione
Enti locali
ASS

5.2 | IL TERRITORIO

Quasi la totalità delle attività della Codess FVG sono svolte nelle province di Udine e Gorizia, ed un unico servizio è gestito in provincia di Pordenone. La Cooperativa conferma quindi la sua vocazione ad operare in un luogo definito, ove riesce ad esprimere la sua progettualità e legami significativi con il territorio.

La tabella seguente illustra l'assetto territoriale degli Ambiti Socio Assistenziali con i quali collaboriamo attualmente con evidenza, per ciascuno di essi, dell' Ente Gestore, estensione territoriale, Comuni nei quali lavoriamo. Al 31 dicembre 2009 i Comuni in Regione con i quali collaboriamo risultano quindi complessivamente 80; l'estensione territoriale dei servizi gestiti in Friuli Venezia Giulia da Codess FVG nell' anno in esame raggiungono i 3.743,02 Km².

Ambito distrettuale SSC	Ente gestore	Estensione territoriale km ²	Comuni nell'ambito dei quali lavoriamo	Numero comuni
2.1	Comune di Gorizia	34,67	Cormons	1
2.2	Comune di Monfalcone	252,84	Grado Monfalcone Ronchi dei Legionari San Canzian d'Isonzo Staranzano Turriaco	6
3.1	A.S.S. n°3 "Alto Friuli" Distretto 1 di Gemona del Friuli	1.133,19	Artegna Bordano Gemona del Friuli Montenars Osoppo Trasaghis Venzone	7
3.2	A.S.S. n°3 "Alto Friuli" distretto 2 di Tolmezzo	1.222,32	Ampezzo Arta Terme Cavazzo Cervicento Comeglians Enemonzo Forni Avoltri Forni di Sopra Forni di Sotto Ovaro Paluzza Prato Carnico Preone Ravaschetto Raveo Rigolato Sauris Socchieve Sutrio Tolmezzo Zuglio	21

4.3	Comune di Cividale del Friuli	456,43	Buttrio Cividale del Friuli Corno di Rosazzo Drenchia Grimacco Manzano Moimacco Premariacco Prepotto Pulfero Remanzacco San Giovanni al Natisone San Leonardo San Pietro al Natisone Savogna Stregna Torreano	17
5.1	Comune di Udine	87,90	Pradamano Tavagnacco Udine	3
5.2	Comune di Cervignano del Friuli	294,80	Aiello del Friuli Aquileia Bagnaria Arsa Bicinicco Campolongo al Torre Cervignano del Friuli Chiopris-Viscone Fiumicello Gonars Palmanova Ruda San Vito al Torre Santa Maria La Longa Tapogliano Terzo d'Aquileia Trivignano Udinese Villa Vicentina Visco	18

5.3	Comune di Latisana	228,25	Lignano Sabbiadoro Carlino Marano Lagunare Porpetto San Giorgio di Nogaro Torviscosa	6
6.1	Comune di Sacile	32,62	Sacile	1
totali		3.743,02		80

5.3 | LA SODDISFAZIONE DEI SOCI

Codess FVG ha somministrato a ciascun socio lavoratore un “Questionario sulla soddisfazione dei Soci nei confronti della Cooperativa” al fine di sondare il loro grado di soddisfazione e le percezioni in merito alle condizioni di lavoro relativamente all’anno 2009.

Grazie ai questionari restituiti, Codess FVG ha potuto conoscere il punto di vista e le opinioni dei soci su specifiche tematiche riguardanti il lavoro della Cooperativa.

Anche in passato erano stati interpellati i soci della Cooperativa attraverso l’invio di un questionario. Il primo questionario rivolto ai soci è stato inviato tra la fine del 2000 e l’inizio del 2001, ad un anno dalla fondazione di Codess FVG; mentre il secondo è stato inviato nell’ottobre del 2004. Nel 2007, terza somministrazione, i questionari sono stati compilati all’interno del percorso di stesura partecipata della Carta della Cooperativa e dei suoi servizi; nel 2008 è stata effettuata la quarta somministrazione.

Dopo una fase iniziale in cui lo strumento di valutazione veniva effettuato con cadenza circa triennale, si è oggi passati a un’analisi annuale ritenendo necessario dare uno scopo diverso allo strumento: si è voluto infatti integrare l’originale sondaggio sul gradimento da parte dei soci sull’operato della Cooperativa a una raccolta di indicazioni sulle quali programmare specifiche azioni di miglioramento a favore dei soci lavoratori.

Nell’anno 2009 sono stati compilati 233 questionari su 403 consegnati, raggiungendo una percentuale di restituzione pari al 58%. Il trend è in linea rispetto la rilevazione del 2008 (61% di restituzione) e in aumento di 3 punti percentuali rispetto la rilevazione del 2007. I soci lavoratori hanno quindi percepito l’importanza della loro collaborazione al fine di individuare eventuali aree di criticità da migliorare e confermare punti di forza da mantenere.

Il questionario del 2009, volutamente analogo a quello somministrato nel 2008 al fine di poter comparare i risultati, si compone di 6 domande a risposta sintetica ed il campo di analisi ha coinvolto vari livelli; in questa sede si evidenzia la soddisfazione espressa dai soci rispetto specifici item di indagine.

Le risposte si sono basate su un giudizio espresso utilizzando una scala di valori da 1 a 5 (ovvero da “per nulla soddisfatto” a “pienamente soddisfatto”) ed effettuando quindi una media aritmetica rispetto le risposte ricevute per ciascuna domanda.

La soddisfazione è complessivamente molto alta, sempre oltre i 2/3 delle risposte. Le categorie che si attestano sui valori più alti sono quelle relative all'affidabilità della situazione economica e patrimoniale della Codess FVG, alle azioni assunte dalla Cooperativa relative al perseguimento della sostenibilità ambientale delle proprie attività e agli strumenti di partecipazione ed informazione adottati, con medie aritmetiche rispettivamente pari a 3,7, 3,6 e 3,6. Le medie più basse si riferiscono, invece, al numero delle collaborazioni attivate con soggetti dell'associazionismo e del volontariato (3,1), alla periodicità ed efficacia delle riunioni di servizio (3,2) e alla quantità delle attività formative realizzate durante l'anno (3,2). Rispetto la rilevazione effettuata nel 2008, la formazione, insieme al lavoro di rete sul territorio e all'efficacia delle riunioni di servizio, permangono ancora tra i punti sottoposti ad attenzione e che verranno rinforzati nel 2010. Le azioni intraprese nell'ambito della sicurezza, altro punto nodale segnalato dai soci tramite i questionari e inserito tra gli obiettivi di miglioramento del 2009, hanno, al contrario, volto positivamente la percezione dei soci rispetto l'argomento. Codess FVG ha ormai consolidato la metodologia di inserire negli obiettivi societari dell'anno successivo il miglioramento di quelle attività che vengono segnalate come critiche dai soci tramite i questionari. La tensione all'ascolto che contraddistingue Codess FVG è finalizzata quindi ad obiettivi di miglioramento per tutti i Soci lavoratori coinvolti.

Infine, i punti di forza indicati dai Soci lavoratori, ricavati da concetti espressi dagli stessi Soci nel questionario del 2007 in cui una domanda a risposta libera chiedeva di indicare 3 punti di forza e 3 criticità della Cooperativa, si confermano essere la puntualità nei pagamenti, con il 92% di risposte affermative da parte dei Soci lavoratori ed una crescita di 4 punti percentuali rispetto la rilevazione del 2008; il rispetto, la serietà e la solidità della Cooperativa (89%, più 3 punti percentuali rispetto il 2008); la buona organizzazione (84%, analoga percentuale rispetto il 2008). Le criticità più rilevanti sono invece la poca tempestività e la capacità di risoluzione dei problemi (33% di risposte affermative), i rapporti tra colleghi non sempre corretti e collaborativi (23% di risposte affermative, con una calo di 21 punti percentuali rispetto il 2008), il coordinamento non sempre efficiente (18%).

Riguardo il dato generale sulla soddisfazione del Socio nei confronti della Cooperativa, l'82% degli intervistati si è espresso con un giudizio positivo. Una percentuale quindi molto alta. Più della metà delle risposte si attesta sul livello di abbastanza

soddisfatto (52%); il 25% dei Soci, pari a 57 risposte su 229, si ritiene molto soddisfatto. Solamente il 3% degli intervistati, pari a 6 risposte su 229, si ritiene per nulla soddisfatto nei confronti di Codess FVG. Rispetto la rilevazione del biennio precedente, la percentuale dei soddisfatti rimane stabile su valori molto positivi.

Complessivamente qual'è il tuo grado di soddisfazione?	valore assoluto 2008	%	valore assoluto 2009	%
Nulla	4	2%	6	3%
Poco	26	11%	35	15%
NON SODDISFATTO	30	13%	41	18%
Abbastanza	134	55%	118	52%
Molto	64	26%	57	25%
Pienamente	14	6%	13	6%
SODDISFATTO	212	87%	188	82%
Totale risposte	242	100%	229	100%

5.4 | LA REMUNERAZIONE DELLE AZIONI DEL SOCIO

Codess FVG nel corso degli anni ha sempre cercato di prestare attenzione alle varie modalità in cui si concretizza l'essere soci. In questo contesto ha più volte remunerato le azioni dei soci attraverso l'aumento gratuito del capitale sottoscritto o con l'erogazione di ristorni in busta paga.

Le azioni (quote sociali) sottoscritte costituiscono una parte del patrimonio e permettono, assieme alle altre risorse, di operare e dare solidità e autonomia finanziaria. Anche in sede di approvazione del Bilancio d'esercizio 2009, l'Assemblea dei Soci, su proposta del Consiglio di Amministrazione, ha deliberato di destinare una somma, pari a € 49.471 quale aumento gratuito del capitale sottoscritto a favore dei soci.

Fermo restando che l'entità del ristorno deve essere proporzionata alla quantità e qualità dell'apporto lavorativo del socio e quindi il dato esposto è evidentemente una media, nella presente tabella si è rendicontato la remunerazione delle azioni avvenuta nell'ultimo triennio, evidenziando come il capitale del socio si sia rivalutato nel triennio – attraverso l'aumento gratuito del capitale sottoscritto o con l'erogazione di ristorni in busta paga – di ben il 110%, ridistribuendo mediamente circa 568 euro per socio.

Ristorni a favore dei soci	2007	2008	2009	triennio	
				totale	media annua
Importo	-	180.000	49.471	229.471	74.490
Numero soci	350	401	416	-	389
Ristorno medio per socio	-	448,88	118,92	567,80	189,27
Valore azioni per socio	516,4	516,4	516,4	516,4	516,4
rendimento medio	0%	87%	87%	110%	37%
* nel 2007 non si è provveduto al ristorno ritenendo prioritario allocare l'avanzo di gestione in un Fondo specifico per il rinnovo del CCNL scaduto ormai da tre anni					

5.5 | ELENCO DEI COMMITTENTI AL 31.12.2009

Committenti	Tipologia servizi
Comune di Latisana	Assistenza domiciliare
Comune di Monfalcone	Assistenza domiciliare
Comune di Cervignano del Friuli	Assistenza domiciliare
Comune di Cividale del Friuli	Assistenza domiciliare
ASS n. 3 - Distr. 1	Assistenza domiciliare
ASS n. 3 - Distr. 2	Assistenza domiciliare
Comune di Udine	InformaGiovani
Comune di Tavagnacco	InformaGiovani
Comune di Grado	InformaGiovani
Comune di Pradamano	InformaGiovani
Comune di Remanzacco	InformaGiovani
Comune di Buttrio	InformaGiovani
Comune di San Giovanni al Natisone	InformaGiovani
Ambito 4.2 di Tarcento	InformaGiovani
Comune di Udine	Nido C'era una volta
Comune di Udine	Nido Via Alba
Regione FVG	Nido Girotondo
Comune di Lignano Sabbiadoro	Nido Stella del Mare
Comune di Tarvisio	Nido il Cucciolo
Comune di Manzano	Nido Cjase di Catine
Comune di Gemona del Friuli	Casa di Soggiorno per Anziani
Comune di Cormons	Casa di Riposo
Comune di Sacile	Casa di Riposo

ASP G. Chiabà di S. Giorgio di Nogaro	Casa di Riposo
ASP della Carnia S. Luigi Scrosoppi di Tolmezzo	Casa di Riposo
Comune di Latisana	Socio educativo minori e diversamente abili
Comune di San Giorgio di Nogaro	Centro Diurno
Consorzio Isonino Servizi Integrati CISI	Centri diurni diversamente abili
Consorzio Isonino Servizi Integrati CISI	Comunità diversamente abili
ASS n. 3	Centri diurni diversamente abili
Utenti privati del territorio del monfalconese	Assistenza domiciliare
Utenti privati del territorio del cervignanese	Assistenza domiciliare, servizi educativi
Utenti privati del territorio del sangiorgino	Assistenza domiciliare, servizi educativi
Utenti privati del territorio udinese	Nido d'infanzia C'era una volta Nido d'infanzia Girotondo

5.6 | CONVENZIONI E CO-PROGETTAZIONI CON I COMMITTENTI

Le convenzioni per gare d'appalto gestite dalla Codess FVG nel corso del 2009 sono state complessivamente 35; nello specifico 21 sono stipulate con Comuni, 6 con Ambiti Socio-Assistenziali, 3 con Aziende per i Servizi Sanitari, e 6 con altri soggetti pubblici quali Aziende per i Servizi alla Persona e la Regione Friuli Venezia Giulia. A questi vanno aggiunti gli utenti privati dei servizi territoriali e dei nidi d'infanzia con i quali sono stati stipulati contratti diretti. Per co-progettazioni si intendono procedure, protocolli, progetti elaborati con i committenti nel corso dell'anno con l'intento di creare percorsi innovativi di risposta a nuovi bisogni sociali ed educativi. Di seguito si riassumono alcune delle co-progettazioni più significative nelle varie aree di intervento. Nell'area anziani con la collaborazione del personale dell'Ambito distrettuale 5.1 di Cervignano è stata condotta la revisione del "Manuale delle Procedure" per il servizio di assistenza domiciliare, successivamente pubblicato e diffuso. Sempre a Cervignano è stata avviata un'iniziativa comune tra Codess FVG, Auser Volontariato Udinese-Bassa Friulana e Servizio Sociale dei Comuni dell'Ambito Distrettuale 5.1 del Cervignanese, nel quadro del Progetto PdZ A5/P "Il volontariato per il sostegno della domiciliarità". L'iniziativa è stata presentata pubblicamente in una conferenza organizzata a ottobre 2009. Obiettivo della co-progettazione è dare ulteriore solidità al lavoro di rete, attraverso un attivo confronto e scambio tra cooperativa, volontariato ed ente pubblico, evitando la dispersione di potenzialità e forze, per la ricerca di spazi e momenti di miglioramento della qualità di vita dei soggetti fragili e/o anziani del territorio. Il progetto ha permesso la creazione di momenti di socializzazione per i soggetti seguiti congiuntamente dal Servizio di Assistenza Domiciliare e dalle attività di socializzazione curate dall'associazione di volontariato. Ulteriori co-progettazioni hanno riguardato la sfera formativa, come ad esempio un corso di formazione sulla Scheda Val.graf. e sul PAI, presso l'ASP Chiabà di S.Giorgio di Nogaro, inizialmente indirizzato agli operatori della cooperativa, poi riprogettato e allargato a tutto il personale dell'ASP.

Nell'area Nidi i percorsi più interessanti hanno riguardato l'avvio dei lavori di stesura della "Carta dei Servizi" del Comune di Manzano, che ha coinvolto operatori della Cooperativa, personale del Comune e la comunità di Manzano (neo genitori e genitori di bambini frequentanti il nido); la collaborazione con il Comune di Udine, in relazione al progetto di continuità con la scuola d'infanzia, per la realizzazione di una conferenza intitolata "Sono grande io: andrò alla scuola dell'infanzia", tenutasi il 30 novembre 2009. Anche gli Informagiovani hanno realizzato delle attività di co-progettazione. Alcune delle più significative sono quelle inerenti la collaborazione per la redazione della Carta dei Servizi e la partecipazione (dal 12 al 14 marzo) al Salone YOUng per la promozione e diffusione delle informazioni rivolte ai giovani. Vi hanno partecipato l'Informagiovani di Udine, con uno stand dell'Agenzia Giovani, e tutti gli altri Informagiovani con uno stand della Codess FVG. L'Informagiovani di Udine come Punto Locale Eurodesk ha aderito anche al Progetto UExTE: percorso formativo per rendere i giovani più consapevoli rispetto al voto delle elezioni europee. Il progetto si è svolto da gennaio a giugno 2009.

5.7 | LA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

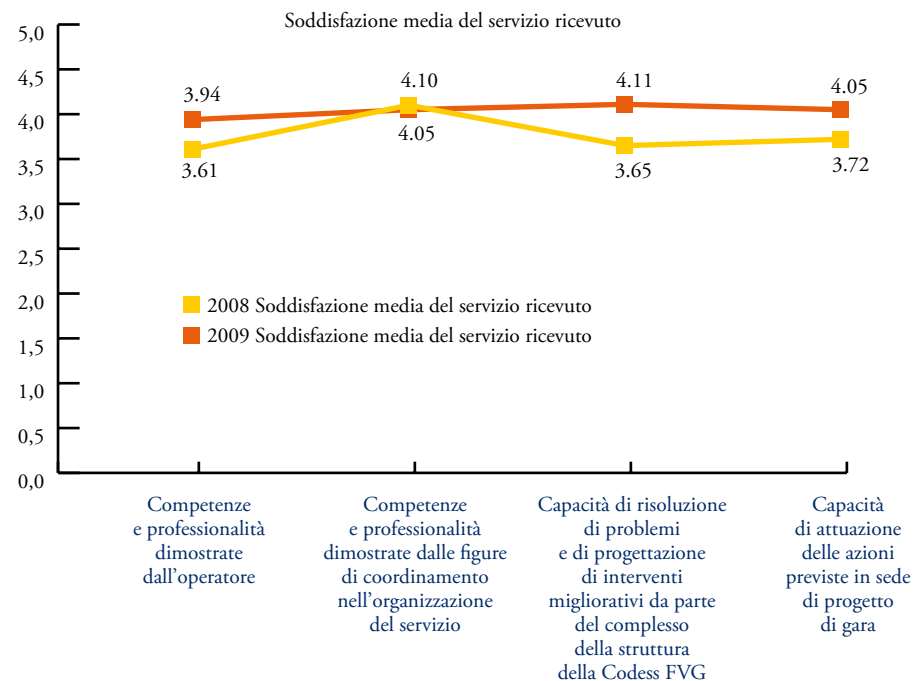
Tra gli indicatori individuati quali elementi diretti d'informazione sulla soddisfazione dei committenti, il Sistema di Gestione della Qualità di Codess FVG prevede la somministrazione periodica di Questionari di Soddisfazione del Cliente nei quali viene chiesto di dare un giudizio in una scala di valori da 1 a 5 compresa tra "per nulla" e "moltissimo" in riferimento a: competenze e professionalità mostrate dagli operatori e dalle figure di coordinamento nell'organizzazione del servizio, alla capacità di risoluzione di problemi e di progettazione di interventi migliorativi da parte del complesso della struttura di Codess FVG, ed alla capacità di attuazione delle azioni previste in progetto di gara.

Nel 2009 i clienti che hanno risposto al questionario sono stati complessivamente 17, con una restituzione pari al 61% dei 28 questionari distribuiti. Dato sostanzialmente in linea con la rilevazione del 2008 in cui i questionari compilati sono stati 23 sui 33 consegnati. Nel 2007 la restituzione è stata pari a 15 questionari.

La media aritmetica della soddisfazione del servizio complessivamente erogato da Codess FVG è pari a 4,05, valore compreso tra "molto e moltissimo"; la stessa media nell'anno 2008 si attestava ad un valore pari a 3,75, compreso quindi tra "abbastanza" e "molto". In particolare la media più alta si ha nella valutazione delle capacità di risoluzione di problemi e di progettazione di interventi migliorativi da parte del complesso della struttura della Codess FVG con un valore pari a 4,11, compreso tra "molto" e "moltissimo"; nel 2008 il risultato della stessa indagine si attestava ad un valore di 3,65.

Nel 2009 tre indicatori su quattro hanno una media di risposte superiore al valore compreso tra "molto" e "moltissimo" ed il quarto indicatore ha una media compresa tra "abbastanza" e "molto".

Indicatori di soddisfazione	2008 soddisfazione media del servizio ricevuto	2009 soddisfazione media del servizio ricevuto
Competenza e professionalità dimostrata dagli operatori.	3,61	3,94
Competenza e professionalità dimostrata dalle figure di coordinamento nell'organizzazione del servizio.	4,10	4,05
Capacità di risoluzione di problemi e di progettazione di interventi migliorativi da parte del complesso della struttura della Codess FVG.	3,65	4,11
Capacità di attuazione delle azioni previste in sede di progetto di gara.	3,72	4,05
Servizio complessivo erogato da Codess FVG	3,75	4,05



5.8 | NUMERO E TIPOLOGIE DEI BENEFICIARI, DIRETTI ED INDIRETTI, DELLE ATTIVITÀ SVOLTE

I fruitori stabilmente in carico nei servizi gestiti da Codess FVG nel corso del 2009 sono stati complessivamente 1696. Di questi il 48,3% è rappresentato dagli utenti dei Servizi di Assistenza Domiciliare, il 17,2% dagli ospiti dei Servizi Residenziali per Anziani, il 14,4% dai bambini 0-3 anni che frequentano i Nidi d'Infanzia, il 10,1 % dagli utenti dei Servizi Minori e Diversamente Abili, il 9,9% dai giovani fruitori dei servizi Informagiovani

Il numero complessivo degli utenti vede nel 2009 una leggera flessione rispetto ai dati 2008 nei servizi di Assistenza Domiciliare e nei servizi Informagiovani, mentre il trend risulta positivo nei Nidi d'Infanzia, nei Servizi Residenziali per Anziani e nei servizi Minori e Diversamente Abili.

Da segnalare che per gli utenti dei servizi Informagiovani si è provveduto a proporzionarli ai criteri di presa in carico continuativa degli altri servizi, suddividendo il numero di accessi annui per le giornate di effettiva apertura del servizio ed ottenendo quindi una media giornaliera di accessi. Il numero effettivo degli utenti complessivo dei servizi Informagiovani al 31.12.2009 è di 33.889 unità con media sui servizi di 368 accessi al mese per ciascun servizio.

Numero utenti per tipologia di servizio al 31.12.aa	2007	%	2008	%	2009	%
Servizi di Assistenza Domiciliare	740	50,7%	936	52,3%	819	48,3%
Servizi di Orientamento/Informagiovani	167	11,4%	176	9,8%	168	9,9%
Nidi d'Infanzia	171	11,7%	229	12,8%	245	14,4%
Servizi Residenziali per Anziani	244	16,7%	283	15,8%	292	17,2%
Servizi Minori e diversamente abili	137	9,4%	165	9,2%	172	10,1%
TOTALE	1459	100%	1789	100%	1696	100%

5.9 | LA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI

> *Questionario sul grado di soddisfazione delle famiglie rispetto al servizio nido d'infanzia*
 Nei mesi di aprile e di maggio 2009 è stata effettuata un'indagine su tutti i nidi d'infanzia gestiti dalla Cooperativa, volta alla rilevazione, attraverso un questionario, della soddisfazione da parte delle famiglie che fruiscono dei servizi.

Il grado di soddisfazione dei fruitori è stato espresso in base ad un elenco di indicatori di qualità del servizio su alcuni aspetti organizzativi, relazionali e didattico-educativi. Si è scelto di far esprimere un giudizio su ogni item utilizzando una scala da 1 (per nulla soddisfatto) a 5 (moltissimo soddisfatto).

Nella tabella presentata si evidenziano i risultati riportati per ogni nido gestito da Codess FVG relativamente al livello di soddisfazione complessiva del servizio ricevuto. Si sottolinea che la media della valutazione complessiva per tutti i nidi d'infanzia risulta molto buona, collocandosi tra i valori molto e moltissimo con un dato pari a 4,25; il valore risulta stabile rispetto al biennio precedente, in cui la media di soddisfazione era pari al 4,26 nel 2008 ed al 4,27 nel 2007. La variabile più significativa nel 2009 è data invece dalla partecipazione all'indagine delle famiglie che si attesta su una percentuale pari all' 83% degli iscritti complessivi, contro il 66% di restituzione nel 2008 ed il 72% nel 2007.

Servizi nidi d'infanzia	questionari distribuiti n°	questionari compilati n°	% restituiti	soddisfazione complessiva del servizio ricevuto
C'era una volta	25	23	92%	4,32
Nido di via Alba	40	32	80%	4,53
Il mondo dei piccoli	52	41	79%	4,38
Girotondo	16	14	88%	4,07
Felicità	7	5	71%	4,40
Stella del mare	30	25	83%	4,13
Cucciolo	23	20	87%	4,20
Lilliput	18	15	83%	3,87
Cjase di Catine	35	29	83%	4,34
Totale complessivo	246	204	83%	4,26

> *Questionario sul grado di soddisfazione degli utenti rispetto al servizio Informagiovani*
I questionari di soddisfazione sono stati distribuiti a campionamento sugli utenti che frequentano i servizi Informagiovani gestiti da Codess FVG. La rilevazione è stata effettuata nell'arco di un mese dell'anno individuato in accordo con i committenti dei servizi.

Il questionario proposto va a valutare diversi aspetti del servizio Informagiovani relativamente alla quantità, qualità ed accesso alle informazioni. Nella tabella qui esposta si riporta esclusivamente il giudizio generale sulla soddisfazione dei servizi. Le risposte si sono basate su un giudizio espresso con i valori utilizzando una scala di valori da 1 a 5 (ovvero da basso a ottimo).

Il risultato del gradimento nell'anno 2009 esprime un valore medio pari a 4.00 collocandosi quindi al livello buono.

I valori risultano in leggera flessione rispetto la rilevazione del biennio precedente, in cui il gradimento complessivo si attestava su valori medi compresi tra il buono e l'ottimo (4.36 nell'anno 2007 e 4.19 nell'anno 2008).

Servizi Informagiovani	questionari compilati n° 2007	soddisfazione complessiva del servizio ricevuto 2007	questionari compilati n° 2008	soddisfazione complessiva del servizio ricevuto 2008	questionari compilati n° 2009	soddisfazione complessiva del servizio ricevuto 2009
Udine	150	4,23	150	4,21	150	3,94
Tavagnacco	40	4,54	35	4,45	35	4,42
Grado	15	4,50	6	4,25	15	4
Pradamano	30	4,20	30	4,40	30	3,91
Remanzacco	40	4,54	50	4,26	40	3,93
Buttrio	30	4,12	20	4,08	20	4,06
S. Giovanni al Natisone	-	-	40	3,66	40	3,87
Tricesimo	-	-	-	-	30	3,83
Totale complessivo	305	4,36	331	4,19	360	4

> *La soddisfazione degli utenti nei servizi anziani: il caso della Casa di Riposo di Cormons*
Le rilevazioni della soddisfazione degli utenti dei servizi rivolti agli anziani presentano specificità sia legate alla tipologia degli utenti che dei servizi resi, rendendo meno comparabili i dati.

Un caso interessante in questo ambito è il percorso che è stato intrapreso nel corso del 2009 presso la Casa di Riposo "La Cjase" di Cormons sull'analisi dell'offerta assistenziale.

Tale percorso, che continuerà anche nell'anno 2010, intende concretizzarsi in un reale processo di miglioramento della struttura ed è articolato su più livelli. Il primo approfondimento ha riguardato l'analisi del ruolo della famiglia, ritenuta una risorsa fondamentale per gli operatori addetti all'assistenza, un elemento stesso dell'équipe di cura. Obiettivo è quello di stabilire un rapporto di fiducia con i parenti, nel tentativo di raggiungere una partecipazione attiva alla programmazione e alla presa di decisioni che riguardano gli interventi assistenziali destinati ai loro familiari. E' stato quindi costituito un gruppo di lavoro (Gruppo di Regia) composto da operatori della Cooperativa e del Comune, al fine di condividere le premesse concettuali e metodologiche di co-progettazione delle modalità di coinvolgimento alla vita nella Casa di Riposo e per pianificarne i tempi. E' stato quindi realizzato un incontro con i familiari, condotto da un'esperta psicologa, con l'intento di raccogliere impressioni e aspettative. Il Gruppo di Regia ha successivamente analizzato le esigenze e i suggerimenti emersi durante questo incontro, pianificando i futuri interventi da sviluppare.

5.10 | IMPRESE ED ALTRI ENTI IN CUI LA COOPERATIVA HA PARTECIPAZIONI



FINRECO

Finanziaria Regionale della Cooperazione
www.finreco.it

La missione di Finreco è quella di supportare le cooperative socie nella corretta individuazione dei fabbisogni finanziari e nella ricerca delle migliori risposte per soddisfare le esigenze.



Consorzio BIQ Ben-essere

Innovazione Qualità
www.consorziobiq.it

Il Consorzio BIQ mette insieme in un progetto comune le Cooperative Sociali Itaca, Codess Friuli Venezia Giulia e Agorà per raccogliere le sfide dell'innovazione e dell'eccellenza. La prima esperienza significativa di promozione e sviluppo della Cooperazione Sociale nella gestione di qualità dei servizi sociali ed educativi.



Consorzio Regionale WELCOOP - Consorzio di Cooperative Sociali

Il Consorzio WELCOOP è il nuovo progetto della Cooperazione Sociale A del Friuli Venezia Giulia. Il consorzio è lo strumento attraverso il quale le cooperative aderenti:

- ACLI di Pordenone
- CODESS FRIULI VENEZIA GIULIA di Udine
- DUEMILAUNO AGENZIA SOCIALE di Trieste
- FAI di Pordenone
- ITACA di Pordenone
- LA QUERCIA di Trieste
- LA CISILE di Gorizia
- L'ONDA NOVA di Grado (GO)

condividono la prospettiva di costruzione di un nuovo welfare nazionale e regionale - definito nello specifico dalla legge 328/2000 e dalla LR 6/2006 - inteso a realizzare un nuovo assetto degli

interventi e servizi sociali nel territorio, dove accanto alla necessaria funzione di regia e garanzia dei diritti di cittadinanza da parte delle istituzioni pubbliche, si favoriscono i processi di condivisione della funzione pubblica anche da parte delle organizzazioni della società civile, in una prospettiva di vera sussidiarietà orizzontale, così come indicato dall'art. 118 u.c. della Costituzione Italiana;

I principi ispiratori del Consorzio Welcoop vengono così definiti:

- Il principio dell'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini, attraverso il coordinamento delle cooperative socie e la loro integrazione con altri soggetti pubblici e privati;
- Il principio della mutualità interna tra cooperative socie;
- I principi costitutivi e gli orientamenti culturali propri delle tre Associazioni di Rappresentanza della Cooperazione Sociale, AGCI, Confcooperative – Federsolidarietà, Lega delle Cooperative - Legacoopsociali.

Il Consorzio WELCOOP, si propone i seguenti obiettivi:

- rafforzare e sviluppare la presenza delle cooperative sociali associate nel contesto dei servizi e interventi sociali del territorio regionale, resi sia a favore di enti pubblici che di soggetti privati;
- sviluppare investimenti e innovazione nelle attività dei servizi alla persona, in sinergia ed integrazione con i Consorzi territoriali;
- rafforzare l'intero movimento della cooperazione sociale regionale nell'azione di promozione del nuovo welfare regionale, affiancando il lavoro delle associazioni di rappresentanza della cooperazione sociale e dei consorzi territoriali;
- difendere il posizionamento delle cooperative associate nell'attuale mercato dei servizi alla persona.
- favorire lo sviluppo di progetti, interventi e attività transnazionali nell'ambito dei servizi alla persona, anche attraverso l'accesso alle linee di finanziamento dell'Unione Europea.

Partecipazioni esterne nella Cooperativa

Non vi sono partecipazioni di altri soggetti in Codess FVG, nè soci sovventori: il 100% dei soci della Cooperativa sono soci lavoratori.

5.11 | PRINCIPALI RETI E COLLABORAZIONI ATTIVE

Enti Pubblici

Per quanto riguarda le collaborazioni con gli Enti Pubblici, esse si attuano principalmente attraverso la gestione dei servizi, nelle convenzioni e co-proiezioni con essi sviluppate. Al proposito si veda quanto descritto nei successivi paragrafi 5.5 e 5.6.

Cooperative

Codess FVG è attiva anche nelle relazioni con altri soggetti della Cooperazione presenti nel nostro territorio. Tali collaborazioni si attuano a diversi livelli avendo natura di tipo commerciale, progettuale, di confronto e lavoro comune per il conseguimento di obiettivi di carattere generale.

I principali rapporti di natura commerciale e progettuale sono attualmente attivi con i seguenti soggetti:



ITACA Cooperativa Sociale

www.itaca.coopsoc.it

Cooperativa Sociale di tipo A con la quale Codess FVG collabora da anni in vari appalti e con la quale ha costituito il Consorzio Ben-essere Innovazione Qualità. È presente in tutta la regione nelle diverse tipologie di servizi sociali ed educativi.



CAMST Soc. Coop. a r.l.

www.camst.it

La Cooperativa Camst è uno dei principali gruppi di ristorazione in Italia, il principale gruppo a capitale italiano. Collabora con la Cooperativa, in alcuni Servizi, nella gestione della ristorazione sanitaria e per la terza età.



IDEALSERVICE

www.idealservice.it

Idealservice è una Cooperativa di Servizi che crede in un mondo pulito. Collabora con Codess FVG nella gestione dell'igiene ambientale in una Casa di Riposo per anziani.



Cooperativa CODESS SOCIALE

www.codess.com

Cooperativa Sociale di tipo A collabora in regione con Codess FVG nella gestione di un servizio per diversamente abili. Nasce, come la Codess FVG e la Codess Cultura, dalla scissione della Cooperativa Codess di Venezia, di cui è la principale erede.



PARES SOCIETA' COOPERATIVA

www.pares.it/frame.htm

La Cooperativa Pares è una Società di consulenza di Milano specializzata sulla qualità e valutazione nei servizi sociali. Ha collaborato con la Cooperativa in vari progetti tra i quali l'elaborazione della Carta della Cooperativa Sociale Codess FVG e dei suoi servizi e nel percorso formativo e consulenziale relativo alla Responsabilità e Rendicontazione Sociale.

Associazioni e Volontariato

Attualmente sono già attivi e ben funzionanti vari rapporti con le associazioni di volontariato, nello specifico nel territorio delle Province di Udine e di Gorizia, al fine di collaborare secondo diverse modalità. Nel tempo si sono definite prevalentemente tre tipologie di collaborazione tra Codess e associazioni.

La prima tipologia di collaborazione riguarda il livello operativo ossia l'erogazione dei servizi, per esempio la collaborazione tra Codess FVG e associazione per la realizzazione del servizio di animazione nelle Case di Riposo.

La seconda tipologia si riferisce al livello formativo in quanto i referenti delle associazioni vengono coinvolti come relatori dei corsi di formazione rivolti agli operatori di Codess FVG o in altri casi come partecipanti stessi assieme agli operatori del servizio nei corsi di formazione che hanno l'obiettivo di offrire uno spazio di confronto tra le operatrici addette all'assistenza e i volontari, per una reciproca consapevolezza del proprio ruolo al fine di operare in sinergia per rispondere nel modo più adeguato ai bisogni delle persone assistite.

La terza tipologia di collaborazioni, la più recente e la più innovativa, riguarda lo sviluppo di nuove progettualità partecipate tra Codess FVG e associazioni. Questa forma è la più complessa perché richiede una mediazione tra interessi specifici e implica il superamento della logica delle prestazioni da parte di Codess FVG ma riesce a raggiungere risultati migliori sia come risposta ai bisogni della Comunità.

Codess FVG collabora, a diversi livelli, con le seguenti associazioni:

- ALAP (Associazione Lignanese Anziani e Pensionati)
- ANA (Associazione Nazionale Alpini) sez. Lignano Sabbiadoro
- ANA (Associazione Nazionale Alpini) sez. TARVISIO
- ANTEA (Associazione nazionale terza età attiva per la solidarietà) sez. Gorizia
- ANTIGONA onlus di Bologna
- ARACON coop. soc. onlus di Udine
- Ass. LA GIOSTRA di Tarvisio
- Ass. MOSQUITOS gruppo fotografico di Tarvisio
- ASS. PRO SENECTUTE - SPAZIO SERENO di Cormons
- ASSOARMA sez. Gemona
- Associazione LIGNANO IN FIORE di Lignano Sabbiadoro
- AUSER Bassa Friulana
- AUSER sez. Cormons
- AUSER sez. San Giorgio di Nogaro
- AVULSS sez. Gemona del Friuli
- Biblioteca 7^ Circoscrizione Chiavris Paderno
- Biblioteca Civica di San Giorgio di Nogaro
- Biblioteca Comunale di Manzano
- Biblioteca Lizzi De Minicis di Lignano Sabbiadoro
- Biblioteca V. Joppi sez. ragazzi di Udine
- CARITAS sez. Cormons
- CARITAS DIOCESANA sez. Udine
- CENTRO DI INFORMAZIONE
E ACCOGLIENZA TURISTICA del Comune di Udine
- CENTRO ESTIVO di Porpetto
- CENTRO REGIONALE DI ORIENTAMENTO, Regione FVG
- CE.V.I. (Centro di Volontariato internazionale) di Udine
- CIRCOLO MUSICALE LUIGI GARZONI di Lignano Sabbiadoro
- CIVIFORM di Cividale del Friuli
- CONFRATERNITA MISERICORDIA di Cormons
- COOPERATIVA CRAMARS di Tolmezzo
- CSG (Centro Solidarietà Giovani) - LAB di Udine
- DIREZIONE DIDATTICA BACHMANN di Tarvisio
- ENAIP FVG
- ERT (Ente Regionale Teatrale) FVG
- FRIULCLAUN onlus
- GRUPPO COSTUMI TRADIZIONALI BISIACHI di Turriaco
- HATTIVA coop soc onlus di Colugna (Tavagnacco)
- HATTIVA LAB coop soc onlus di Udine - CENTRO INFOHANDICAP

- IAL FVG
- IRES FVG
- I.S.I.S. D'ARONCO di Gemona del Friuli
- INCONTRIAMOCI onlus di Sagrado (Go)
- IPA (International Police Association) sez. Tarvisio
- ISTITUTO IPSIA COSSAR - DA VINCI di Gorizia
- MODIDI ass. cult. - CENTRO RE MIDA di Udine
- PARROCCHIA DI GEMONA DEL FRIULI
- PROGETTO "IO SONO ROCK TU SEI LENTO", Comune di S. Giorgio di Nogaro
- PROGETTO GIOVANI, Comune di San Giorgio di Nogaro
- SCUOLA DELL'INFANZIA STATALE CENTAZZO, Udine
- SCUOLA DELL'INFANZIA STATALE CASE, Manzano
- SCUOLA DELL'INFANZIA STATALE di Lignano Sabbiadoro
- SCUOLA DELL'INFANZIA STATALE SAN LORENZO, Manzano
- SUORE FRANCESCANE MISSIONARIE
DEL S.CUORE OASI di Gemona del Friuli
- UNIONE SPORTIVA CAMPOROSSO
- UNITALSI sez. Gemona del Friuli
- UNITRE (Università della Terza Età) di Cormons
- UNIV. DEGLI STUDI DI UDINE, FACOLTA' DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE
- VIDEOPRIMULA Produzione video multimediali di Crauglio di San Vito al Torre

5.12 | FORME DI COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI E BENEFICIARI DELLE ATTIVITÀ

Oltre alle forme di coinvolgimento ampiamente illustrate nel punto 3.6.1, nel corso dell'anno 2009 sono stati potenziati e migliorati alcuni strumenti di comunicazione finalizzati in particolare al coinvolgimento dei lavoratori alla vita associativa della Cooperativa. Sono stati redatti nell'anno 4 numeri del Bollettino di Codess FVG, stampati in 600 copie e distribuiti a tutti i soci lavoratori; nel corso del 2008 i numeri pubblicati sono stati 3.

Il Sito web è costantemente aggiornato in tutti i suoi testi ed in particolare nelle sue parti mobili, quali news e documentazione.

Viene mantenuta aggiornata una sms-list che conta 360 soci-lavoratori iscritti al 31.12.2009, pari all' 87% dell'intera forza lavoro, con un incremento di 7 punti percentuali rispetto al numero degli iscritti al 31.12.2008. Nel corso dell'anno sono stati inviati 13119 messaggi sia di comunicazioni organizzative, sia di informazioni che riguardano le attività particolari organizzate nei diversi servizi finalizzate a far conoscere a tutti i soci lavoratori anche le innovazioni dei servizi nei quali non sono impiegati. Infine si conta sempre un alto gradimento da parte dei soci lavoratori nei confronti della tradizionale cena sociale che, nel 2009, è stata organizzata l'11 dicembre e che ha visto la partecipazione di oltre 120 persone.

Non sono invece attualmente previste forme di partecipazione degli utenti e dei familiari nella vita della Cooperativa; i rapporti di ascolto e coinvolgimento sono privilegiati all'interno della gestione dei servizi.



06 | OBIETTIVI E ATTIVITÀ

6.1 | I NOSTRI PUNTI DI FORZA COME SOGGETTO GESTORE DI SERVIZI

Coprogettazione

Codess FVG è fortemente convinta delle potenzialità del modello di rapporto fondato sulla collaborazione e la coprogettazione tra attori pubblici e privati. La ricerca di nuove modalità d'interazione tra ente pubblico e Cooperativa, secondo noi, nel rispetto dei ruoli, passa attraverso il riconoscimento reciproco e la complementarietà nella progettazione, nell'organizzazione e nella realizzazione del servizio.

Siamo un soggetto che si propone come interlocutore attivo, che non solo eroga delle prestazioni ma porta e mette in rete delle informazioni significative, sviluppa rapporti e ricerca uno scambio continuo e reciproco di esperienze e apprendimenti, attraverso la metodologia della coprogettazione con l'Ente pubblico per lo sviluppo e il miglioramento dei servizi.

Tensione all'innovazione

Come organizzazione, c'è il continuo impegno a gestire e a innovare sviluppando servizi che rispondano in modo concreto ai bisogni della persona e della collettività. Per noi, l'innovazione passa attraverso la lettura della realtà sociale, l'analisi sistematica delle criticità e la ricerca di possibili soluzioni, la sperimentazione di nuovi servizi e di nuove metodologie progettuali e operative.

Presenza e impegno

Lo staff di direzione e di coordinamento di Codess FVG supervisiona e interviene nei gruppi di lavoro e nei servizi dando supporto progettuale e gestionale costante. La nostra presenza e il continuo impegno ci consentono, per quanto possibile, di prevenire i problemi determinati dalla complessità dei servizi, di intervenire a fronte di difficoltà o eventi critici con una buona capacità di soluzione.

Per ogni servizio, Codess FVG prevede la presenza di un coordinatore che mantiene i rapporti con il committente pubblico e con l'utenza; ha compiti di indirizzo tecnico-organizzativo e di gestione del personale, garantisce il collegamento gestionale fra il gruppo degli operatori e la struttura complessiva.

Il coordinatore quindi svolge una funzione di raccordo e connessione tra Cooperativa e servizio, e viceversa tra servizio e Cooperativa.

Formazione

Codess FVG si connota per la valorizzazione della crescita professionale degli operatori. La formazione e l'aggiornamento permettono di acquisire un livello di competenze e di abilità, requisito essenziale per erogare servizi di qualità.

Negli anni sono aumentate le offerte formative e la continuità delle stesse. I nostri operatori partecipano a formazione, aggiornamento e convegni organizzati da enti pubblici, enti privati o dalla Cooperativa stessa.

Qualità e certificazione UNI EN ISO 9001:2008

La Cooperativa è certificata per "la progettazione e la realizzazione di servizi sociali", secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008 in tutte le aree di attività in cui opera.

La certificazione richiede e attesta il funzionamento di un sistema qualità efficace, inteso come supporto organizzativo per potenziare l'efficienza, coordinare e strutturare i processi lavorativi.

Radicamento all'interno della comunità

La Cooperativa e i suoi servizi lavorano per conoscere le richieste, le risorse e le opportunità dei territori, impegnandosi a comunicare e collaborare con i soggetti che vi svolgono un ruolo attivo.

6.2 | OBIETTIVI DI GESTIONE DELL'ULTIMO ANNO E VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI

Nella definizione degli obiettivi annuali e successivamente nel proprio agire affinché siano condivisi e conseguiti, Codess FVG adotta il seguente metodo:

- a.] il Consiglio di Amministrazione individua gli obiettivi per l'anno in corso in coerenza con lo Statuto, la propria storia e le strategie di medio-lungo periodo e tenuto conto del budget economico;
- b.] sulla base di queste indicazioni il Direttore, attraverso gli strumenti previsti dal Sistema per la gestione della qualità e il coinvolgimento dell'Ufficio di Direzione, li traduce in azioni concrete fissando altresì degli indicatori di risultato;
- c.] gli obiettivi vengono portati a conoscenza di tutti i soci-lavoratori attraverso la pubblicazione sul Bollettino della Cooperativa;
- d.] gli obiettivi vengono approfonditi e discussi nelle Commissioni soci, riunioni per area territoriale alla presenza, di norma, di due membri del C.d.A.;
- e.] in sede di approvazione del Bilancio, l'Assemblea valuta i risultati conseguiti rispetto le finalità dell'anno e approva definitivamente i nuovi obiettivi per l'anno in corso;
- f.] a metà anno viene effettuato il Riesame della Direzione i cui risultati sono portati all'attenzione del Consiglio di Amministrazione parallelamente al Bilancio semestrale e all'eventuale rettifica del budget.

RIASSUNTO SCHEMATICO DEI RISULTATI ANNO 2009

Vengono di seguito presentati i risultati principali che hanno portato alla realizzazione degli obiettivi aziendali 2009. Nello specifico per ciascun obiettivo, approvato in Assemblea dei soci del 29 aprile '09, si elencano i punti essenziali che attestano la sua realizzazione.

1. Coniugare lo sviluppo con la nostra identità, perseguendo una strategia di crescita sostenibile capace di mantenere il migliore equilibrio possibile tra dimensioni economiche e attenzione qualificata al Socio, ai Committenti e agli Utenti.

Consolidamento del fatturato ed attestazione dello stesso a quota 9,4 milioni di euro con una crescita percentuale del +16,83% rispetto al 2008.

Buon risultato economico accompagnato da una eccellente situazione finanziaria ed un'ottima situazione patrimoniale.

Buona percentuale di riaggiudicazioni /rinnovi dei servizi in scadenza e buon avvio delle nuove gestioni.

Costituzione ed adesione al nuovo Consorzio Regionale Welcoop che raggruppa 8 cooperative sociali di tipo "A" della Regione FVG.

2. Radicare la Cooperativa nel territorio in cui opera anche attivando reti e collaborazioni con soggetti diversi allo scopo di promuovere il benessere, l'integrazione sociale e il rispetto dell'ambiente.

2.1 Promuovere nuove collaborazioni con soggetti dell'associazionismo e del volontariato;
Realizzazione di un forum dedicato al tema dei rapporti con il volontariato: quattro, tra le più significative realtà associative con cui collaboriamo, sono state invitate ad un tavolo di riflessione congiunto sul rapporto sinergico tra cooperazione e volontariato. Le parti più significative del dibattito sono state pubblicate in calce al Bilancio Sociale dell'anno 2008.

Collaborazione con l'associazione Auser Bassa Friulana e altri soggetti (Munus Croce Rossa), con i quali nel servizio di Assistenza Domiciliare dell'Ambito Socio assistenziale 5.1 del Cervignanese si sono sviluppate numerose innovative progettualità culminate nel convegno dell'ottobre 2009 dal titolo "Intorno all'Anziano: buone prassi nei servizi domiciliari alla persona".

2.2 Migliorare la sostenibilità ambientale delle nostre attività favorendo tutti i comportamenti e le scelte che privilegiano la tutela e la salvaguardia dell'ambiente;
Attenzione alla sostenibilità ambientale delle nostre attività attraverso l'installazione di pannelli fotovoltaici presso la sede di Direzione e Amministrazione della società, l'utilizzo di carta riciclata in tutte le sedi operative e di servizio, e incremento delle comunicazioni interne ed esterne attraverso strumenti informatici limitando l'uso della stampa.

3. Perseguire le proprie strategie attraverso precisi punti di attenzione e impegni di responsabilità, che per l'anno in corso sono così definiti:

3.1 Rendere evidente la soddisfazione del socio e attuare azioni concrete per contrastare le eventuali aree di criticità e conseguire un miglioramento;
Buona partecipazione e buon grado di soddisfazione complessiva verso la Cooperativa espressi dai Soci nell'ultima indagine sulla qualità dei rapporti interni.

Puntuale ed integrale applicazione del rinnovato Contratto Collettivo Nazionale di lavoro con erogazione dal 1 gennaio 2009 della 2° tranches e dal 1 dicembre 2009 della 3° ed ultima tranches di adeguamento contrattuale.

Riconoscimento per tutti i soci lavoratori addetti all'assistenza dell'Indennità di "Competenze Minime" con relativo inquadramento al livello B1Cm pari al 50%

della differenza tra il livello di inquadramento del personale non qualificato da quello con titolo.

Applicazione art.17 del Regolamento Interno "Vantaggi ai Soci" attraverso l'adozione di azioni concrete quali l'assistenza fiscale gratuita rivolta a tutti i soci per la compilazione e presentazione della dichiarazione dei redditi 2008, nonché il riconoscimento di sconti e contributi di frequenza per figli di soci iscritti a nidi d'infanzia regolarmente autorizzati e riconosciuti.

3.2 Adottare un codice etico che esprima anche i valori di riferimento della Cooperativa;
Elaborazione e approvazione del Codice Etico: Carta dei Valori e dei Comportamenti di Codess FVG documento capace di esprimere i valori di riferimento per la cooperativa e sostanziare i comportamenti da adottare in coerenza con essi.

3.3 Incrementare il sistema di gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro;
Attenzione alla Sicurezza e salute dei Soci lavoratori attraverso la completa istituzione e messa a regime del Servizio di Prevenzione e Protezione di Codess FVG con l'elezione e formazione di 4 nuovi Rappresentanti dei Lavoratori per la sicurezza (RLS); mantenimento delle attività di monitoraggio sanitario e sopralluoghi conoscitivi e preventivi sui luoghi di lavoro; incremento complessivo delle attività formative in materia di D.Lgs.81/08 ed integrazione della gestione complessiva della sicurezza con le specifiche procedure in uso al sistema qualità aziendale.

3.4 Consolidare un sistema di aggiornamento e formazione che migliori l'efficacia degli interventi nell'accrescere le competenze professionali dei soci-lavoratori;
Attuazione in tutti i servizi gestiti di attività formative. Totale riconoscimento e retribuzione ai Soci-lavoratori delle ore di formazione erogate che complessivamente hanno superato di oltre il 27% il monte ore previsto dal CCNL.

Realizzazione dei percorsi di qualificazione del personale operante nei servizi di assistenza per anziani con l'attivazione e gestione di tre corsi mono aziendali per il conseguimento delle competenze minime nei processi di assistenza alla persona.

3.5 Mantenere una comunicazione costante e trasparente con i soci-lavoratori e con tutti i portatori di interesse della Cooperativa, in particolare con gli utenti dei servizi;
Costante attenzione alla Comunicazione interna attraverso l'adozione di un sistema informativo ricco di azioni e spunti innovativi: FAQ, Bollettini Societari, aggiornamento sito Web, news, SMS list.

Costante attenzione alla qualità del rapporto con i Soci-lavoratori anche attraverso il buon funzionamento degli strumenti di partecipazione e trasparenza, quali le Commissioni Soci, i Bollettini Informativi e le Assemblee societarie.

Redazione del Primo Bilancio Sociale Codess FVG anno 2008 in conformità alle linee guida regionali in materia e diffusione dello stesso in oltre 800 copie a tutti gli interlocutori significativi di Codess FVG (Soci, Committenti, Enti pubblici istituzioni ecc..).

3.6 *Mantenere un'organizzazione interna efficiente, chiara e partecipata.*

Positiva messa a regime del nuovo organigramma della struttura aziendale approvato nel novembre 2008 con l'introduzione delle figure dei coordinatori d'area e degli strumenti di pianificazione e monitoraggio delle attività.

Incremento delle risorse dell'Ufficio del Personale a fronte del notevole aumento delle attività legate alla gestione del personale che ha superato le 400 unità, e, prefigurando un progetto di implementazione delle competenze dell'ufficio stesso, dotazione di opportuni strumenti informatici al fine di giungere ad una possibile gestione interna dei cedolini paga.

Buon andamento di tutti gli organi di Direzione e Coordinamento della cooperativa, dall'ufficio di Direzione, al Coordinamento Generale dei Servizi, alle equipe di miglioramento e di servizio, che hanno garantito, con la loro regolarità, la corretta informazione e partecipazione alla vita, alle decisioni e al buon funzionamento della Codess FVG.

Premiazione e riconoscimento di merito alla Codess FVG da parte della Camera di Commercio di Udine in occasione della 56° edizione delle "premiazioni del lavoro e del progresso economico" per le attività svolte nel territorio regionale, per il volume d'affari in continua crescita, per la gestione di servizi diversificati e per la struttura organizzativa proiettata coerentemente verso le nuove sfide del settore.

4. Mantenere attivo un Sistema di Gestione per la qualità secondo il modello contrattuale UNI EN ISO 9001 in vigore, che sia percepito dai membri della struttura come qualitativamente concreto, pratico ed efficace, rispondente alle esigenze organizzative della cooperativa e in grado di soddisfare pienamente le esigenze dei Clienti perseguendo, pertanto, la loro piena soddisfazione.

Mantenimento della certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità aziendale conformemente alla norma UNI EN ISO 9001:2008. Implementazione dello stesso quale asse portante per il recupero dell'efficienza organizzativa interna anche attraverso l'adozione di strumenti di pianificazione degli obiettivi e di monitoraggio dei risultati chiari e condivisi.

6.2.1 | FATTORI RILEVANTI PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

I fattori più rilevanti che influenzano l'andamento complessivo della Cooperativa e in particolare il conseguimento degli obiettivi sia di medio-lungo periodo che annuali, possono essere divisi tra:

- fattori interni
- fattori esterni

Tra i **fattori interni** si segnalano l'organizzazione interna ben governata tramite un organigramma chiaro e partecipativo, un buon clima lavorativo e un'interpretazione del Sistema di Gestione per la Qualità concreto ed efficace.

La Pianificazione di tutte le attività è uno degli assi fondamentali della nostra organizzazione e presiede alle stesse - senza appesantirne il lavoro - creando i presupposti di un valido monitoraggio e valutazione.

La **Politica della Qualità** elaborata dal Consiglio di Amministrazione e approvata dall'Assemblea dei Soci viene tradotta annualmente in **Obiettivi** che prevedono azioni specifiche di miglioramento e indicatori di risultato. Questi Obiettivi della Qualità - alla cui verifica periodica concorre anche il Coordinamento generale - costituiscono il piano di lavoro dell'Ufficio di Direzione della Cooperativa.

Per ogni servizio gestito viene elaborato un **Piano delle attività** che elenca le azioni da attuare in coerenza con i progetti di gara e quanto concordato con il Committente; il **Piano annuale formativo** fissa gli obiettivi specifici di tutti i corsi, le date, i docenti, il numero dei partecipanti previsti.



La situazione finanziaria è da sempre saldamente sotto controllo anche grazie a una politica di attenzione, prudenza e oculata gestione delle risorse.

Vi è un costante investimento, a vari livelli, nella ricerca di innovazione progettuale e gestionale e nel rapporto con il territorio, condizioni essenziali per essere presenti in un mercato sempre più concorrenziale e mettere in risalto il valore della cooperazione sociale locale.

I **fattori esterni** che dobbiamo aver presente al fine di una consapevole valutazione di eventuali rischi futuri sono:

- una difficile crisi economica i cui esiti, al momento ancora incerti, avranno prevedibilmente conseguenze anche nel nostro settore per una progressiva riduzione delle risorse;
- un mercato concorrenziale con la presenza sia di soggetti “cooperativi” esterni alla nostra regione e di grandi dimensioni che si propongono, in quanto tali, come modelli di efficienza, sia di soggetti pubblici (alcune aziende per i servizi alla persona, a volte costituiti in soggetti pseudo privati) che, in quanto pubblici, si propongono come soggetti da privilegiare.

A queste problematiche dobbiamo rapportarci in modo consapevole e propositivo, certi del pericolo ma anche fiduciosi delle nostre forze, in un confronto positivo, con serenità e pragmatismo, contrapponendo le nostre idee, la nostra progettualità, la nostra efficienza e il rapporto con il territorio.

6.3 | PRINCIPALI ATTIVITÀ E METODOLOGIE

Codess FVG opera prevalentemente nel territorio delle province di Udine e Gorizia progettando e gestendo servizi a favore di anziani, minori, giovani e diversamente abili. Progetta i suoi interventi adottando un approccio che mette al centro la persona.

Attività e metodologie

• AREA ANZIANI •

> SERVIZI DI ASSISTENZA DOMICILIARE

Molto si fa per contrastare l'istituzionalizzazione delle persone anziane e in difficoltà attraverso il sostegno alla domiciliarità, al fine di favorirne il permanere al proprio domicilio il più a lungo possibile, conservando una buona qualità della vita in sicurezza e mantenendo le proprie relazioni affettive e sociali. Per raggiungere l'obiettivo di favorire la permanenza nel proprio contesto di vita della persona è quindi necessario rafforzare il rapporto di tutela e di sostegno che la famiglia è in grado di offrire attraverso l'attivazione e il potenziamento dei servizi integrativi di cura, quali il servizio di assistenza domiciliare, gli interventi/servizi di sollievo. La metodologia che sostiene la progettualità ed operatività di Codess FVG si basa sulla centralità e il valore delle persone e delle famiglie, offrendo un servizio che miri alla promozione e al mantenimento il più a lungo possibile delle capacità funzionali della persona, allo scopo di frenare o impedire i processi di decadimento, evitando ove possibile il ricorso alla istituzionalizzazione.

Il servizio di assistenza domiciliare è organizzato/gestito al fine di perseguire i seguenti obiettivi specifici:

- mantenere le persone nel loro ambiente non solo domestico, ma soprattutto sociale;
- prevenire la non autosufficienza favorendo il mantenimento delle capacità funzionali;
- limitare il numero dei ricoveri anche per le persone con deficit rilevanti di autosufficienza, attraverso un consistente supporto agli utenti e a coloro che li assistono;
- promuovere l'autodeterminazione del proprio progetto di vita;
- favorire la vita di relazione, alleviando le condizioni di solitudine e di isolamento.

In coerenza con quanto sopra individuato, i servizi SAD di Codess FVG si connotano per le seguenti caratteristiche:

attenzione alla relazione con i destinatari e le loro famiglie (cura, attenzione, empatia, rispetto);

personalizzazione degli interventi superando il lavoro per mansioni, condividendo gli obiettivi e i progetti con i destinatari, con gli operatori, con i servizi sociali;

integrazione operativa con altri servizi sociali e sanitari;

elasticità oraria nell'erogazione del servizio in situazioni di necessità;

uniformità nell'erogazione del servizio sul territorio.

> SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI

Codess FVG opera da anni nel campo dell'assistenza agli anziani nelle strutture residenziali. Nel corso del tempo il nostro lavoro e impegno si è focalizzato sul perseguimento della qualità tecnica-gestionale sperimentando metodologie e strumenti specifici. L'aspetto della qualità tecnica-gestionale è uno dei requisiti necessari per l'erogazione di un servizio di qualità, ma non l'unico.

È per questo motivo che riteniamo fondamentale **proporre un servizio che mantenga concretamente il focus sulla persona anziana**, riconoscendo i suoi bisogni non solo per mantenere una sua autonomia funzionale ma anche un'autonomia psico-sociale intesa come capacità di costruire e far valere il proprio modo di vivere e gestire le relazioni affettive ed intellettuali.

Siamo certi che non c'è soluzione al deterioramento psico-fisico, ai sentimenti d'angoscia e di depressione che nascono da tale fase e condizioni di vita, ma è necessario, al fine di accogliere il processo di invecchiamento, trovare una risposta non solo ai bisogni primari, ma anche al bisogno di sentirsi accettati e di esprimere i propri sentimenti.

Nelle strutture residenziali per anziani gestite da Codess FVG si perseguono i seguenti obiettivi generali, che ispirano e orientano tutti gli interventi alla persona.

In tale contesto i valori che ispirano il nostro agire sono:

garantire il miglior livello possibile di qualità della vita dell'anziano, salvaguardandone il benessere psico-fisico e sociale;

assicurare interventi personalizzati, individuando diversi livelli di intervento che tengano conto della "storia personale dell'ospite", del suo stato di salute generale, delle compromissioni funzionali, del livello di dipendenza, delle dimensioni affettive e relazionali;

mantenere ed elevare la qualità e la professionalità delle prestazioni, attraverso la formazione, il coordinamento del lavoro degli operatori, la programmazione degli interventi, delle sostituzioni e di ogni altro elemento organizzativo e relazionale idoneo ad assicurare la continuità;

sostenere la qualità dei servizi erogati, attraverso strumenti, metodi e procedure specifiche, che fungano da elementi di controllo interno e di comunicazione/confronto con i diversi interlocutori del Servizio: ente pubblico, famiglie, volontari, comunità locale. La finalità primaria consiste quindi nella promozione del ben-essere psico-fisico e sociale e della qualità di vita dell'anziano nella residenza, riconoscendo in questo modo il suo diritto alla vita e all'identità personale intesa come rispetto globale del suo vissuto e delle sue esigenze e aspirazioni.

> NIDI D'INFANZIA

La cultura progettuale-operativa pedagogica del Nido d'Infanzia sviluppata da Codess FVG si basa su un concetto di servizio considerato non più solo come luogo di socializzazione, ma anche come luogo di educazione e di apprendimento.

Il Nido viene inteso come un **contesto per la promozione e diffusione di una cultura pedagogica** che sviluppa idee concettuali, metodologie e azioni educative volte a valorizzare quello che il bambino è, prova e vive, accompagnandolo nella sua crescita. Il Nido rappresenta un luogo di relazioni fra diversi interlocutori: bambino, famiglia, operatori e comunità.

Si configura come un contesto ludico ed educativo privilegiato capace di offrire esperienze significative prefiggendosi determinate finalità:

- assicurare il benessere psico-fisico del bambino;
- favorire la socializzazione stimolando le relazioni individuali o a piccolo gruppo;
- valorizzare le differenze affinché il bambino sviluppi le proprie specificità;
- favorire e rinforzare il graduale sviluppo dell'autonomia, consentire al bambino di provare e sbagliare, apprendendo dai propri errori;
- incoraggiare il bambino ad esprimere liberamente in ogni situazione i propri bisogni, preferenze, emozioni;
- stimolare gli apprendimenti, favorire la curiosità del bambino, la creatività, la fantasia, l'affettività, la motricità, il linguaggio, le capacità logiche e la graduale comprensione ed accettazione delle regole dell'ambiente.

In questo senso, l'impianto progettuale educativo di Codess FVG richiede che il servizio di Nido sia dotato di una precisa progettazione dei percorsi educativi basati su un'idea di bambino **portatore di una storia, di esperienze, conoscenze e abitudini, curioso, ricco ed emozionale**.

Il Nido non può svilupparsi solo attraverso la sua attività pedagogica-educativa con il bambino, ma necessita di stabilire una stretta collaborazione con i genitori, riconoscendo le loro funzioni educative al fine di garantire l'adeguatezza e la coerenza degli interventi educativi ed una funzionale circolarità di informazioni.

> SERVIZI INTEGRATIVI E SPERIMENTALI

I servizi integrativi e sperimentali sono nuove tipologie di servizi per la prima infanzia: spazio gioco, centri per bambini e genitori, educatrici in famiglia come previsto dalla Legge regionale 20/2005 "Sistema educativo integrato dei servizi per la prima infanzia" che offrono sia ai bambini dai 3 mesi ai 3 anni che ai loro genitori un'opportunità di socializzazione, di aggregazione, di gioco, di confronto e sostegno alla famiglia.

La progettazione educativa dei servizi integrativi segue la filosofia e le linee del progetto educativo dei Nidi e sviluppa un approccio integrato.

> L'INFORMAGIOVANI

È un servizio che ha l'obiettivo di fornire ai giovani supporti informativi e di primo orientamento, consentendo di compiere le scelte più opportune e consapevoli per il futuro, permettendo un migliore inserimento nella vita sociale tramite l'aumento delle conoscenze, delle possibilità e potenzialità individuali. Informagiovani è ideato ed organizzato per aiutare i giovani a conoscere tutto quello che il territorio offre, mettere al corrente delle diverse opportunità nell'ambito della scuola, lavoro, tempo libero, vacanze, ecc.

Le informazioni reperibili presso gli Informagiovani da noi gestiti sono a carattere locale, regionale, nazionale ed internazionale.

Codess Friuli Venezia Giulia è il soggetto con la maggiore esperienza in regione nella gestione di questa tipologia di servizi, possiede la conoscenza e il sapere più diffusi e continuativi in diversi contesti, sia cittadini che di piccolo centro. Complessivamente sono oltre trentamila i giovani che ogni anno si rivolgono agli sportelli gestiti dalla Cooperativa.

Attualmente gestisce 8 diversi Informagiovani nelle province di Udine e Gorizia.

Codess FVG gestisce, inoltre, lo **Sportello IOL**, Informazione Orientativa al Lavoro, sportello nato nel 2007 per iniziativa del Comune di Udine all'interno del progetto Diritti al Futuro, ideato dal Ministero per le Politiche Giovanili e Anci, con la collaborazione della rete Iter, e che è ubicato all'interno del Centro Informagiovani cittadino. Codess FVG gestisce anche **Centri di Aggregazione**, in convenzione con Enti Locali, dove gli utenti hanno la possibilità di svolgere diverse attività di tipo ludico, ricreativo, espressivo, creativo, aggregativo e di socializzazione.

La Cooperativa è disponibile per la consulenza, la progettazione e la gestione di **Progetti Giovani** finalizzati a promuovere il coinvolgimento e la partecipazione della popolazione giovanile.

> SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI TERRITORIALI

L'educare non deve ricondurre al solo agire.

Inevitabilmente il fare è connesso ad uno spazio di pensiero e di elaborazione sulle motivazioni e sulle metodologie del proprio agire.

Il percorso di progettazione dell'intervento educativo che sottende ai servizi Codess FVG, si basa: sull'analisi della situazione e sulla lettura del problema, sulla rilevazione del bisogno, sulla traduzione delle informazioni raccolte ed elaborate in obiettivi e azioni educative.

La costruzione di un intervento educativo si basa sull'elaborazione di un progetto di vita che pone al centro la necessità di promuovere un'attività costante e permanente di individuazione dei bisogni, di definizione degli obiettivi e delle metodologie di intervento, per i quali sono richiesti:

- strumenti
- metodi
- processi di lavoro
- consapevolezza del proprio ruolo

Oggi sono richiesti metodi d'intervento educativi più sofisticati, non basta una relazione quotidiana e significativa, ma è necessario sviluppare una metodologia di lavoro per attivare azioni educative efficaci. Senza un metodo e un processo di lavoro, si rischia di cadere "nell'improvvisazione educativa".

Il progetto educativo è lo strumento elettivo per la definizione e la costruzione di percorsi educativi significativi per il minore e le famiglie coinvolte nell'intervento. Ogni approccio individualizzato, inteso come progetto di vita, viene inquadrato all'interno di una specifica progettualità e gli interventi operativi favoriscono uno sviluppo di un percorso attivo di crescita.

La Codess FVG è in grado di affiancare Enti o istituti pubblici nello studio e nella realizzazione di progetti finalizzati all'organizzazione del tempo libero, del supporto educativo, dell'integrazione sociale e scolastica.

> CENTRI DIURNI E RESIDENZIALI

L'individuazione di una strategia di intervento basata sulla costruzione di un progetto di vita indipendente pone al centro la necessità di promuovere un'attività costante e permanente di individuazione dei bisogni, di definizione degli obiettivi e delle metodologie di intervento.

Si tratta, quindi, di sottolineare la necessità di costruire un rapporto socio-riabilitativo sulla base di criteri trasparenti e condivisi tra i servizi, l'utente, i familiari e il personale operativo, che favoriscano modalità di progettazione, controllo e valutazione comuni ed esplicite.

In tal modo il percorso svolto dal soggetto diversamente abile gli consente di acquisire

competenze che si articolano a livello individuale e sociale.

Il servizio, pertanto, si propone il mantenimento e lo sviluppo di tali abilità della persona attraverso:

- l'identificazione delle sue potenzialità e dei suoi interessi;
- l'individuazione e la predisposizione di attività mirate a soddisfare le sue aspettative;
- la creazione di percorsi di autonomia e di autogestione;
- il superamento dei vincoli che ostacolano l'autodeterminazione e il reperimento delle risorse per il proprio progetto di vita;
- l'allargamento della rete sociale di riferimento.

L'individuazione e la promozione di specifiche attività di carattere formativo, lavorativo, culturale e ricreativo diventano strumenti per la piena realizzazione sociale del soggetto. In questo caso è importante costruire, assieme ai soggetti diversamente abili ed ai servizi preposti, un "contratto" che preveda l'attivazione di specifiche risorse mirate a sostenere il proprio progetto di vita. Si tratta, allora, di mettere in rete i processi operativi in modo da far incontrare aspettative e interessi della persona con le occasioni presenti nel tessuto sociale.

6.4 | RACCOLTA FONDI E CONTRIBUTI PUBBLICI

Nella seguente tabella si evidenziano i contributi pubblici concessi alla Cooperativa nell'ultimo triennio divisi per le diverse tipologie.

Tipologia oggetto contributo	Anno concessione		
	2007	2008	2009
Occupazione	7.200,00	9.050,00	0
Gestione Nidi d'Infanzia	154.696,46*	0	101.636,27
Formazione	16.772,17	81.600,00	0
Altro	0	500	6.969,48
TOTALE	178.668,63	91.150,00	108.605,75

* Relativi agli anni 2006 e 2007

Si è scelto di evidenziare la competenza tenendo conto della data di concessione. Tuttavia si devono segnalare due problemi:

a) l'ente pubblico non assegna i contributi - evidentemente concessi in forza di precise normative - con regolarità, si veda in particolare l'andamento dei contributi relativi alla gestione dei Nidi d'Infanzia che vengono concessi ad anni alterni;

b) il tempo che spesso intercorre tra la concessione e l'effettiva disponibilità del contributo.

6.5 | OBIETTIVI SOCIETARI E POLITICA AZIENDALE PER LA QUALITÀ PER L'ANNO 2010

Si riportano di seguito gli Obiettivi assunti dal Consiglio di Amministrazione per l'anno in corso e approvati dall'Assemblea dei Soci in data 14 maggio 2010:

1.] Coniugare lo sviluppo con la nostra identità, perseguendo una strategia di crescita sostenibile capace di mantenere il miglior equilibrio possibile tra dimensioni economiche e attenzione qualificata al socio, ai committenti ed agli utenti.
2.] Promuovere i valori che orientano ed impegnano l'azione di Codess FVG e dei soci che vi lavorano, sostenendo una comunicazione chiara e trasparente, con e tra i soci-lavoratori, al fine di incrementare la partecipazione, la fiducia interna ed il senso di appartenenza alla Cooperativa.
3.] Mantenere un'organizzazione interna efficiente anche attraverso la promozione di un Sistema di Gestione della Qualità conforme alla UNI EN ISO 9001:2008, che sia percepito dai membri della struttura come qualitativamente concreto, pratico ed efficace e rispondente alle esigenze organizzative della Cooperativa ed in grado di soddisfare pienamente le esigenze dei clienti, perseguendo, pertanto, la loro piena soddisfazione.
4.] Promuovere e dare valore al lavoro professionale investendo sulla formazione e sull'aggiornamento continuo dei Soci Lavoratori.
5.] Promuovere e favorire una cultura del lavoro condivisa e partecipata con tutti i soci lavoratori tesa alla tutela complessiva della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro.
6.] In un'ottica di Responsabilità sociale d'impresa promuovere una politica di tutela e salvaguardia dell'ambiente finalizzata a migliorare la sostenibilità ambientale delle attività della Cooperativa.
7.] Radicare la Cooperativa nel territorio in cui opera anche attivando reti e collaborazioni con soggetti diversi allo scopo di promuovere il ben-essere, l'integrazione sociale.

6.6 | VALUTAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI CIRCA I RISCHI DI TIPO ECONOMICO-FINANZIARIO

Per quanto riguarda la valutazione dei rischi di tipo economico-finanziario, così come quelli relativi al contesto nel quale la Codess FVG opera, si rimanda a quanto trattato nel precedente punto 6.2.1. in materia di analisi dei fattori esterni che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi, in particolare la crisi economica e la concorrenza.

Rispetto l'anno precedente, nel corso del 2009 abbiamo dato risposta anche al potenziale pericolo conseguente al Decreto Legislativo n. 231/2001 che prevede - accanto alla responsabilità penale individuale di chi commette un reato - anche una responsabilità amministrativa a carico dell'impresa, che può essere sanzionata sia sul fronte pecuniario, sia attraverso misure interdittive. In sostanza per un reato compiuto da un singolo socio-lavoratore sarebbero potute ricadere alcune responsabilità anche sulla Cooperativa.

Anche a tal fine nel dicembre del 2009 è stata approvata un Codice Etico Carta dei valori e dei comportamenti della Cooperativa e nominato un Organismo di Vigilanza in cui i 3/5 sono esterni alla Codess FVG.



07 | ESAME DELLA SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

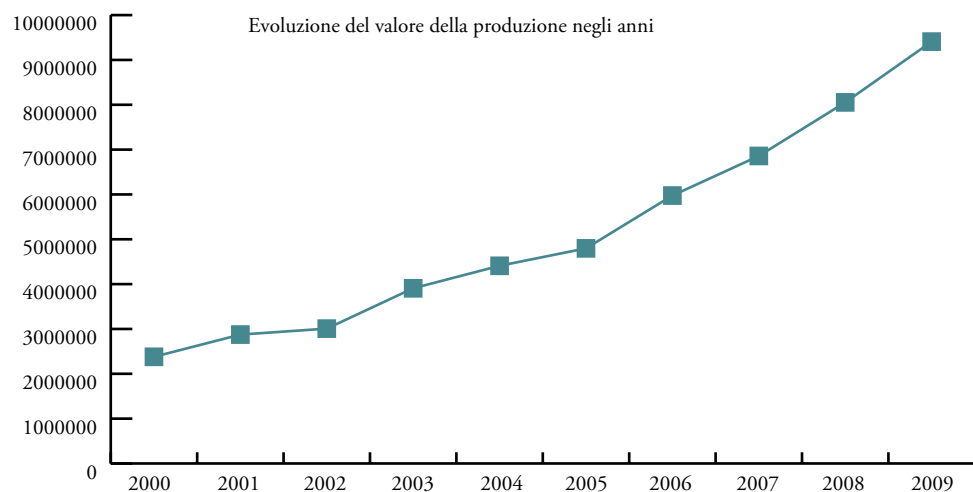
7.1 | LA CRESCITA DI FATTURATO NEGLI ANNI

Nel 2009 si è registrato un ulteriore sviluppo della Cooperativa con un incremento del fatturato sul 2008 pari al 16,8%, confermando anche quest'anno il costante trend di crescita registrato sin dalla sua costituzione.

Il grafico che segue ne illustra l'evoluzione, con un incremento medio sull'anno precedente pari al 17%; ciò ha consentito di quadruplicare il volume d'affari dal 2000 ad oggi. Lo sviluppo è proseguito costante, non solo nei primi anni: nel solo ultimo quadriennio 2005-2009, abbiamo, infatti, assistito a un raddoppio del volume d'affari. Codess FVG, pur non scartando a priori eventuali e ulteriori sviluppi, ritiene di aver così raggiunto il migliore equilibrio dimensionale, riuscendo a coniugare la possibilità di avere risorse adeguate da impiegare nella qualità e innovazione con una dimensione ancora capace di prestare una qualificata attenzione al Socio, ai Committenti e agli Utenti.

7.2 | IL PATRIMONIO DELLA COOPERATIVA

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Valore della produzione									
2.378.375	2.874.569	3.007.460	3.906.965	4.408.636	4.797.613	5.975.246	6.858.192	8.053.051	9.408.619
Crescita sull'anno precedente									
-	21%	5%	30%	13%	9%	25%	15%	17,4%	16,8%



Il patrimonio della Cooperativa è costituito:

- dal **Capitale Sociale**, ovvero dalle azioni versate dai soci per associarsi alla Cooperativa, e dalle rivalutazioni effettuate negli anni. Nelle cooperative, essendo il numero dei soci illimitato, il capitale sociale varia al variare del numero dei soci;
- dalle **riserve** che vengono accantonate negli anni destinando gli utili che non vengono distribuiti ai soci. Queste rappresentano una forma di autofinanziamento e solidità della Cooperativa ed anche una garanzia per il futuro, permettendo di far fronte ad eventuali difficoltà. Le riserve possono essere legali (obbligatorie per legge, vi si devono destinare non meno del 30% degli utili annuali) e straordinarie (deliberate dall'Assemblea);
- dall'**utile** registrato nell'anno al netto di eventuali Fondi istituiti.

Le riserve accumulate non possono essere divise tra i soci-lavoratori, nemmeno in caso di scioglimento (in tal caso andrebbero al Fondo per lo sviluppo e la promozione della Cooperazione). Ciò rappresenta uno dei principi fondamentali della società Cooperativa, che prevede l'intergenerazionalità, ovvero il passaggio obbligato dell'impresa da una generazione all'altra.

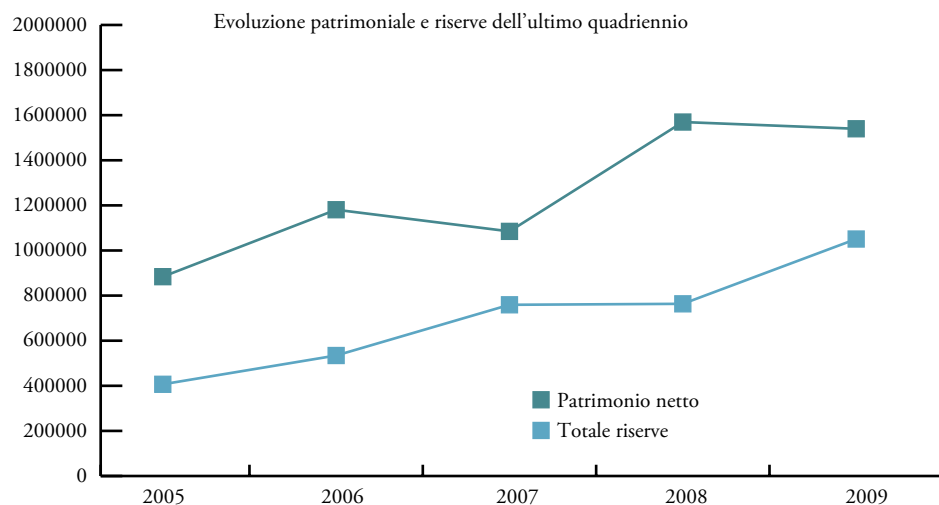
La tabella propone l'andamento negli ultimi 5 anni del patrimonio della Codess FVG, costantemente aumentato negli anni, evidenziando altresì il forte incremento delle riserve che sono più che raddoppiate dal 2005 (più 258%).

7.3 | RICLASSIFICAZIONE DI BILANCIO A VALORE AGGIUNTO

In termini economici, il valore aggiunto misura la ricchezza prodotta attraverso l'attività aziendale a vantaggio della comunità. Tecnicamente si ottiene attraverso una riclassificazione del conto economico che mette in evidenza la produzione e la successiva distribuzione del valore aggiunto ai diversi portatori di interesse (in primis ai lavoratori in termini di retribuzione).

Come evidenziato dalla tabella successiva, il valore aggiunto globale netto nel corso del 2009 è stato pari al 81,9% del totale della valore della produzione; di questo quasi la totalità (99,3%) è stato distribuito ai soci sotto forma di retribuzioni, rimborsi per utilizzo della propria autovettura e per remunerazione del Capitale sociale.

	2005	2006	2007	2008	2009
Capitale Sociale	247.708	340.617	320.994	329.721	388.175
Riserva legale	240.294	295.486	387.102	388.430	531.293
Riserve statutarie	166.451	238.820	372.112	375.077	519.539
Altro	414	410	140	143	2
Utile/perdita d'esercizio	183.973	305.387	4.426	476.211	100.695
PATRIMONIO NETTO	833.840	1.180.720	1.084.774	1.569.582	1.539.704
TOTALE RISERVE	406.745	534.306	759.214	763.507	1.050.832
INCREMENTO RISERVE	-	127.561	224.908	4.293	287.325
INCREMENTO RISERVE %	-	31%	42%	1%	38%
INCREMENTO PERCENTUALE RISERVE NEL PERIODO					258%



CREAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	2007	% sul prod.	2008	% sul prod.	2009	% sul prod.
Valore della produzione						
Ricavi netti delle vendite e prestazioni	6.630.731	96,7%	7.980.827	99,1%	9.224.578	98%
Ricavi e proventi vari	227.461	3,3%	72.224	0,9%	184.041	2%
Totale della produzione	6.858.192	100%	8.053.051	100%	9.408.619	100%
Costi della produzione						
Costo delle materie prime	214.916	3,1%	251.905	3,1%	247.986	2,6%
Costi per servizi	467.996	6,8%	546.094	6,8%	1.138.517	12,1%
Costi per godimento di terzi	29.493	0,4%	31.317	0,4%	30.220	0,3%
Altri accantonamenti	-	0%	-	0%	-	0%
Oneri diversi di gestione	49.366	0,7%	58.616	0,7%	120.481	1,3%
Totale costi della produzione	761.771	11,1%	887.932	11,0%	1.537.204	16,3%
Saldo gestione accessoria	2.068	0%	3.589	0%	-4.645	0%
Ricavi accessori	11.857		11.190		2.091	
Interessi e oneri finanziari	- 9.789		- 7.601		- 6.736	
Saldo gestione straordinaria	- 7	0%	283.836	3,5%	500	0%
Ricavi straordinari	403		283.836		500	
Costi straordinari	410					
Saldo gestione accessoria e straordinaria	2.061	0%	287.425	3,6%	-4.145	0%

VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	6.098.482	88,9%	7.452.544	92,5%	7.867.270	83,6%
Ammortamenti	124.991	1,8%	132.131	1,6%	127.748	1,4%
Accantonamento per rischi	5.752		5.684		36.560	
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	5.967.739	87,0%	7.314.729	90,8%	7.702.962	81,9%

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO AI SOCI	2007	% su v. aggiunto	2008	% su v. aggiunto	2009	% su v. aggiunto
Salari e soci	3.970.156	66,5%	4.903.245	67%	5.456.557	70%
Oneri sociali	1.222.211	20,5%	1.379.330	18,9%	1.533.278	19,9%
Trattamento di fine rapporto	331.881	5,6%	380.563		402.630	
Rimborsi chilometrici	106.886	1,8%	117.823		143.805	
Remunerazione capitale sociale			180.000		49.936	
Altro			56.668		63.736	
Fondo rinnovo CCNL	331.078	5,5%				0%
TOTALE	5.962.212	99,9%	7.017.629	95,9%	7.649.942	99,3%

7.4 | RIPARTIZIONE DEI SERVIZI PER FATTURATO

Il valore dell'area anziani rappresenta circa il 68,5% del totale delle attività del 2009, l'area prima infanzia rappresenta il 19,3%, i minori e disabili circa il 10%. I dati rilevano un consistente incremento nei servizi residenziali per anziani conseguente all'avvio dal mese di ottobre della gestione di un nuovo importante servizio (Casa di Riposo di Tolmezzo). Considerato che, per la tipologia stessa dei diversi servizi, si registrano mediamente volumi molto più rilevanti nell'area anziani, possiamo comunque rilevare come la Cooperativa si sviluppi in modo armonico in tutte le aree delle proprie attività.

7.5 | RIPARTIZIONE DEI SERVIZI PER FATTURATO

L'equilibrio tra le diverse aree di servizi è ulteriormente rappresentato dal numero di servizi gestiti nel corso del 2009. Infatti, considerando questo indice, le percentuali sono distribuite in modo ancora più omogeneo, riportando i seguenti dati: 26% servizi per la prima infanzia, 23% servizi informagiovani, 14% servizi residenziali per anziani, 20% servizi domiciliari (34% complessivamente nell'area anziani), 17% servizi per minori e diversamente abili.

7.6 | RIPARTIZIONE DEI SERVIZI PER FATTURATO

In questo ultimo grafico, relativo agli indicatori economici, abbiamo cercato di comunicare ai diversi interlocutori, in primis ai soci lavoratori e ai committenti, come mediamente nella Cooperativa vengono impegnati i ricavi. Abbiamo individuato e accorpato le voci, pertanto, secondo principi diversi da quelli imposti dal Bilancio civilistico, allo scopo di rendere più espliciti e leggibili i dati e utilizzando criteri più vicini alla concretezza del lavoro quotidiano.

Va, inoltre, specificato che quanto riportato sono i dati complessivi della Cooperativa, non sono quindi immediatamente trasferibili sui singoli servizi sia perché ciascuna area ha una componente tipica dei costi, sia perché anche nella stessa tipologia di servizi troviamo richieste del committente e nostre progettualità diversificate.

La voce più rilevante – 66,1% – è relativa alle “Ore dirette del personale operativo”, ovvero le ore di servizio direttamente erogate agli utenti; il dato è comprensivo di ogni istituto contrattuale, degli oneri e contributi assistenziali e previdenziali, di tutti i costi per le sostituzioni per assenza a qualsiasi titolo (ferie, malattia, maternità, ecc.) a carico della Cooperativa.

La voce “**Coordinamento, Formazione e Sicurezza**” - 12,5% - comprende il costo del personale di coordinamento interno e di supervisione generale, le ore retribuite al personale operativo per la partecipazione ai corsi di formazione, i docenti, il responsabile e il personale dedicato alla sicurezza, i dispositivi di protezione, il medico competente del lavoro, ecc.

“**Materie prime e servizi**” - 14,5% - include tutti i beni di consumo, materiali, utenze e servizi necessari per lo svolgimento delle attività. Da notare che in questa voce trova spazio anche i servizi svolti da altre Cooperative a favore di Codess FVG quale capogruppo di Associazione temporanea d'impresa. In alcuni appalti, infatti, in particolare in 3 Case di Riposo fatturiamo la retta al committente che comprende, però, servizi svolti per nostro conto anche quanto svolto da nostri partner. Nel corso del 2009 questa voce ha assunto una rilevanza significativa (circa 536.000 euro) che ha fatto incrementare in modo sensibile questa voce. Al netto di questi oneri il costo effettivo per Materie prime e servizi è inferiore al 9%, in linea quindi con l'anno precedente.

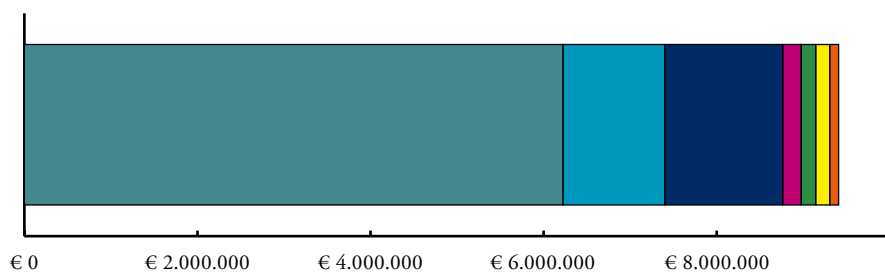
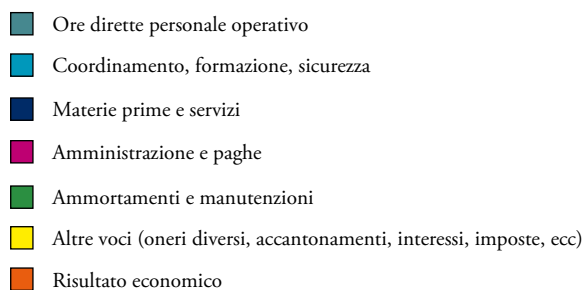
Per “**Amministrazione e paghe**” - 2,3% - si intendono i costi del personale impiegato negli uffici amministrativi e per lo studio di consulenza, in particolare per l'emissione delle fatture e delle buste paga.

Negli “**Ammortamenti e manutenzioni**” - 1,8% - sono compresi i beni e le attrezzature di proprietà della Cooperativa nonché le relative manutenzioni, quali ad esempio immobili, ristrutturazioni, autovetture, apparecchiature informatiche, ecc.

In “**Altre voci**” - 1,7% - abbiamo accorpato quelle voci tipiche di Bilancio non comprese nelle precedenti.

Infine il “**Risultato economico**” del 2009 è pari al 1,1% dei ricavi (utilizzato per circa la metà quale aumento gratuito del Capitale sociale a favore dei soci).

Ricavi	€ 9.408.619	100%
Ore dirette personale operativo	€ 6.222.844,87	72,3%
Coordinamento, formazione e sicurezza	€ 1.176.609,21	10,3%
Materie prime e servizi	€ 1.363.036,26	9,6%
Amministrazione e paghe	€ 212.204,65	2,4%
Ammortamenti e manutenzioni	€ 169.258,01	2,3%
Altre voci (oneri diversi, accantonamenti, interessi, imposte, ecc)	€ 161.698	0,8%
Risultato economico	€ 102.671	2,4%
Proventi straordinari	-	-
Utile d'esercizio	€ 102.671	1,1%



7.7 | ANALISI DEI PRINCIPALI INVESTIMENTI EFFETTUATI

Nel corso del 2009 è stato effettuato un importante investimento per l'installazione di un sistema di produzione di energia elettrica attraverso pannelli fotovoltaici presso la sede di Direzione e Amministrazione.

Tale investimento, pure non avendo riflesso diretto sulla produzione di servizi, attua una precisa Politica della Cooperativa che vede nella Responsabilità ambientale e nella difesa della qualità della vita del nostro territorio (per quanto nelle nostre possibilità) un preciso impegno e una priorità per la Cooperativa.

L'investimento pari a 64.200 euro più IVA è stato fatto per circa il 90% con mezzi propri e liquidità della Cooperativa. Per la restante somma pari a € 6.969,48 è stato concesso un contributo dalla Provincia di Udine nell'ambito della L.R. 20/2006 sulla Cooperazione Sociale.

Ulteriori investimenti sono stati finalizzati alla gestione operativa (acquisto nuove attrezzature e automezzi), nella formazione e partecipazione dei soci-lavoratori.

La Cooperativa non è ricorsa a strumenti finanziari e tutte le attività sono sostenute con mezzi propri; è attivo il residuo di un unico mutuo contratto con la FINRECO (Finanziaria Regionale della Cooperazione) per l'acquisto della sede di Direzione e Amministrazione a Udine, in viale Trieste.



08 | FORUM

Seminario Governance. Codess FVG incontra:

Sergio D'Angelo - Vicepresidente dell'Associazione nazionale cooperative sociali Legacoop. Sociali; Presidente del Consorzio nazionale delle cooperative sociali DROM e del Consorzio di cooperative sociali campane GESCO

Felicitas Kresimon - Presidente Cooperativa Sociale Duemilauno Agenzia Sociale di Trieste

Livio Nanino - Presidente Cooperativa Astercoop di Udine

Dario Parisini - Presidente Federsolidarietà regionale di Confcooperative, Presidente Consorzio cooperative sociali Interland di Trieste

Amalfia Rizzi - Commercialista, revisore contabile in diversi enti locali e Sindaco in diversi collegi sindacali di cooperative, compreso Codess FVG

Ornella Lorenzon - Servizio Vigilanza, Assistenza fiscale e societaria di Legacoop. FVG

Conduttore Graziano Maino - socio di Pares società di consulenza di Milano, esperto di Responsabilità sociale e governo partecipato, consulente di Codess FVG.

Per Codess FVG era presente l'intero Consiglio di Amministrazione e il Direttore della Cooperativa.

Il Forum si è svolto presso la sede della Legacoop FVG a Udine il giorno 4 novembre 2009. Il testo qui riportato costituisce la registrazione svoltasi nella mattinata, dove si è trattato l'argomento in termini più generali. Il dibattito è proseguito nel pomeriggio con un approfondimento dei temi trattati nell'arco della mattinata.

• **Massimiliano Brumat (Presidente C.d.A. Codess FVG):** Dopo aver ringraziato tutti per la partecipazione, inizierei subito illustrando da dove nasce l'idea di questo incontro e quali sono gli obiettivi di massima.

L'attuale Consiglio di Amministrazione di Codess FVG è in scadenza di mandato: riteniamo quindi necessario fare un bilancio di quest'ultimo mandato, individuandone criticità e punti di forza. In questo contesto temi importanti sono sicuramente il rapporto fra governo esecutivo e governo rappresentativo, la formulazione e la gestione degli indirizzi strategici e quindi la governance della cooperativa.

Alcuni aspetti che abbiamo avuto modo di valutare nell'ultimo periodo ci portano a fare, infatti, delle riflessioni su quale sia il miglior assetto di governance per la nostra cooperativa. Un tema che ritengo dovrebbe essere affrontato con soluzioni e anche proposte che sviluppino quello che è stato fin'ora il nostro percorso.

Vi è stata una prima fase durata i primi quattro anni di vita della Cooperativa in cui vi è stata una coincidenza tra la figura di presidente e direttore, in quel momento io ero vicepresidente; successivamente e per i successivi due mandati ho assunto la carica di Presidente della Codess FVG mentre Franco Fullin è uscito dal C.d.A. svolgendo il suo ruolo lavorativo di Direttore. Credo che con il rinnovo del Consiglio che faremo nella primavera del 2010, si dovrà aprire una nuova fase.

Oggi quindi vorremmo fare una riflessione con il vostro contributo e il confronto con le vostre esperienze su quali potrebbero essere alcuni elementi di questa nuova fase.

• **Franco Fullin (Direttore Codess FVG):** quando parliamo di governance cooperativa spesso mi viene in mente la mia esperienza come cooperatore. Il primo incarico che ho avuto nel 1991 riguardava l'assistenza scolastica all'handicap; mi ricordo che sono arrivato in una scuola e c'era l'insegnante che mi disse: "tu sei della cooperativa di Zambon?" Zambon era il Presidente e Direttore generale della Codess "madre" di Venezia. Questo eccesso di identificazione delle cooperative con le persone che le governano non è sano, mi è sempre sembrato poco cooperativistico, soprattutto perché spesso ciò nasce dal fatto che queste persone a volte le governano per un periodo smisurato e accumulando tante, troppe cariche.

Questa incapacità del presidente fondatore di farsi da parte e governare la transizione ha condizionato molte vicende nella cooperazione.

Quando abbiamo fondato nel 2000 la nostra Cooperativa avevamo subito concordato che dopo il primo mandato in cui era opportuno che traghettassi io l'esperienza dei soci friulani della vecchia Codess "madre" nella nuova Codess FVG, sarei uscito dal C.d.A..

Questi temi quindi sono nel DNA della nostra cooperativa; abbiamo sempre ritenuto che nella cooperazione convivano due livelli: societario e aziendale e che debbano trovare diverse rappresentanze. Così abbiamo operato per dieci anni; ora mi sembra che non sia più sufficiente la sola separazione tra Presidente e Direttore, che i tempi siano maturi per fare un altro passo in avanti, per sviluppare questi concetti.

Ed ora sottoporrei un primo aspetto, secondo me, problematico. Gli Statuti delle Cooperative assegnano al C.d.A. poteri ampissimi di gestione con una ovvia possibilità di delega

operativa alla parte aziendale. Così facendo si corre il rischio però che, per rendere efficiente la cooperativa nel suo complesso, queste deleghe diventino sempre più ampie col pericolo che ci sia un esaurire il C.d.A..

Questo non è facile perché presuppone che il C.d.A. abbia competenze che non siano solo rappresentative, ma anche più precise, manageriali, di indirizzo, di controllo e di gestione. Vorrei aggiungere che del tema governance se ne è occupata anche Lega coop sociali a livello nazionale e Lega coop regionale e sono stati prodotti dei documenti importanti, ma, secondo me, entrambe le associazioni sono un po' reticenti su un punto fondamentale: perché dopo dodici anni ci ritroviamo sempre allo stesso punto? Già allora, infatti, erano state approvate delle linee guida associative: perché non sono state recepite, se non solo marginalmente?

Vi è infine un grosso tema, che influisce su diversi livelli, che è quello del ricambio generazionale; è un tema importante, a mio avviso, che ritengo vada agito a più livelli. Vi sono anche nella nostra Associazione più esempi di "presidenti a vita".

È chiaro che non dobbiamo mettere a repentaglio l'operatività delle cooperative, ed esiste, ovviamente, anche il problema di avere le risorse necessarie per agire e favorire il ricambio generazionale, ma tutto questo non deve diventare una scusa, una finta giustificazione per coprire un attaccamento al potere e un'idea di cooperazione che non ci piace.

• **Graziano Maino:** Innanzitutto premetto alcune considerazioni. Un'osservazione che desidero subito mettere in evidenza è il fatto di come non sia usuale che ci siano dei seminari come questo: spesso si scrive nei codici etici l'impegno a promuovere il confronto e la riflessione, in generale nelle cooperative, in particolare per le figure che hanno responsabilità, ma spesso poi non si fa.

Il primo tema che mi viene da porre è il concetto della partecipazione da parte dei soci, la partecipazione consapevole; questo perché il tema degli assetti della governance, se preso e staccato dal sistema in cui si inserisce, è come se lo isolassimo, come se lo "potassimo" degli elementi vitali, ma non è detto che ne esca necessariamente un bonsai: magari muore la pianta. Poi c'è certamente il tema degli organi di governo e delle loro competenze. Diverse, per esempio, nel leggere i cambiamenti, nel costruire strategie, nell'indirizzare la società; cioè un po' il problema di dirsi cosa fanno gli organi di governo, l'assemblea, il consiglio, altri organi che si possono inserire, ma non solo in astratto o in teoria - non siamo in un seminario accademico, questo ci salva per certi aspetti. Questa di oggi è una situazione molto concreta, con l'obiettivo di sviluppare delle ipotesi e delle idee che aiutino il Consiglio di Amministrazione nel governo dell'organizzazione per costruire delle prospettive e delle evoluzioni.

C'è anche da affrontare il tema dei gruppi dirigenti, perché quando parliamo di governance come responsabilità, sostenibilità, se non diciamo a cosa ci si riferisce questo termine lo possiamo applicare a tutti, anche alla governance domestica. C'è un problema che riguarda i gruppi dirigenti.

Perché la democrazia è essenziale? A volte è come se fosse un leit-motiv che si sente, ci sono tante risposte, ma è come se avessero un non-so-che di potenzialmente ideologico, "siamo cooperativi e la democrazia è essenziale" ma, ripeto, perché è essenziale? Quando parliamo

di governance dobbiamo sapere che parliamo di potere, usiamo il termine governance che è più fine, anglosassone, però la questione è sul potere nelle organizzazioni e sugli assetti di potere, come viene esercitato, per quali fini, vincoli, con quale efficacia.

Sempre più spesso troviamo qualcuno che dice che si sta esagerando con la partecipazione. Noi adesso stiamo meditando di mettere nella nostra presentazione di Pares il fatto che lavoriamo per il risparmio delle energie organizzative. Queste energie non sono infinite, quindi aiutiamo l'organizzazione a consumare meno energie. Una delle questioni che le organizzazioni ti chiedono è come faccio ad avere una organizzazione partecipante che però non sia dispersiva? Certe volte c'è un eccesso che viene percepito come dispersivo, inefficace.

• **Livio Nanino:** desidero cominciare con un ringraziamento per essere stato invitato qui, oggi; sono l'unico non 'sociale': spero non mi chiediate di pagare il biglietto. A parte le battute, è veramente un motivo di orgoglio per la nostra cooperativa essere qui.

Sono presidente di Astercoop che è una cooperativa che lavora su 5 regioni, ha circa 450 soci e si occupa di logistica, quindi è specializzata in gestione di magazzini conto terzi e sviluppo di trasporti; ci stiamo inoltre organizzando con piattaforme logistiche in particolare nel settore alimentare della grande distribuzione.

La cooperativa nasce nel lontano 1976; per circa 10-12 anni è una cooperativa che vive all'interno del mercato ortofrutticolo di Udine, nell'86 intercetta i processi di esternalizzazione della grande industria ed in particolare c'è il contatto con l'allora Zanussi, oggi Electrolux. Da lì a poco c'è anche un ingresso importante che ha segnato gli anni successivi: l'ingresso di Renzo Marinig, attuale presidente di lega coop Fvg che è stato prima presidente di Astercoop per 15 anni.

Nel 2003 Marinig esce da Astercoop: è una figura molto importante e forte nella storia dell'azienda e come spesso succede in questi casi il gruppo dirigente nuovo cerca di affermare una propria autonomia, un proprio percorso.

Ho visto il vostro documento sulla Carta dei valori e penso sia molto interessante il fatto che dedicate un discreto spazio a come avete costruito quel documento. Io condivido questa attenzione sul come si fanno le cose; anche nel caso della costruzione della governance della nostra Cooperativa ritengo sia importante il come l'abbiamo fatto almeno quanto i risultati che poi abbiamo ottenuto.

Anche noi in quel periodo abbiamo portato avanti un processo che è durato otto, nove mesi: è iniziato d'estate e si è concluso nell'assemblea di bilancio dell'anno successivo. Abbiamo costituito un gruppo di lavoro coinvolgendo le rappresentanze sindacali.

Sono state organizzate molte assemblee con i soci nei reparti e questo ha aiutato moltissimo nell'ampliare la consapevolezza da parte dei soci di quello che era il gioco. È anche a questo che mi riferivo su quanto è importante il processo al di là del prodotto di quel processo. Da quella esperienza è nata l'idea, in termini di governance, di adottare il sistema dualistico; siamo stati tra i primi. Oggi se ne parla con più attenzione anche nel mondo della cooperazione, ma in quell'occasione ci sono state delle spinte a frenare e a stare fermi.

Quello che noi avevamo chiaro in testa, e ciò trova un collegamento diretto a un passag-

gio fatto da Fullin, è che in qualche maniera era necessario separare l'aspetto societario dall'aspetto aziendale, separare la proprietà dalla gestione.

Nel sistema dualistico si separa in maniera importante il soggetto chiamato "consiglio di sorveglianza" che è eletto dell'assemblea ed è quindi il vero rappresentante della proprietà e che, per come era disegnato e per come l'abbiamo disegnato noi, richiede una sola qualità: quella di essere soci. Non richiedeva competenze tecniche specifiche anche perché poi dal punto di vista legislativo la legge prevede che ci siano dentro delle figure esterne come, ad esempio, revisori contabili e delle professionalità previste dalla legge; ma queste figure sono in netta minoranza e fanno da supporto ai soci.

Il Consiglio di Sorveglianza poi elegge, con potere di nomina e di revoca in qualsiasi momento, il "consiglio di gestione", che ha la vera gestione della Cooperativa. Io sono il Presidente del Consiglio di gestione – oltre che Direttore – ho quindi una funzione analoga all'amministratore delegato. Ho il governo dell'azienda dal punto di vista operativo, rispondendone periodicamente al Consiglio di sorveglianza.

Il Consiglio di Sorveglianza, comunque, deve riunirsi almeno ogni tre mesi e ha accesso a tutta la documentazione aziendale; quindi ci sono dei momenti in cui c'è l'esposizione, la comunicazione che il Consiglio di Gestione fa al Consiglio di Sorveglianza, e ci sono dei momenti in cui il Consiglio di Sorveglianza, anche spesso diviso in gruppi, va in amministrazione ed esamina i libri contabili, va dal direttore del personale e gli chiede conto di quello che è successo, dei provvedimenti disciplinari piuttosto che delle ricerche che riguardano il commerciale ecc...quindi va a fare degli approfondimenti. Non indirizza l'azione però sicuramente chiede al Consiglio di Gestione cosa intende realizzare, controlla nel tempo se esegue quello che ha previsto.

• **Silvia Imbriaco (Consigliera C.d.A. Codess FVG):** mi chiedo se il Consiglio di Sorveglianza, nel revocare l'incarico a uno o più componenti del Consiglio di Gestione, revocasse anche la nomina alla responsabilità di direzione dal momento che ci spiegava che di fatto il Consiglio di Gestione coincide con la direzione.

• **Livio Nanino:** diciamo così, le deleghe operative sono comunque date dal Consiglio di Gestione, per cui mi viene da dire che una volta che è revocato il Consiglio di Gestione anche la deroga operativa viene verosimilmente tolta. C'è da specificare che il contratto di lavoro che lega questa persona alla cooperativa dipende dal contratto di assunzione, ma è un'altra storia, non è la governance della cooperativa. Quello che aggiungerei è che io credo, come spesso succede, che i periodi di transizione abbiano bisogno di assestamento nel tempo, e anche di correttivi.

Penso ad esempio che ci debba essere un maggiore trasferimento di potere dal Consiglio di Gestione al Consiglio di Sorveglianza. Ritengo in particolare che il Presidente del Consiglio di Sorveglianza debba avere un ruolo forse più forte di quello che ha oggi. E se c'è un appunto che posso fare e al quale probabilmente cercheremo di porre rimedio, è che noi, a

suo tempo, abbiamo tolto i limiti di mandato e credo che ci ripenseremo perché penso che i limiti di mandato si debbano reintrodurre; e tra l'altro ritengo che debbano riguardare tutti e due gli organismi. Per il Consiglio di Sorveglianza di fatto è già così: perché con una regola non scritta viene cambiato di un terzo ogni mandato, però è una regola non scritta.

• **Felicitas Kresimon:** premetto che sono presidente della Cooperativa che rappresento da appena 4 mesi, alcuni processi li ho seguiti comunque nel tempo seppur certamente in modo meno diretto.

La nostra cooperativa nasce da una fusione tra le due cooperative: Agenzia Sociale e Duemilauno. Nel 2010 festeggeremo i 10 anni di fusione.

Anche noi abbiamo avuto un Presidente per 17 anni il cui mandato è durato fino a 4 anni fa. Solo dopo la sua uscita la questione della governance è diventato un tema di maggior discussione. Quella volta, in vista del rinnovo del C.d.A., sapendo che il Presidente doveva uscire, si è cominciato a fare un lavoro con i soci per individuare e cercare di capire come risolvere il problema della nuova presidenza dato che effettivamente è una carica all'interno della cooperativa che ha una certa complessità e responsabilità, tanto di relazioni di rappresentanza verso l'esterno, ma non solo; non sono compiti, mandati, incarichi facilmente trasferibili. Poi abbiamo avuto 3 anni in cui c'è stato un altro Presidente ed ora sono arrivata io. Con noi lavorano 540 soci, lavoriamo nei servizi di riabilitazione socio educativa in diversi territori di Udine, Gorizia, Trieste e Monfalcone.

Anche noi abbiamo cominciato a separare le diverse responsabilità, pur non avendo un sistema dualistico, però tentando di separare i due aspetti che sono quelli più propri della proprietà e quelli gestionali. Noi abbiamo un C.d.A. e una direzione dove il direttore viene nominato dal C.d.A.. Non è stata formalizzata in un regolamento, è un'indicazione. Come non abbiamo formalizzato per il momento nessun tipo di turnover o di ricambio rispetto al C.d.A..

Attualmente abbiamo un C.d.A. composto esclusivamente di soci, dove sono rappresentati tutti i servizi e i territori dove la cooperativa opera. Vi sono anche soci che svolgono funzione all'interno della direzione e che portano delle competenze tecniche.

Però quello che stiamo vedendo in questi mesi è che stiamo via via acquisendo competenze per poter fare un ragionamento più complessivo e garantire il mandato specifico del C.d.A., ovvero pensare più in termini politici, strategici, a medio e lungo termine, mentre la parte dei brevi, medi obiettivi rimane una funzione alla direzione: questo però, in particolare in fase di avvio di un nuovo Consiglio, non è un'impresa facilissima, sta producendo anche qualche criticità.

Quello che stiamo cercando di fare in questo momento è offrire gli strumenti: abbiamo quindi messo in piedi un percorso di formazione per i nuovi Consiglieri in linea con i bisogni dell'intero C.d.A. in cui su alcuni aspetti fondamentali come quelli societari, finanziari, gestione e bilancio, chiamiamo degli esperti interni ed esterni che forniscono un quadro generale della situazione.

Vi è anche il rischio in questa situazione che il collegio sindacale, fatto ovviamente di professionisti, avendo a volte una maggiore competenza, entri in qualche modo nel vivo delle discussioni andando oltre al loro ruolo.

• **Graziani Maino:** Duemilauno-Agenzia sociale ha anche questa particolarità del Presidente a tempo pieno.

• **Felicitas Kresimon:** sempre sulla tematica del dividere meglio queste due anime della cooperativa, quella gestionale e quella della rappresentazione della proprietà, ancora 7-8 anni fa quando si è cominciato a ragionare sul modello della governance, sempre in modo non formalizzato, si è deciso di dividere i ruoli di direttore e presidente; affinché il presidente potesse svolgere tale funzione si è deciso che se ne occupasse a tempo pieno. Anche i due vicepresidenti hanno un monte ore settimanale per poter esercitare alcuni compiti ad essi delegati. Lavoriamo come ufficio di presidenza, poi, in caso, su temi specifici, chiamiamo le figure aziendali.

• **Silvia Imbriaco:** c'è un direttore? Fa parte dell'ufficio di presidenza?

• **Felicitas Kresimon:** sì, il Direttore non fa parte dell'ufficio di presidenza anche se siamo in continuo raccordo con lui, minimo una volta la settimana o anche quotidianamente. Poi è invitato in sede di Consiglio su tematiche specifiche, ma non è sempre presente; quando servono informazioni tecniche viene invitato lui come anche altri membri della direzione che di volta in volta in base all'ordine del giorno in cui viene discusso questo o quel tema, vengono chiamati in C.d.A..

Vorrei anche introdurre un tema che mi sta a cuore: il 75% della nostra base societaria è composta da donne; fino a 4 mesi fa i presidenti e vicepresidenti sono stati quasi sempre figure maschili e anche la presenza delle donne nel C.d.A. è stata sempre molto esigua, due o massimo tre donne, mentre gli altri membri erano sempre uomini. Quindi, in realtà, è la prima volta che c'è una Presidente donna e anche una Vicepresidente che è donna e su questo abbiamo fatto e continuiamo a fare un percorso di consapevolezza nella cooperativa, sia perché si ragiona su questo tema, sia perché incominciamo a introdurre le misure della conciliazione del tempo di lavoro con il tempo di vita. Spesso sono le donne ad avere il problema del doppio lavoro, anche se dobbiamo ammettere che anche tanti uomini ormai lo hanno, e quindi cerchiamo un modo per facilitare i momenti di presenza delle donne al di fuori di quelle che sono le funzioni operative, lavorative nella cooperativa.

• **Dario Parisini:** intanto ringrazio veramente per l'invito perché penso che sia una cosa molto interessante quella che state facendo come Codess FVG rispetto alla vostra prossima scadenza delle cariche sociali.

Ho capito che più che fare discorsi teorici servono ragionamenti pratici; io vi porterò la mia esperienza personale di cooperatore e poi dirò qualcosa di carattere generale come rappresentante di Federsolidarietà. Ho un'esperienza di 20 anni di cooperazione; sono tra i soci fondatori, nonché Presidente da diversi mandati della Quercia Trieste che è una

cooperativa sociale che si occupa, come la vostra, di attività socio-educativa, assistenziale per la persona.

Le nostre realtà di cooperazione sociale nascono normalmente da processi attivati da gruppi di volontari, associazioni, gruppi informali sul territorio e che quindi sono spesso presenti anche nella governance che mescola insieme soggetti diversi come era il caso mio, per esempio, in Quercia, una Cooperativa che oggi ha circa 450 soci ed è una delle due cooperative sociali più grandi del territorio triestino.

Questo aspetto influisce anche sui punti di vista degli stessi soci lavoratori le cui attività si intrecciano con le posizioni di persone che non operano direttamente, che non ricevono uno stipendio dalla cooperativa, ma che svolgono attività di volontariato nei vari modi in cui lo fanno.

Anche in relazione alla "personalizzazione" delle Cooperative a cui accennava Fullin, pongo una domanda: se noi cooperative siamo imprese, chi è l'imprenditore nella nostra cooperativa? Risposta scontata, tutti i soci! Non è così, cioè nel senso che l'imprenditore nella letteratura scientifica economica è un personaggio che dovrebbe assommare tre caratteristiche fondamentali: un'adeguata propensione al rischio, un'attitudine creativa e innovativa, una capacità di combinare i mezzi che ha a disposizione per creare la realtà dell'impresa. Allora, se queste sono le tre caratteristiche dell'imprenditore, o noi abbiamo delle basi sociali straordinarie oppure non è così, cioè non possiamo immaginare realisticamente che tutte le centinaia, migliaia di nostri soci siano veramente tutti imprenditori, perché non è così. Altra cosa da tenere in considerazione sono i dirigenti, che sono persone capaci, che sanno fare determinati mestieri, ma non sono imprenditori. Ogni realtà deve avere una figura, almeno qualche figura che in qualche modo incarni questa dimensione imprenditoriale.

Anzi mi vien da dire che forse la missione fondamentale della cooperazione in generale è quella di far crescere all'interno di un tessuto economico, sociale, di un determinato territorio occasioni per persone che si spendono su questo tema.

È bene che nelle cooperative, dato il principio, cioè che è positivo che gestione e proprietà siano separate, poi sappiamo che nel concreto non è così semplice, particolarmente per le cooperative con dimensioni più piccole in cui molto spesso queste funzioni vengono necessariamente gestite dalle stesse persone.

L'altra questione fondamentale è la dimensione multistakeholder. Io credo che per le nostre cooperative sociali la presenza nella governance della cooperativa di soggetti altri che non siano soci lavoratori, sia un tema centrale per il futuro.

Lo vedo anche come un tema che la crisi economica, che è una crisi strutturale, fa emergere ancora di più e mette al centro come sfida per le nostre cooperative.

Per noi la dimensione multistakeholder è una dimensione che storicamente ha una sua presenza, seppur, lo dico senza problemi, che si è un po' annacquata nel tempo, si è molto diluita. Riprendere oggi il tema della dimensione della rappresentanza nella governance delle cooperative sociali, di realtà o di interessi che sono diversi da chi lavora nelle cooperative sociali stesse, affinché questo diventi un modo concreto di rappresentare e di lavorare all'interno di un territorio cercando di mettere assieme forze, idee, che non sono solo quelle dei soci, dato che la cooperativa ha la finalità di promuovere l'interesse generale, di promuovere

un bene comune dei territori, credo lo si possa fare in maniera adeguata, forte, non con il solo lavoro dei soci, ma anche attraverso una presenza costruttiva concreta e reale anche di soggetti di territori diversi. Penso che questo sia un tema fondamentale che rilancia un modo di essere cooperativa sociale e quindi di conseguenza un modo di fare governance diverso, ma di prospettiva. Non so poi concretamente come questo potrà declinarsi all'interno di ogni singola realtà, anche qui non c'è una ricetta generale, probabilmente ognuno ha all'interno del territorio di competenza i propri riferimenti e le proprie realtà con le quali collabora, e quindi ci sarà chi dentro i propri C.d.A. metterà i rappresentanti di qualche associazione, di qualche realtà, di qualche cittadino, di qualche - brutta parola - utente, insomma di quelli che sono i destinatari dei nostri servizi; e non dimentichiamoci che questo tema è presente anche nella legge sull'impresa sociale.

• **Amalfia Rizzi:** seppure in diverse posizioni, credo di essere dentro il mondo della cooperazione dal '74, prima come dipendente passando da diverse realtà cooperative, poi nella lega coop., poi in realtà di maggiori dimensioni e successivamente mi sono dedicata alla libera professione, ma sono ancora nel mondo cooperativa come Sindaco di cooperative, anche appunto di Codess FVG.

Quello che diceva prima Franco Fullin, e cioè che la Carta dei valori di Legacoop ha 12 anni e siamo ancora a ribadire le stesse cose, è una triste constatazione, è vero e credo che ci sia stato uno stop culturale, che è un peccato. Nel tempo la cooperazione è stata oggetto di attacchi e se avesse assunto veramente quei valori forse li avrebbe potuto evitare; oppure in altri casi se la cooperazione avesse assunto quegli obiettivi che aveva deciso di darsi tanti anni addietro, non solo si sarebbe protetta da attacchi, ma avrebbe accolto opportunità competitive nei confronti di altri. Questo è naturalmente un elemento di fotografia soltanto.

L'osservazione che faceva Graziano Maino, "perché la democrazia?" è una bellissima sollecitazione; la democrazia perché, secondo me, permette di costruire il futuro, tanto per dirne una, e non è una cosa da poco.

Come revisore di cooperative che ogni anno effettua non più di due-tre revisioni, cerco comunque di vedere se questi principi del governo delle cooperative rispondono a determinati paletti che devono essere rispettati.

Capisco il discorso dell'imprenditore che faceva Parisini, aggiungerei che l'imprenditore però è uno che rischia, che ha l'idea, però rischia i suoi capitali; l'imprenditore cooperativo è una cosa un po' diversa secondo me, lui ha un compito essenziale che è quello di dare continuità a quell'impresa e come dai continuità a quell'impresa se non crei dei sistemi veri di preparazione all'essere imprenditore? Perché l'imprenditore è vero che è uno che ha un quid in più, ma è anche uno che si fa sul campo; tra gli obblighi di qualsiasi impresa, all'interno delle proprie capacità economiche, c'è quello della formazione.

Per le cooperative è ancora più doveroso: alla formazione di chi entra in cooperativa ai diversi livelli dev'essere dedicata una parte del bilancio della cooperativa, in particolare alla formazione dell'essere cooperativa e cooperatore. Se si assumono come effettivamente necessarie queste idee si danno le condizioni per realizzare il futuro delle cooperative e si

dà anche quella facoltà essenziale che è il ricambio dei gruppi dirigenti.

È vero che il manager, quindi il dirigente, è una carica diversa dal consigliere di amministrazione perché il manager deve avere determinate caratteristiche di carattere tecnico, ma anche il C.d.A. deve essere adeguatamente formato magari con strumenti e una comunicazione adeguata, ma si può fare.

Io mi ritrovo nei collegi sindacali, non parlo sicuramente della Codess FVG, dove l'Amministratore, se gli fai delle osservazioni di merito gli dà fastidio perché cosa "vuoi interessarti, vedi se la contabilità è fatta bene", mentre il Collegio sindacale non solo deve vedere se quello che viene fatto ha requisiti di legittimità, ma anche se si risponde agli scopi della Cooperativa, ad esempio la parità di trattamento tra i soci.

Vorrei dire anche che il dirigente cooperativo deve avere delle qualità specifiche in più rispetto a quello che è il dirigente dell'impresa normale; anche qui abbiamo assistito a situazioni in cui viene catapultato in un'impresa cooperativa un dirigente di un'impresa privata e vengono fuori massacri, danni. Ci dovrebbe essere quindi un albo, diciamo, per dare la possibilità fra i dirigenti di imprese cooperative di ruotare fra le imprese cooperative e ci dev'essere una formazione specifica. Altra realtà da tenere in conto è che il dirigente di impresa cooperativa deve avere e acquisire e perfezionare una competenza sull'impresa cooperativa, ma vivendo l'impresa cooperativa oltre che conoscendone le regole.

Anche rispetto i codici etici, è vero, sono poco praticati, ma non dimentichiamo se non fosse altro che la L. 231/2001 impone delle sanzioni precise in casi di reato quando non siano stati adottati dalle società; anche in tema di sicurezza con la L.81/2008 si richiama la responsabilità della società. Sono questioni che per tanti anni sono rimaste addormentate. Adesso è il legislatore che le impone alle imprese e, a maggior ragione alle cooperative; sarebbe infatti proprio triste che il sistema cooperativo non adottasse queste regole quando questa impresa privata è tenuta a rispettarle.

Anche riguardo la L.142/01 sul socio-lavoratore, ma perché è venuta fuori questa legge? Perché molte delle cooperative non rispettavano i contratti di lavoro e quindi la legge ha enfatizzato quell'aspetto lì, ma è la cooperativa che deve poi costruire il vincolo associativo, non abbiamo bisogno della legge che ha solo recuperato un buco che per tutta una serie di ragioni le cooperative avevano causato.

• **Ornella Lorenzoni:** la mia visione è specifica nel senso che per ruolo in Legacoop ho studiato parecchie situazioni molto diverse, ma che stanno nel contesto che si sta affrontando in questo incontro. L'argomento quindi mi interessa molto ed è positivo vedere come si sviluppa questo tema in queste cooperative "illuminate". Non è per adulazione, ma se in Codess FVG discutete di queste cose siete bravi perché tantissime altre cooperative non lo fanno probabilmente perché sono anche meno dimensionate, non hanno tempo, ecc., oppure non hanno voglia di farlo.

Questo per dire che le cooperative sociali per me sono un'isola felice perché sono quelle che più si occupano di questi temi forse perché li sentono, perché è nel loro DNA, guai se non lo facessero; le altre cooperative sono molto più lontane, e sono soprattutto chiamate a ra-

gionarci a tempi, in maniera ciclica, dieci anni no, cinque sì.

Ci sono stati anche gli anni in cui si parlava esclusivamente di 'impresa' perché era vietato parlare di 'cooperativa': 'la mia impresa' dicevano i presidenti; poi c'è stata "mani pulite", batosta ... guai a parlare di impresa, si è ritornato a usare il termine cooperativa, per un periodo in mezzo si parlava di impresa cooperativa ... scusate le battute, era, per dire, come per certi aspetti reagiamo con questi argomenti ai fatti esterni, come per esempio a scandali o comunque a cose vergognose. Oppure quando succedono si reagisce perché serve, si fa una bella azione dimostrativa, si fa la conferenza stampa, si mette giù l'elenco e poi si mette nel cassetto tutto fino alla prossima volta; ed è la stragrande maggioranza di situazioni che io vedo purtroppo.

Dicevo quindi che la Legacoop. FVG, nel costituire lo specifico Gruppo di lavoro nell'ambito della sua direzione regionale ha preso atto delle sue difficoltà interne come il fatto di non avere una governance regolamentata e quindi è stata un'occasione per affrontare il discorso e anche per noi incaricati della direzione regionale di elaborare linee guida sulla governance per le nostre associate. Siamo partiti da quest'idea che per noi già sembrava utile: riuscire a portare un obbligo per le cooperative di discutere di questi temi; per noi era già un grande risultato, come ho detto prima, in tante cooperative non se ne parla nemmeno!? Noi ci siamo ritrovati con questo mandato e abbiamo deciso di partire dall'enunciazione alle cooperative delle buone prassi da applicare al loro interno per dare concretezza ai valori e far sì che questo principio portasse un beneficio all'impresa cooperativa, perché, secondo noi, rivedere la governance era necessario non solo come reazione dei vari eventi di cui ho parlato prima, ma perché è un'opportunità in quanto il problema di distacco fra la base sociale, la proprietà e il C.d.A. o il management esiste, è un problema vero e lo sentono tutti, sia i grandi come siete voi, sia i piccoli dove, come vi ho detto prima, il presidente fa tutto e guai a chi lo tocca.

Il successivo mandato che ci è stato dato, dopo aver portato le cooperative alla discussione ed enunciare buone prassi, è stato spingere le cooperative stesse a prendere delle decisioni concrete e far sì che questi "consigli" vengano declinati nel regolamento interno, accanto all'obbligo di applicare la 142 (nel senso quindi di scrivere nel regolamento interno del contratto di riferimento).

L'ulteriore mandato si è incentrato nell'elaborare queste idee per dare direttive alle imprese affinché, dopo aver inserito in regolamento interno questi principi, ci potesse essere un minimo di controllo; da chi, è tutto da studiare, ovviamente.

Per esempio l'associazione alla Legacoop Potrebbe richiedere l'inserimento di precise clausole in materia nel regolamento interno e la corretta applicazione.

E' un lavoro difficile perché le situazioni sono variegate; dovremmo cercare di lavorare anche con le associazioni per vedere di inquadrare i temi a seconda del settore e noi ci siamo posti il problema che se la cooperativa può aderire a Lega se no non può aderire, ma quelle che già ci sono devono adeguarsi e se non lo fanno?

Un'ultima cosa che mi premeva dire è che anche come socio diventa fondamentale per fare scelte sulla governance la sua partecipazione e la sua formazione affinché le sue decisioni possano essere consapevoli; se non sa non può scegliere, per sapere bisogna informarlo, per

diventare amministratori i percorsi di formazione sono obbligatori, le cooperative lo fanno, quante? Poche, purtroppo, anche se desidero dire che, più frequentemente, lo fanno proprio le cooperative sociali.

• **Sergio D'Angelo:** *io tenderei a non lamentarmi del fatto che sul tema della governance se ne continua a discutere, sarebbe molto peggio se si fosse smesso; in fondo anche il modo in cui si è discusso, concordo con l'analisi che faceva Ornella Lorenzoni, in occasioni molto precise, suscitate da eventi esterni, se n'è potuto discutere sempre adottando soluzioni che alla fine adottano principi di governance, linee guide, nulla di sanzionatorio.*

Dovremmo poi metterci d'accordo su un paio di cose: la prima è riconoscere e accettare l'idea che l'esperienza cooperativa è piena di contraddizione. In parte queste vengono segnalate anche in letteratura: in fondo la teoria economica prevalente che dice che il modello economico cooperativo della democrazia economica che si realizza dentro la cooperativa è incompatibile con il fine imprenditoriale perché, come ci ricordava Graziano Maino, investire sulla democrazia richiede forze iniziali che non tutti si possono sostenere. Le imprese tradizionali pensano che non bisogna perdere tempo, che i tempi per la formazione di una decisione dentro un'impresa devono considerare soprattutto il fine che si vuol perseguire e, in quel caso, è facilmente qualificabile ed è il profitto. Noi abbiamo provato ad argomentare in varie occasioni negli anni passati che in fondo la democrazia non fosse semplicemente un costo, ma era da considerare un utile investimento perché permetteva di realizzare condizioni di coinvolgimento, di partecipazione e anche di motivazione che non consentivano dinamiche, comportamenti opportunistici dentro le cooperative, quindi un investimento che valeva la pena di sostenere. La stessa definizione di impresa cooperativa, insomma, è talvolta considerata solo come un mezzo, ma è anche un fine. Nel senso che nella stessa scelta di fare impresa diversa si realizza un fine fondamentale.

I modelli che avete raccontato in tema di governance sono tutti quelli che conosciamo e temo che non ci sia nient'altro più da sperimentare. C'è il modello dualistico, c'è il modello della responsabilità tra direttore e C.d.A., c'è la concentrazione di potere, credo che questo dipenda dalle dimensioni dell'esperienza cooperativa, talune altre volte penso che forse sarebbe anche da indagare meglio il profilo psicologico, sociologico, antropologico delle cooperative e dei operatori per spiegarci alcuni fenomeni

Inoltre credo che i modelli si debbano misurare sia in relazione all'efficienza organizzativa sia all'efficacia dei risultati, efficacia che non può non considerare la dimensione peculiare dell'impresa cooperativa, dei fini di cui dicevo prima.

Credo che forse sarebbe utile uno sforzo per capire se i modelli che ci diamo si debbano misurare non semplicemente sulle architetture, sulla condivisione della responsabilità o sui vincoli dei mandati che peraltro, in qualche modo, riguardano non solo i consiglieri d'amministrazione e il presidente, ma anche il consiglio di gestione, quello di sorveglianza, il direttore ...

Oltre ai temi della governance, devo dire che sono interessato anche ad altri indicatori che misurino i percorsi, i processi di cui si è capaci dentro la cooperativa, per esempio rispetto alla mobilità interna; cioè non sono soltanto interessato a sapere per quanti anni un pre-

sidente continua a fare il presidente, ma anche per quanti anni un assistente domiciliare continua a fare l'assistente domiciliare.

L'altro elemento che pure sarebbe interessante approfondire meglio riguarda le quote di responsabilità che si assegnano a direttori e amministratori e come si accompagnano con altrettante e quanto significative e misurabili quote di privilegi. Sono interessato a capire se, per esempio, nei meccanismi dei modelli di governance che ci diamo non sia opportuno prevedere oltre che limitare il numero di anni di questa responsabilità o dei mandati e non sia opportuno anche prevedere il limite dei privilegi per i manager. Non ho mai visto nei regolamenti di esperienze anche avanzate vincoli sulle disparità di trattamento tra l'ultimo socio rispetto al primo amministratore di un'impresa cooperativa. Girando il nostro mondo un elemento di contraddizione ha a che fare con questo: si è troppo concentrati sulla necessità di prevedere l'introduzione delle limitazioni di mandato e troppo poco concentrati a prevedere limitazioni di trattamento economico e privilegi. Non è certamente il caso della cooperazione sociale, ma abbiamo casi in cui i manager sono pagati con centinaia di migliaia di euro all'anno, a volte milioni.

• **Graziano Maino:** *sì forse è anche così. Però c'è un'area di cooperazione che, invece, non ha introdotto sufficienti elementi valorizzanti e questo oggi può costituire un problema anche dal punto di vista dell'investire sul crescere della cooperativa anche in termini di partecipazione, in termini di interesse; a me sembra che più spesso si incontrano cooperative dove invece di esserci differenze c'è l'opposto. A volte mancano riconoscimenti, la disparità non va bene, ma tante volte è disparità non riconoscere le diverse funzioni, le responsabilità, il coinvolgimento nella cooperativa. Vi è, a mio avviso, forse anche un tema di essere soci in modo differente, ad esempio la domanda che ogni tanto mi faccio è che guardando la realtà è come se ci fossero dell' "intensità" nell'essere socio e questa intensità, la legge dice che son tutti soci ma questa intensità che senso ha?*

• **Sergio D'Angelo:** *certo anch'io sono convinto che siano ancora diffusamente presenti situazioni in cui si manifestano parità di trattamento. Io ho detto un'altra cosa, nel senso che laddove si manifesta in modo evidente un disequilibrio di trattamento tra soci e management occorrerebbe intervenire, non azzerando le differenze, ma limitandole; certo, poi io sono il primo a sostenere deve esserci un incentivo alla responsabilità.*

Penso anche che sia pretestuoso pensare che i soci possono manifestare uno stesso identico modo e capacità di assumere responsabilità.

Credo che da un lato bisogna accettare il fatto che i soci possono contribuire con diversa gradualità alla vita della cooperativa perché son persone diverse e questo non riguarderebbe solo la competenza, ma anche la disponibilità ad assumersi quote di responsabilità.

Il tema vero credo che sia un altro: non abbiamo tanto un problema di descrizione di regole con cui riempirsi la democrazia interna. Noi, a differenza delle società tradizionali, dobbiamo porci piuttosto il problema di una certa disaffezione che registriamo nell'esercitare il

diritto di proprietà dei soci. I soci spesso non sanno di essere proprietari di qualcosa e fanno una gran fatica ad esercitare quel diritto e questo non ha tanto a che fare con le modalità con cui decidiamo di gestire quell'impresa perché a furia di concentrarsi troppo sul fatto che necessitiamo di quel C.d.A., di quel genere di Consiglio di Sorveglianza, corriamo il rischio che continuiamo a trascurare l'investimento che dev'essere fatto rispetto alla modalità con cui questa concezione di proprietà possa essere esercitata in maniera concreta.

Il deficit nell'esercitare il diritto di proprietà ha molto a che fare con il fatto che c'è un divario eccessivo tra chi possiede le informazioni e chi non le ha e nel possedere le informazioni può esercitare maggior potere; averle e non saperle agire è il secondo vero problema. Investire maggiormente su una pratica che adegui la capacità di esercitare il diritto di proprietà dovrebbe poter significare altre cose con percorsi alimentati dal basso che investono maggiormente su commissioni, gruppi di lavoro e che diano la possibilità di avviare percorsi decisionali, che certo poi gestirà il C.d.A.

C'è un altro problema da considerare che è quello della dimensione delle nostre cooperative; e va detto che non sono molte quelle che si possono permettere organizzazioni quali avete prospettato. Anzi, i dati in nostro possesso ci dicono che appena il 20-30% sono nelle condizioni di fare ragionamenti di questo tipo perché oltre il 60% produce un fatturato compreso tra 50 mila euro e 1 milione di euro: che dibattito puoi fare con queste cifre?

Io credo che il tema di crescita dimensionale noi ce l'abbiamo non perché essere grandi è meglio che essere piccoli, però c'è oggettivamente un'osservazione che occorre fare: quanto la piccola cooperativa è in condizioni di investire sulla formazione dei soci, sulla loro crescita professionale? Occorrerebbe capire se è utile insistere su cooperative di questa dimensione e non sia opportuno invece realizzare economie di scala che consentano di recuperare risorse da investire in processi di questo tipo?

In ogni caso il tema della governance occorrerebbe quindi declinarlo in maniera mirata, distinta a seconda del genere di impresa cooperativa. L'esperienza della cooperazione sociale si qualifica per essere l'impresa che ha anche il connotato di impresa di comunità e dobbiamo quindi dare valore adeguato agli stakeholder, pur riconoscendo la diversa peculiarità.

Credo che sia un ulteriore tema che si dovrebbe tornare oggi ad affrontare; negli anni 80-90 questo non aveva senso perché la cooperazione sociale è nata su una spinta che veniva dal basso, non aveva bisogno di costruire legami e un radicamento territoriale perché era proprio da lì che partiva. In questi 20 anni vi è stata una grande trasformazione che ha sì prodotto più efficienza, più imprenditorialità e competenze, ma ha anche modificato la reputazione della cooperazione sociale nella società. In fondo oggi è un po' un'articolazione pubblica, e ne eredita anche i difetti della stessa organizzazione pubblica; siamo sempre meno percepiti come iniziativa che sia in grado di mantenere legami forti con il territorio.

Questo è un tema che abbiamo un po' trascurato in questi anni e che in qualche misura bisognerebbe recuperare non solo per obblighi di legge scritti in modo fin troppo blando, ma quanto piuttosto per il fatto che se restiamo da soli a difendere questa esperienza, io credo che avremmo molte meno possibilità di sopravvivere alle difficoltà che stiamo incontrando. Rifare un investimento in quella direzione credo che abbia a che fare con il tema che stiamo discutendo oggi a proposito di governance.

Data di stampa	Dicembre 2010				
Modalità di stampa	cartacea		sito internet		
Numero delle copie stampate	1000 (mille)				
Invio diretto di n. 830 copie a	Soci n. 416	Lavoratori n. 8	Clienti n. 82	OO.SS. n. 24	Altri 300
Invio/ consegna su richiesta a	Soci n. 150	Lavoratori n. -	Clienti n. 10	OO.SS. n. -	Altri 10