

La Collina Società Cooperativa Sociale ONLUS

# Bilancio

SOCIALE

20  
09



la Collina



La Collina Società Cooperativa Sociale ONLUS

# Bilancio

SOCIALE



**Redazione testi:**

Fabio Inzerillo, Sari Massiotta, Luca Gabrielli

**Redazione tabelle:**

Davide Iasnig, Ivano Nicola, Giorgio Mastrolia

**Ringraziamenti:**

Un caloroso ringraziamento  
per la cortese e professionale collaborazione  
al Dottor Paolo Zilli, alla Dottoressa Elisa Candotti e  
alla Dottoressa Monica Serra di IRES Fvg



# INDICE

<b>NOTA METODOLOGICA</b>	pag. 7
<b>1. INFORMAZIONI GENERALI</b>	pag. 8
1.1 L'identità della cooperativa	pag. 10
1.2 Le aree di intervento	pag. 11
1.3 La storia della cooperativa	pag. 12
1.4 La mission	pag. 16
<b>2. STRUTTURA, GOVERNO ED AMMINISTRAZIONE DELL'IMPRESA</b>	pag. 18
2.1 Oggetto sociale	pag. 20
2.2 Forma giuridica	pag. 22
2.3 Amministrazione e controllo della cooperativa: previsioni statutarie	pag. 22
2.4 Il Consiglio di Amministrazione	pag. 24
<b>3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA INTERNA</b>	pag. 26
<b>4. COMPOSIZIONE DEGLI STAKEHOLDERS E RELAZIONE SOCIALE</b>	pag. 32
4.1 Gli stakeholders: la mappa dei portatori di interesse	pag. 34
4.2 Stakeholders soci e socie	pag. 36
4.3 Stakeholders risorse umane - lavoratori e lavoratrici	pag. 41
4.4 Stakeholders risorse umane - l'inserimento lavorativo	pag. 51
4.5 Stakeholders clienti - utenti e committenti	pag. 57
4.6 Stakeholders istituzioni ed enti pubblici, impresa sociale e profit, comunità locale per partnership, reti e relazioni territoriali	pag. 62
4.7 Stakeholders fornitori	pag. 69
<b>5. ESAME DELLA SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA</b>	pag. 70
5.1 Il patrimonio sociale	pag. 73
5.2 Analisi dei proventi e dei ricavi	pag. 73
5.3 Analisi dei costi e delle uscite	pag. 75
5.4 La determinazione e la distribuzione del valore aggiunto agli stakeholders	pag. 76
5.5 Analisi attività raccolta fondi e investimenti	pag. 81
<b>6. LA SINTESI E LE CONCLUSIONI: GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO E GLI IMPEGNI PER IL FUTURO</b>	pag. 82
<b>7. LA PROMOZIONE DEL DOCUMENTO PRESSO GLI STAKEHOLDERS</b>	pag. 102



## NOTA METODOLOGICA

La Cooperativa Sociale La Collina intende dotarsi, a partire dal 2010, del “Bilancio Sociale” quale importante strumento di analisi, rendicontazione e comunicazione sociale. Attraverso la redazione del presente documento, che fa riferimento alla gestione 2009, si è inteso tracciare in via sperimentale le linee guida per la stesura del successivo Bilancio Sociale 2010.

La costruzione di questo documento preparatorio si è inserita all’interno di un intenso ed articolato percorso di formazione e riorganizzazione interna in cui la cooperativa si è avvalsa dell’apporto formativo e consulenziale dell’IRES FVG (Istituto di Ricerche Economiche e Sociali). A partire da questa edizione sperimentale, La Collina intende adottarne il format, pur nelle sue necessarie implementazioni ed integrazioni, come modalità di lavoro consolidata per gli anni futuri.

Il documento è stato curato dalla Direzione aziendale, con il contributo del Responsabile delle Risorse Umane e il supporto della collaboratrice Sari Massiotta, con la finalità di individuare per il futuro modalità partecipate di redazione e approvazione del Bilancio Sociale. Si immagina sin d’ora di nominare un gruppo di lavoro trasversale alle diverse funzioni aziendali che avrà il compito di produrre il Bilancio Sociale e si relazionerà con i diversi soggetti – persone, gruppi, enti – interessati al buon andamento dell’impresa (stakeholders): in particolare, le socie e i soci lavoratori, i principali clienti/fornitori, la Pubblica Amministrazione, le organizzazioni e le rappresentanze del sistema cooperativo locale, i soggetti istituzionali e le reti informali attivi nei processi di welfare.

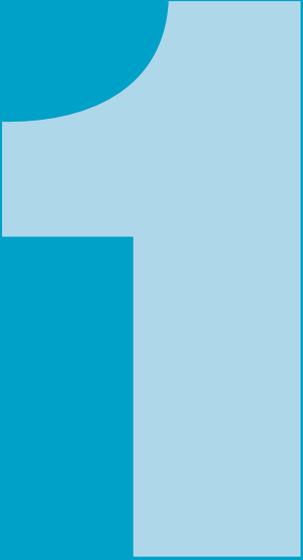
La finalità propedeutica del presente elaborato ha imposto la rigorosa applicazione delle regole già in vigore in materia di stesura del Bilancio Sociale. Esso ha tenuto conto delle linee guida impartite dalla Regione Friuli Venezia Giulia nella Deliberazione della Giunta Regionale n. 1992 del 9 ottobre 2008 e delle istruzioni fornite dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) indicate nella pubblicazione “Principi di redazione del Bilancio Sociale”.

L’intento primario è di illustrare i risultati conseguiti nell’anno di competenza, coniugando l’impostazione metodologica prevista dalla dottrina di riferimento con la volontà di rappresentare, in modo efficace e veritiero, quella peculiare combinazione di valori, mission e performance economica che caratterizza l’essere “impresa sociale”. Sin da questa prima versione si intende attribuire al Bilancio Sociale le seguenti valenze:

- **prodotto di un esercizio di trasparenza;**
- **piattaforma condivisa per la valutazione delle performance di tutte le aree aziendali (completezza);**
- **rappresentazione esaustiva e verificabile di elementi quantitativi comparabili e qualitativi attendibili;**
- **testimonianza di un percorso interno di riflessione e messa a fuoco degli attuali scenari per delineare obiettivi di miglioramento, innovazione e sviluppo.**

La tabella seguente specifica quelle che saranno le modalità di approvazione del Bilancio Sociale 2009 secondo le previsioni normative di riferimento.

<b>Periodo di riferimento</b>	<b>Corrispondente all'esercizio</b>	<b>Non corrispondente all'esercizio</b>
Eventuale bilancio preventivo sociale	Sì	√ No
Organo che ha approvato il Bilancio Sociale	Assemblea dei Soci	
Organo che ha controllato il Bilancio Sociale	Consiglio di Amministrazione	
Data di approvazione	29 ottobre 2010	
Obbligo di deposito presso il registro delle imprese ai sensi dell'art. 10, comma 2, del decreto legislativo 155/2006	Sì	√ No



# INFORMAZIONI GENERALI

L'IDENTITÀ DELLA COOPERATIVA  
LE AREE DI INTERVENTO  
LA STORIA DELLA COOPERATIVA  
LA MISSION



# 1. INFORMAZIONI GENERALI

## 1.1 IDENTITÀ DELLA COOPERATIVA

Denominazione	Sede Legale (Direzione e Amministrazione)	Sede Secondaria (Laboratori creativi)
<p><b>“LA COLLINA SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE ONLUS”</b> in sigla “LA COLLINA SOC. COOP.”</p>	<p>TRIESTE Via Querini, 6 34147 Trieste P.IVA/C.F. - Reg.Imp. Ts 00746150325 Albo Società Cooperative n. A111758 tel. 0408323201 fax 040816541 www.lacollina.org inzerillofabio@lacollina.org</p>	<p>TRIESTE Via de Pastrovich, 1 34127 Trieste tel. 0402031963 gabrielliluca@lacollina.org</p>

## 1.2 LE AREE DI INTERVENTO

La Collina è presente nel mercato del terziario avanzato con la progettazione, l'offerta e l'erogazione di servizi per conto di istituzioni pubbliche ed enti privati. Attualmente la cooperativa opera in 5 aree di intervento:

### Servizi culturali:

gestione di global service museali  
gestione di global service bibliotecari  
gestione di global service teatrali  
servizi di archiviazione e catalogazione

### Servizi amministrativi:

gestione di uffici amministrativi con

- gestione di segreterie complesse
- servizi di front e back office
- archiviazione e data entry industriale

### Creatività e didattica:

progettazione e gestione di laboratori creativi e didattici  
progettazione e realizzazione di allestimenti didattici  
animazione creativa nidi, materne, centri estivi e ricreatori  
attività consulenziale nell'ambito dell'infanzia, adolescenza e (giovani)  
ideazione e realizzazione di illustrazioni, grafica, materiale promozionale, prototipi e pubblicazioni

### Servizi informatici:

progettazione e produzione di software gestionali *web oriented* per strutture pubbliche e private  
progettazione e realizzazione siti web  
grafica  
progetti multimediali per supporti quali cd/dvd-rom

### Servizi turistici:

gestione di stabilimenti balneari

- addetti al salvamento
- assistenza ai bagnanti
- biglietterie
- animazione

Oltre che nel consolidamento degli ambiti produttivi caratteristici sopra elencati, la cooperativa è impegnata in attività di ricerca ed innovazione, in risposta alle nuove istanze della cittadinanza e della Pubblica Amministrazione. Da qualche anno, in particolare, La Collina partecipa attivamente a partnership locali per la co-progettazione e la gestione di processi partecipativi e interventi finalizzati allo sviluppo locale, all'innovazione dei servizi di welfare e alla rigenerazione territoriale.

## 1.3 LA STORIA DELLA COOPERATIVA

### Dalla nascita alla prima fase: gli esordi (1988-1995)

La Collina nasce nella primavera/estate del 1988 all'interno del movimento cooperativo sorto a Trieste, a partire dai primi anni settanta, nel contesto dell'esperienza basagliana di smantellamento del manicomio e della conseguente riforma psichiatrica. Le origini della cooperativa definiscono pertanto un'identità storica, culturale, ideologica ed imprenditoriale fortemente ancorata alle pratiche di inclusione e di affermazione dell'autonomia e dei diritti di cittadinanza dei soggetti esclusi dalla vita sociale ed economica per effetto di logiche istituzionalizzanti e invalidanti.

Successiva rispetto ad altre cooperative sociali di inserimento lavorativo, La Collina viene costituita in una fase di ricerca e di riflessione in merito all'opportunità di espandere gli ambiti di intervento a settori di mercato che le cooperative sociali non avevano fino ad allora affrontato, intraprendendo percorsi alternativi, in termini sia imprenditoriali che riabilitativi. La falegnameria, il laboratorio video e fotografico, la radio sono i settori in cui la cooperativa si sperimenta agli esordi della sua attività d'impresa, distinguendosi per la particolare qualità della produzione e dei percorsi formativo-occupazionali. L'esperienza è di grande importanza sotto il profilo della sperimentazione e dell'investimento in ambiti innovativi, anche di tipo culturale, ma, a fronte di risultati economico-imprenditoriali poco incisivi, si conclude a metà degli anni novanta con la necessaria riconfigurazione delle attività della cooperativa.



### La seconda fase: un'impresa da costruire (1996-2001)

Il nuovo Consiglio di Amministrazione intraprende l'opera di ristrutturazione della cooperativa e procede alla liquidazione delle attività di falegnameria, laboratorio fotografico e video. Nel 1996, un progetto formativo inaugura il rapporto sperimentale con il Comune di Trieste sull'archiviazione informatizzata delle delibere comunali. Un anno dopo, la riorganizzazione interna è conclusa e grazie al consolidarsi del rapporto di collaborazione con il Comune di Trieste, La Collina riesce ad acquisire importanti commesse: la gestione dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico sito in Piazza Unità d'Italia, la gestione del portale del Comune presso Trieste Città



Digitale SpA, la gestione informatizzata di documenti dell'Area concessioni edilizie, Archivio Generale ed Anagrafe, la gestione della Biblioteca Civica e della Quarantotti Gambini. L'importante crescita dimensionale (circa cinquanta soci) e di fatturato (600.000 euro), pone la cooperativa di fronte alla necessità di adeguare l'organizzazione a supporto delle attività d'impresa. Nell'anno 2001, tuttavia, la chiusura di quasi tutte le commesse con il Comune di Trieste, unico grande cliente della cooperativa, conduce all'uscita del Presidente in carica e alla costituzione di un nuovo Consiglio di Amministrazione, composto in prevalenza da membri provenienti dalla base sociale.

### La Collina di oggi: il primo triennio (2002-2004)

Con l'obiettivo di risollevere la situazione economico-finanziaria ed occupazionale dell'impresa, nel 2001 il nuovo Consiglio di Amministrazione vende il ramo d'azienda radiofonico alla neo costituita Cooperativa La Piazzetta, di cui conserva la maggioranza del capitale sociale.

A partire dal 2002 inizia un'intensa opera di innovazione attraverso la progettazione di nuovi rami d'azienda, la diversificazione della clientela e la crescita della base sociale. Un'oculata gestione finanziaria attenta al controllo dei costi, un'efficace azione commerciale e direzionale permettono l'acquisizione di nuove commesse nel settore segreterie e sportelli di front office, prevalentemente con l'Azienda per i Servizi Sanitari n. 1 triestina, ma anche con la Provincia ed il Comune di Trieste.

Nel 2003 La Collina è la prima cooperativa sociale del territorio a co-progettare con un ente pubblico la gestione integrata di servizi amministrativi. Cogliendo l'opportunità del passaggio di consegne tra Prefettura e Aziende Sanitarie nella gestione delle provvidenze economiche agli invalidi civili, La Collina presenta un progetto finalizzato alla creazione della relativa struttura operativa presso l'A.S.S. n.1 triestina. Questa esperienza, unica in Italia, permette alla cooperativa di ritagliarsi un importante spazio all'interno dell'ente pubblico. L'A.S.S. n.1 triestina si distingue per essere l'unica

Azienda Sanitaria italiana ad aver esternalizzato il servizio, ottenendo al contempo l'erogazione dei benefici economici agli invalidi civili nel minor tempo: un'efficienza che la cooperativa coniuga ad elevate percentuali di inserimento lavorativo di persone provenienti dall'area dello svantaggio. La co-progettazione permette alla cooperativa di acquisire anche altri servizi all'interno della stessa struttura operativa, in particolare presso l'Ufficio Invalidi Civili e l'Ufficio Verifiche e Controlli Strutture Pubbliche e Private, solo per citare i più importanti.

Nel 2004 viene progettato e realizzato un nuovo ramo d'azienda dedicato alla gestione dei servizi museali. Il primo servizio inerente la sorveglianza notturna e l'assistenza al pubblico di un'importante mostra viene gestito nel corso dello stesso anno all'interno del Museo Revoltella. La Collina si aggiudica in seguito la gestione dei servizi bibliotecari presso la Biblioteca Civica e la Biblioteca Quarantotti Gambini del Comune di Trieste. Si attiva un piccolo servizio di archiviazione presso Pineta del Carso SpA – Casa di Cura.





### Lo sviluppo d'impresa: il successivo quinquennio (2005-2009)

Continua il processo di diversificazione delle attività e dei clienti. Il settore museale, attraverso un'attenta programmazione formativa, riesce ad offrire la gestione di global service (sorveglianza ed assistenza al pubblico, biglietterie, guardaroba, capoturno, addetti alla sicurezza e al primo soccorso, laboratori creativi e didattici, visite guidate, bookshop). La Collina è presente in tutti i musei, le sale espositive e le mostre del territorio, allargando il proprio portafoglio clienti che, oltre al Comune ed alla Provincia di Trieste (Faro della Vittoria), accoglie numerosi clienti privati. I servizi bibliotecari vengono ulteriormente ampliati. La Collina si aggiudica la gestione di tutte le biblioteche della provincia di Trieste. Si attiva, infine, un rapporto privilegiato con l'amministrazione del Comune di Muggia attraverso la gestione del Museo d'arte moderna Ugo Carà, del Museo Archeologico, organizzazione di mostre e la realizzazione di servizi archivistici.

Il settore dei servizi amministrativi si amplia ulteriormente grazie all'acquisizione di importanti commesse nella sanità pubblica e privata.

Viene avviato il settore di progettazione e realizzazione di software web oriented.

In seguito all'espansione e alle diversificazione dei settori produttivi, il volume d'affari passa dai circa 685.801 euro del 2005 ai 1.720.694 del 2009, con un aumento pari al 251%. Cresce anche la soddisfazione della base sociale che, oltre a beneficiare di un aumento di livello delle capacità tecniche e di intervento grazie ai costanti e trasversali percorsi formativi svolti in tutti i settori, riceve, a partire dall'anno 2005, importanti quote a titolo di ritorno (complessivamente circa 250.000 euro in cinque anni).

L'ampliamento dei servizi e la conseguente crescita di fatturato impongono alla cooperativa l'adozione di un piano di riorganizzazione aziendale. Vengono definite procedure e mansionari per tutte le funzioni aziendali e vengono liberati tutti i capi settore da compiti di produzione. La Collina progetta e realizza un software di gestione aziendale, "Natural", quale indispensabile supporto per un attento controllo di gestione e monitoraggio del costo del lavoro.

Lo sviluppo economico e imprenditoriale rende maturi i tempi per un nuovo e diver-

so posizionamento all'interno del sistema cooperativo locale. A partire dal 2004 La Collina stringe nuovi rapporti con gli organismi di rappresentanza e la rete della cooperazione sociale. Rientra dopo una lunga assenza nel Consorzio Per l'Impresa Sociale, è soggetto attivo nella promozione e nello sviluppo del Consorzio Ausonia, titolare a Trieste di uno stabilimento balneare storico. Suoi mandatarari sono responsabili del tavolo di monitoraggio dei Piani di Zona e del tavolo tecnico presso la Provincia di Trieste per l'inserimento lavorativo delle persone disabili attraverso la legge 68/1999. È rappresentata da un proprio socio all'interno dell'esecutivo regionale della Lega delle Cooperative.

Nel 2007 inizia un percorso finalizzato all'aumento delle possibilità di reddito indiretto e al supporto della base sociale. Nel 2008 viene costituito il Fondo prestito ai soci, destinando nel primo anno una quota di 60.000 euro. Tale fondo permetterà a qualsiasi socio della cooperativa di ottenere prestiti agevolati, ad interessi zero, erogati direttamente dalla cooperativa.

La cooperativa partecipa inoltre ad un'importante progetto regionale finalizzato alla certificazione di azienda "Family friendly", impegnata nelle politiche di conciliazione a favore dei propri associati/e e lavoratori/trici.

Nel dicembre del 2009 La Collina gemma una cooperativa sociale di tipo a: RESET, Società Cooperativa sociale ONLUS, da subito attiva nei servizi di trasporto e in attività di accompagnamento e supporto a persone affette da HIV o da altre malattie gravi correlate allo stato di tossicodipendenza.

### I primi mesi del 2010

La Collina è una delle 13 cooperative sociali del territorio che hanno costituito il Consorzio Ausonia per rilevare la gestione dell'omonimo, storico stabilimento balneare di Trieste, impedendone l'abbandono a causa di un fallimento. Il consorzio ottiene dall'Autorità portuale una concessione ventennale: una nuova, importante sfida per la cooperazione sociale, che ha qui l'opportunità di rendersi protagonista della gestione e della rigenerazione di uno luogo pubblico importante per la città e con interessanti potenziali di sviluppo. Nei primi mesi del 2010 La Collina sottoscrive un contratto per la gestione del Bagno Ausonia: nonostante la congiuntura economica sfavorevole, la cooperativa sceglie di compiere uno sforzo importante, dal punto di vista economico e finanziario, scommettendo, in collaborazione con partner consolidati (la cooperativa Confini e le proprie partecipate), su un'articolata iniziativa imprenditoriale che punti alla valorizzazione dello stabilimento e allo sviluppo di nuovi scenari di impresa sociale per il territorio.



## 1.4 LA MISSION

La Collina è una cooperativa sociale impegnata dal 1988 nella realizzazione di percorsi di inserimento lavorativo a favore di persone con fragilità derivanti dallo stato di tossicodipendenza, disagio psichico, alcolismo, carcere e disagio fisico, al fine di creare le migliori opportunità di lavoro e di reinserimento sociale. La cooperativa si muove, quindi, lungo una doppia direttrice, nel tentativo di coniugare le logiche dell'impresa centrate sulla soddisfazione del cliente e sulla realizzazione di servizi di qualità, con la delicata mission dell'inserimento lavorativo di persone che vivono uno stato di difficoltà.

*il cuore della sfida: essere “impresa sociale”,  
organizzazione di persone e mezzi  
orientata al raggiungimento di obiettivi  
di inclusione ed emancipazione  
di soggetti a bassa contrattualità sociale*

Il mandato normativo e statutario dell'inserimento lavorativo costituisce il cuore della sfida – sempre attuale e tutt'altro che scontata – dell'essere “impresa sociale”, organizzazione di persone e mezzi orientata al raggiungimento di obiettivi di inclusione ed emancipazione di soggetti a bassa contrattualità sociale.

Per rendere possibile questa sinergia La Collina progetta e gestisce, in tutto il territorio della provincia di Trieste, servizi culturali, amministrativi, informatici, didattico-creativi, turistici.

Il suo agire imprenditoriale e sociale fa riferimento ad un preciso sistema di valori e di pratiche:

- la centralità del socio: la cooperativa promuove il miglioramento delle condizioni economiche, sociali e professionali della propria compagine sociale, favorendo, in particolare, l'avviamento al lavoro, l'inserimento e la crescita professionale delle persone provenienti dall'area del disagio. Il socio è destinatario delle attività di formazione e qualificazione professionale, delle politiche di sostegno mutualistico e di riconoscimento di trattamenti economici migliorativi (ristorni) oltre alla puntuale applicazione dei livelli retributivi previsti dal Contratto Collettivo Nazionale delle Cooperative Sociali.
- la trasparenza nei processi di governance: grazie anche alle piccole dimensioni della cooperativa, la politica direzionale viene vissuta dalla base sociale come elemento di concretezza nel quotidiano e di confronto nella relazione fra i singoli;
- la qualità dei servizi offerti: nella ferma volontà di superare lo stereotipo che spesso associa la cooperazione sociale a prestazioni poco costose e di scarso livello, La Collina punta costantemente all'eccellenza dei propri servizi e alla soddisfazione del cliente;
- l'efficienza dell'organizzazione: la qualità delle performance dipende soprattutto dalla capacità della struttura organizzativa di operare secondo modalità codificate, da qui derivano i recenti sforzi di ottimizzazione dell'assetto operativo;
- la capacità progettuale: saper cogliere le esigenze del cliente e tradurle in visioni progettuali e azioni concrete di sviluppo;
- la presenza nel territorio: agire come soggetto qualificato e accreditato nel contesto locale delle politiche di welfare, perseguendo, accanto alla pura gestione di servizi, la strada della co-progettazione con altri soggetti, oltre a proporsi nel mercato privato, generando valore sociale aggiunto a favore della cittadinanza.





# STRUTTURA, GOVERNO ED AMMINISTRAZIONE DELL'IMPRESA

OGGETTO SOCIALE

FORMA GIURIDICA

AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DELLA COOPERATIVA:  
PREVISIONI STATUARIE

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



## 2. STRUTTURA, GOVERNO ED AMMINISTRAZIONE DELL'IMPRESA

### 2.1 OGGETTO SOCIALE

Il giorno 23 marzo 2005 l'Assemblea dei Soci approva lo Statuto al fine di renderlo coerente con i dettami della Legge n.142 del 3 aprile 2001. Successivamente, con l'Assemblea del 18 dicembre 2009, la cooperativa procede all'adeguamento dello Statuto secondo le disposizioni delle società per azioni, essendo il numero dei soci cooperatori superiore a 20 e avendo l'attivo dello stato patrimoniale della cooperativa superato un milione di euro (come risulta dal bilancio chiuso al 31 dicembre 2008). Gli articoli 4 e 5 riportano gli scopi e l'oggetto della cooperativa. L'estratto che segue contiene i passaggi più significativi dei due articoli:

#### **ART. 4 – SCOPI**

*Lo scopo che la cooperativa intende perseguire è quello di ottenere, tramite la gestione in forma associativa dell'azienda nella quale i soci prestano la propria attività di lavoro, continuità di occupazione lavorativa e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali.*

*La cooperativa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione delle persone svantaggiate di cui all'articolo 4 della Legge 8 novembre 1991, n. 381 e successive modificazioni ed integrazioni.*

*Per la realizzazione di ciò, la cooperativa organizza un'impresa senza fini di lucro che, mediante la solidale partecipazione della base sociale e di tutto il gruppo sociale che ad essa fa riferimento, svolga attività finalizzate alla qualificazione umana, morale, culturale e professionale, al recupero e alla valorizzazione delle risorse e delle potenzialità delle persone che si trovano in stato di bisogno.*

*La cooperativa favorisce il miglioramento delle condizioni economiche, sociali e professionali dei propri soci, ed in particolare promuove l'avviamento al lavoro, l'inserimento e la crescita professionale dei soci svantaggiati e/o disabili. [...]*

**ARTICOLO 5 - OGGETTO**

*La società, con riferimento ai requisiti e agli interessi dei soci, ha per oggetto:*

*A) la promozione e la gestione di iniziative di reinserimento sociale e di inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, come definite ai sensi dell'art. 4, Legge 381/91 e dalla normativa vigente;*

*B) la promozione e la gestione dell'istruzione, la formazione professionale delle persone svantaggiate al fine della loro qualificazione, riqualificazione, specializzazione, riabilitazione e perfezionamento.*

*Più specificamente la cooperativa ha quali principali obiettivi:*

- *la progettazione, il riordino, il restauro e l'informatizzazione di archivi storico diplomatici e correnti, la gestione di magazzini in ambito archivistico, la progettazione e produzione di software archivistici;*
- *la gestione di data entry specializzato ed industriale e delle attività ad esso collegate;*
- *la gestione di pubbliche relazioni, di sportelli informativi front-office e back office anche attraverso l'utilizzo di tecnologie telematiche ed informative e delle attività ad essi collegate;*
- *la progettazione e la gestione parziale o globale di servizi di segreteria amministrativa per conto terzi pubblici e privati e delle attività ad essi collegate;*
- *la progettazione e la gestione parziale o globale di servizi postali e di recapito a carattere locale, nazionale ed internazionale e delle attività ad essi collegati;*
- *la progettazione, l'organizzazione, la realizzazione, la promozione, l'allestimento e la gestione di spazi congressuali, espositivi, di mostre e di musei e delle attività ad essi collegate [...];*
- *gestione di servizi di pulizie;*
- *gestione bar e punti ristorazione;*
- *gestione di servizi di trasporti e facchinaggio;*
- *la progettazione e la realizzazione di servizi e laboratori didattici per soggetti pubblici e privati;*
- *la progettazione e la realizzazione di servizi di animazione per soggetti pubblici e privati;*
- *la prestazione di servizi di vigilanza, portierato, guardiania e sicurezza, prevenzione incendio, gestione delle emergenze ed evacuazione, nonché tutte le attività connesse a questi servizi per soggetti pubblici e privati;*
- *la gestione di spazi teatrali [...];*
- *la gestione parziale e globale di biblioteche [...];*
- *la progettazione, promozione e gestione di attività collegate alla balneazione [...];*
- *la ricerca, la progettazione e la produzione di beni e servizi nel settore informatico (incluso realizzazione e commercializzazione di software e di realizzazioni web) [...];*
- *la promozione e l'organizzazione di eventi, manifestazioni, convegni, congressi e delle attività collegate;*
- *promuovere, realizzare e coordinare progetti ed iniziative di ricerca a favore dei soci [...]; intervenire attivamente nell'ambito degli obiettivi rivolti al settore sociale proponendo progetti specifici finanziati dall'Unione Europea.*
- *[...]*

## 2.2 FORMA GIURIDICA

La Collina ha forma giuridica di Cooperativa Sociale. È stata costituita a Trieste con atto del giorno 29 giugno 1988 nello Studio del notaio Alessandra Malacrea Reinotti.

È iscritta al Registro delle Imprese di Trieste nella sezione Ordinaria con data 19 febbraio 1996, codice fiscale e numero d'iscrizione 00746150325. Iscritta con il numero Repertorio Economico Amministrativo (REA) 97528 in data 14 novembre 1988.

È iscritta all'Albo Regionale delle cooperative al n. 6 sez. B su conforme decreto assessorile n. 48 d.d. 29 aprile 1992.

È iscritta al Registro Regionale delle Cooperative al numero 2761, sezione Produzione Lavoro, con decreto assessorile n. 450 d.d. 1 dicembre 1988 ed al numero 3104, sezione Cooperazione Sociale, con decreto assessorile n. 350 d.d. 1 ottobre 1993 ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 3 della Legge Regionale n. 79 d.d. 20 novembre 1982, così come sostituito dall'art. 1 della Legge Regionale n. 19 d.d. 11 maggio 1993.

È iscritta all'Albo Nazionale Società Cooperative dal 18 marzo 2005 con il numero A111758.

## 2.3 AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DELLA COOPERATIVA: PREVISIONI STATUTARIE

L'attività di impresa ha inizio il 10 aprile 1989. Il termine della società è fissato nel 31 dicembre 2050.

In base allo statuto, gli organi sociali della cooperativa sono: l'Assemblea dei Soci, l'organo amministrativo, il Collegio Sindacale (se nominato), l'organo preposto al controllo contabile.

Per quanto riguarda l'Assemblea dei Soci, che costituisce l'organo sovrano della cooperativa, si rimanda al paragrafo 4.2 per una descrizione delle principali funzioni.

Il sistema di amministrazione prevede un Consiglio di Amministrazione (CdA) da 3 a 9 membri. Eventuali compensi vengono stabiliti dall'Assemblea dei Soci. Attualmente il Consiglio di Amministrazione non percepisce alcun compenso.

In questo momento non è prevista la presenza del Collegio Sindacale, non rientrando La Collina nelle fattispecie di cui all'articolo 2477 del Codice Civile: il controllo contabile è affidato a un Revisore, nominato dall'Assemblea dei Soci, ai sensi dell'articolo 2409 bis del Codice Civile, nella persona della dott.ssa Patrizia Minen, la quale resterà in carica per gli esercizi 2009-2010-2011 e pertanto sino all'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011, e alla quale viene corrisposto il compenso annuale nella misura minima fissata dalla tariffa professionale per i dottori e ragionieri commercialisti che esercitano la funzione di Sindaci pari a 2.500 euro annui.

I poteri attribuiti agli organi di governo e controllo della cooperativa sono disciplinati dallo Statuto negli articoli dal 35 al 42, di cui si riportano gli estratti più significativi:

## SEZIONE II

### AMMINISTRATORI

#### ARTICOLO 35 - AMMINISTRATORI

*La nomina degli amministratori è riservata alla competenza dei soci che possono eleggere un numero dispari di amministratori non inferiore a tre e non superiore a nove.*

*La maggioranza degli amministratori è scelta fra i soci cooperatori.*

*Gli amministratori restano in carica tre esercizi e sono rieleggibili nei limiti di legge. [...]*

*Gli amministratori sono investiti di tutti i poteri di gestione ordinaria e straordinaria della società per l'attuazione dell'oggetto sociale, salvo la competenza attribuita alla decisione dei soci ai sensi di legge e del presente statuto.*

**ARTICOLO 36 - CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

*La cooperativa è amministrata da un Consiglio di Amministrazione che si compone di un numero dispari di consiglieri non inferiore a tre e non superiore a nove. Il Consiglio elegge nel suo seno il Presidente ed uno o due Vice-Presidente.*

**ARTICOLO 37 - SOSTITUZIONE DEGLI AMMINISTRATORI**

*Qualora vengano a mancare uno o più consiglieri di Amministrazione il Consiglio provvede a sostituirli, purché la maggioranza sia sempre costituita da amministratori nominati con decisione dei soci cooperatori e gli amministratori così nominati restano in carica fino alla successiva decisione dei soci.*

*Se viene meno la maggioranza degli amministratori nominati con decisione dei soci cooperatori, quelli rimasti in carica decadono e devono convocare l'assemblea perché provveda alla ricostituzione dell'organo.*

**ARTICOLO 38 - RAPPRESENTANZA SOCIALE**

*Al Presidente del Consiglio di Amministrazione spetta la rappresentanza e la firma sociale, limitatamente agli atti rientranti nell'oggetto sociale.*

*Il Presidente è perciò autorizzato a riscuotere, da pubbliche amministrazioni o da privati, pagamenti di ogni natura ed a qualsiasi titolo, rilasciandone liberatorie quietanze.*

*Egli ha anche la facoltà di nominare avvocati e procuratori nelle liti attive e passive riguardanti la società davanti a qualsiasi autorità giudiziaria e amministrativa, ed in qualunque grado di giurisdizione.*

*In caso di assenza o di impedimento del Presidente tutte le sue attribuzioni spettano al Vice-Presidente.*

**SEZIONE III****CONTROLLO LEGALE DEI CONTI E CONTROLLO CONTABILE****ARTICOLO 39 - CONTROLLO LEGALE DEI CONTI E CONTROLLO CONTABILE**

*I soci, decidendo ai sensi di legge, possono in ogni momento nominare un collegio sindacale o un revisore con i poteri e le competenze previste dalla legge.*

**ARTICOLO 42 - CONTROLLO CONTABILE**

*In caso di assenza del Collegio sindacale l'assemblea ai sensi dell'articolo 2409-bis del codice civile affida il controllo contabile ad un revisore contabile o ad una società di revisione.*

*L'assemblea determina il corrispettivo spettante al revisore o alla società di revisione per l'intera durata dell'incarico. L'incarico ha durata di tre esercizi, con scadenza alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio dell'incarico.*

*Il revisore o la società incaricati del controllo contabile:*

- verifica nel corso dell'esercizio e con periodicità almeno trimestrale, la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione nelle scritture contabili dei fatti di gestione;*
- verifica se il bilancio di esercizio e, ove redatto, il bilancio consolidato corrispondono alle risultanze delle scritture contabili e degli accertamenti eseguiti e se sono conformi alle norme che li disciplinano;*
- esprime con apposita relazione un giudizio sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato, ove redatto.*

## 2.4 IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Attualmente il Consiglio di Amministrazione (CdA) è formato da 7 membri di cui 6 soci lavoratori. Nella seguente tabella vengono elencati i nominativi degli amministratori, con indicazione della data di prima nomina e numero di mandati ricoperti.

Tab.1: Composizione del Consiglio di Amministrazione

	<b>Nominativo</b>	<b>Data di nascita</b>	<b>Ruolo in cooperativa</b>	<b>Anzianità sociale</b>	<b>N. mandati con le stesse attribuzioni</b>	<b>N. mandati totali</b>	<b>Data prima nomina</b>
Presidente CdA	Fabio Inzerillo	23/12/1971	Direttore	14/09/1999	1	4	20/06/2000
Vicepresidente CdA	Tania Lauria	16/05/1972	Responsabile	02/12/2003	1	2	30/05/2005
Consigliere	Marco Braidà	25/07/1954	Volontario	21/02/2001	1	3	08/05/2001
Consigliere	Cristiana Drobnič	03/12/1961	Impiegata	08/09/1998	3	3	08/05/2001
Consigliere	Francesca Tjia	03/10/1969	Responsabile	31/03/2004	2	2	30/05/2005
Consigliere	Paolo Ianna	09/12/1962	Impiegato	09/07/2001	2	2	30/05/2005
Consigliere	Davide Iasnig	24/03/1968	Responsabile	30/01/2004	1	1	26/09/2008

La prossima tabella riassume l'operatività del Consiglio di Amministrazione, evidenziando il numero di sedute, il tasso di partecipazione e il numero medio di delibere.

Tab.2: Operatività del Consiglio di Amministrazione

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
N. sedute CdA	13	11	14
Presenza media al CdA dei consiglieri	98,1%	97,7%	83,7%
N. medio di delibere del CdA	2,23	2,55	3,71

Nell'ultimo anno le materie più importanti sulle quali il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, oltre all'ammissione, dimissione ed esclusione di soci ed alla valutazione della trascrizione dei verbali, sono:

- convocazione di assemblee
- valutazioni di bilancio e budget
- partecipazione a appalti in ATI
- rapporti con i soci
- rapporti con i consulenti
- riorganizzazione aziendale
- partecipazione a cooperative e consorzi
- partecipazione a appalti e progetti
- modifiche societarie.

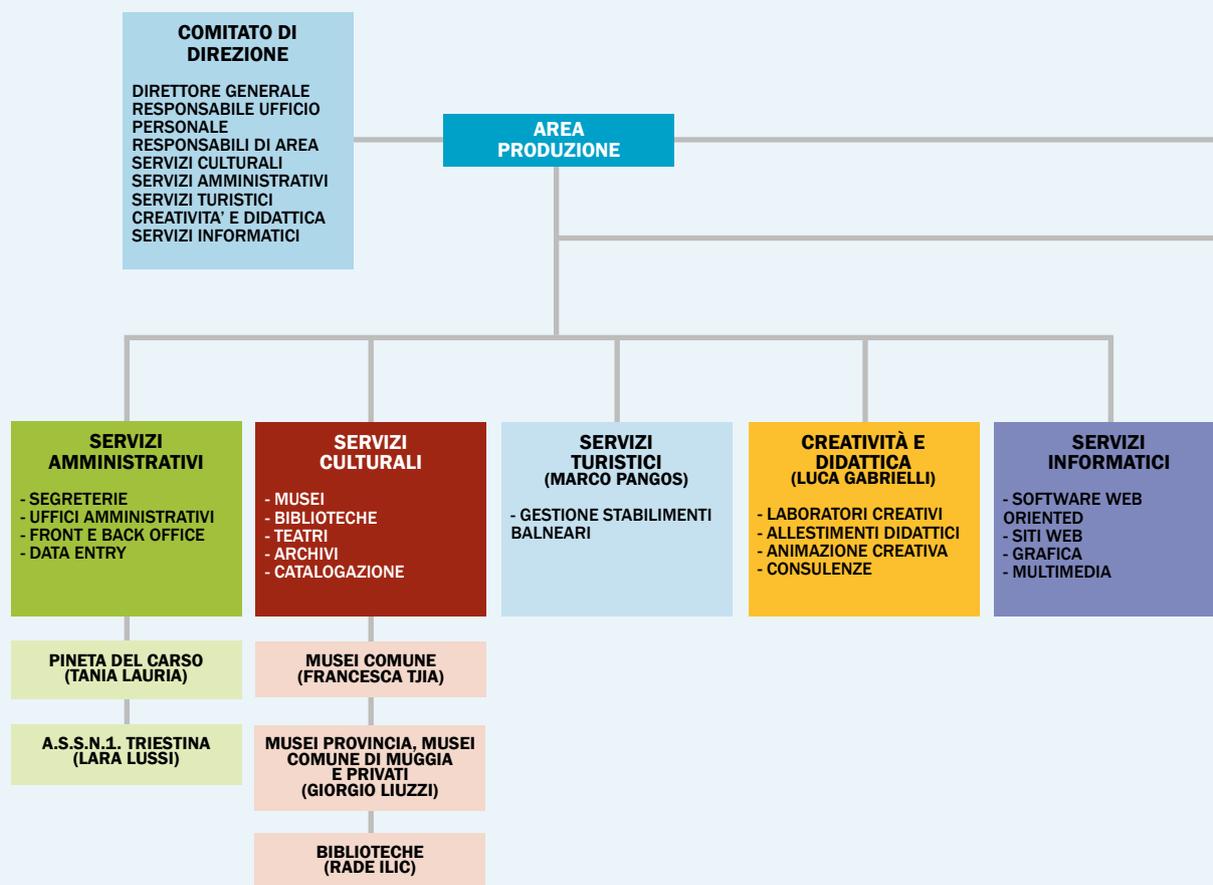


# STRUTTURA ORGANIZZATIVA INTERNA

STRUTTURA ORGANIZZATIVA INTERNA

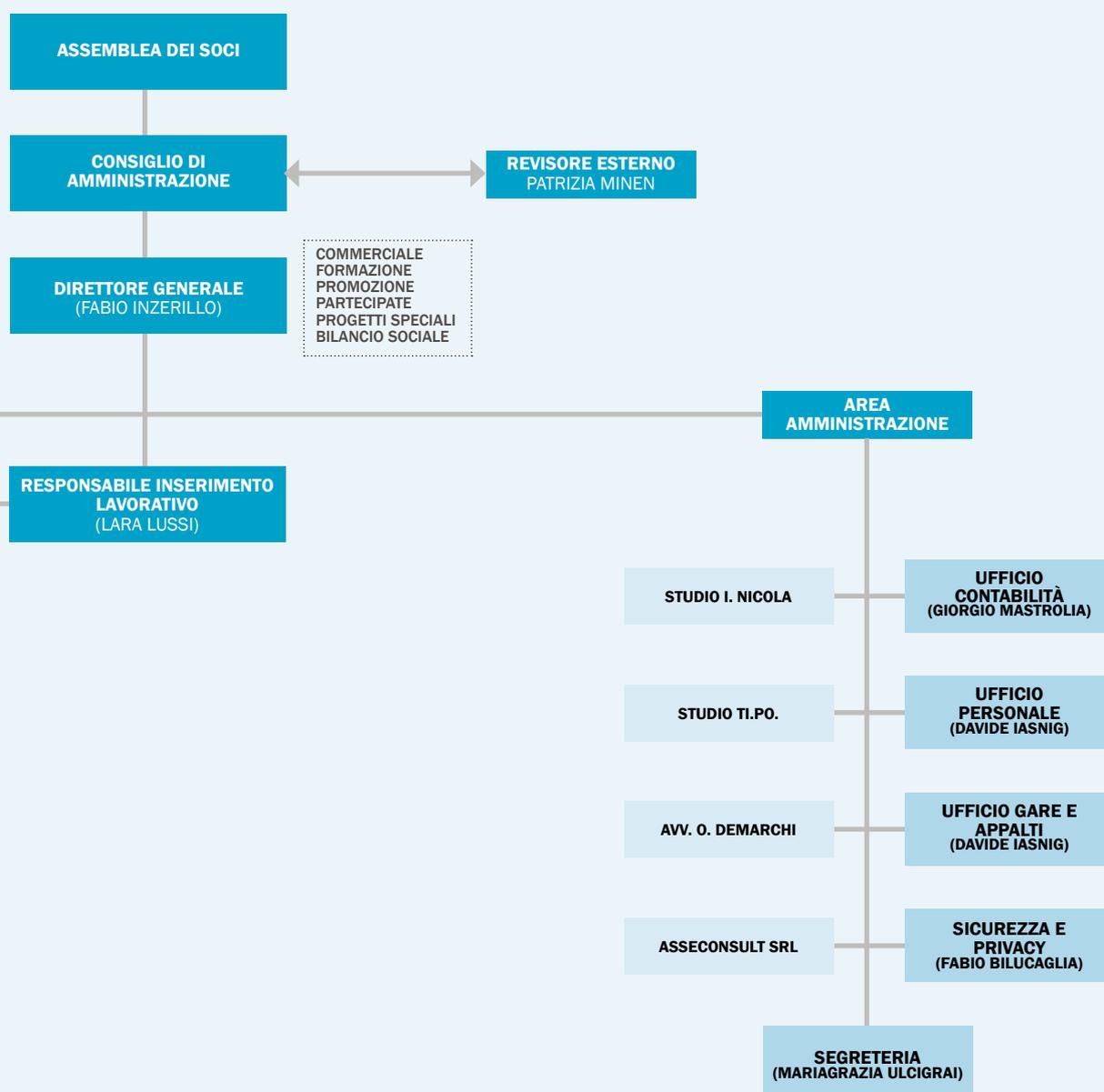


# 3. STRUTTURA ORGANIZZATIVA INTERNA



A partire da fine anno 2008 è iniziato un percorso di riorganizzazione interna finalizzato alla procedurizzazione delle mansioni, alla realizzazione di mansionari interni per tutte le figure coinvolte nei processi aziendali e alla definizione di un nuovo organigramma interno. L'attività, ancora in corso (come illustrato in dettaglio al cap. 6) e propedeutica alla definizione di un importante processo di delega, si è resa necessaria per rendere la struttura più efficiente ed in grado di rispondere alle sollecitazioni provenienti dal mercato. Attualmente la struttura organizzativa della cooperativa si configura come segue:

Figura 1: Organigramma Cooperativa Sociale La Collina



Il ruolo e le principali funzioni degli organi della **Direzione Generale** sono di seguito illustrate:

**Direttore Generale:** rende operative le strategie aziendali del Consiglio di Amministrazione, coordina l'area produttiva e l'area amministrativa. Restano in capo alla direzione generale: l'azione e le politiche commerciali e di promozione, la progettazione dei piani formativi permanenti, il controllo delle partecipate (La Piazzetta e Reset) e il coordinamento della redazione del Bilancio Sociale. La Direzione Generale segue anche i progetti speciali.

**Comitato di Direzione:** è un nuovo organo costituito nel secondo semestre dell'anno 2008 con l'obiettivo di uniformare le modalità operative delle diverse aree di intervento e rendere più efficienti i flussi di comunicazione interna. Il comitato, convocato bisettimanalmente e presieduto dal Direttore Generale, coinvolge tutti i/le responsabili d'area, il responsabile del personale e la responsabile degli inserimenti lavorativi ed ha il compito di uniformare, programmare e verificare la produzione interna, verificare in tempo reale i dati preventivi del budget annuale in modo da intervenire tempestivamente ogniqualvolta l'evidenza di scostamenti lo renda necessario, uniformare le modalità di gestione del personale tra le diverse aree di intervento, in modo da rendere più efficace il sistema complessivo e creando maggiori opportunità per le persone provenienti dall'area dello svantaggio. Le riunioni del Comitato di Direzione vengono opportunamente verbalizzate.

**Responsabile Inserimenti Lavorativi:** collabora con la Direzione, il responsabile del personale, i responsabili d'area nonché con tutti gli enti erogatori di borse di formazione al lavoro (Dipartimento di Salute mentale, Dipartimento delle Dipendenze da sostanze legali ed illegali, Comune di Trieste, Sportello del lavoro e Collocamento Obbligatorio della Provincia di Trieste). Progetta, realizza e monitora i percorsi di inserimento e reinserimento lavorativo delle persone provenienti dall'area dello svantaggio.

**Responsabili d'area:** al momento vige un'organizzazione di tipo misto, essendo la responsabilità in parte riferita ad aree produttive (musei, biblioteche, creatività e didattica e servizi turistici) e in parte a clienti (A.S.S. n. 1 triestina e Casa di Cura Pineta del Carso SPA). I/le responsabili d'area rispondono alla Direzione e collaborano con la responsabile degli inserimenti lavorativi, l'Ufficio personale, l'Ufficio gare e appalti e l'Ufficio contabilità. Hanno la responsabilità del personale impiegato nei vari servizi e garantiscono la qualità dei servizi offerti.

**Responsabile Ufficio Contabilità:** collabora con la Direzione e le altre funzioni della cooperativa, nonché con lo studio esterno di consulenza fiscale. Garantisce la corretta gestione della contabilità clienti e fornitori e della contabilità generale. Assicura il monitoraggio costante della situazione finanziaria della cooperativa dando puntualmente documentazione alla Direzione. È responsabile di tutte le attrezzature aziendali e si occupa della costante ricerca, attivazione e rendicontazione delle domande di credito agevolato.

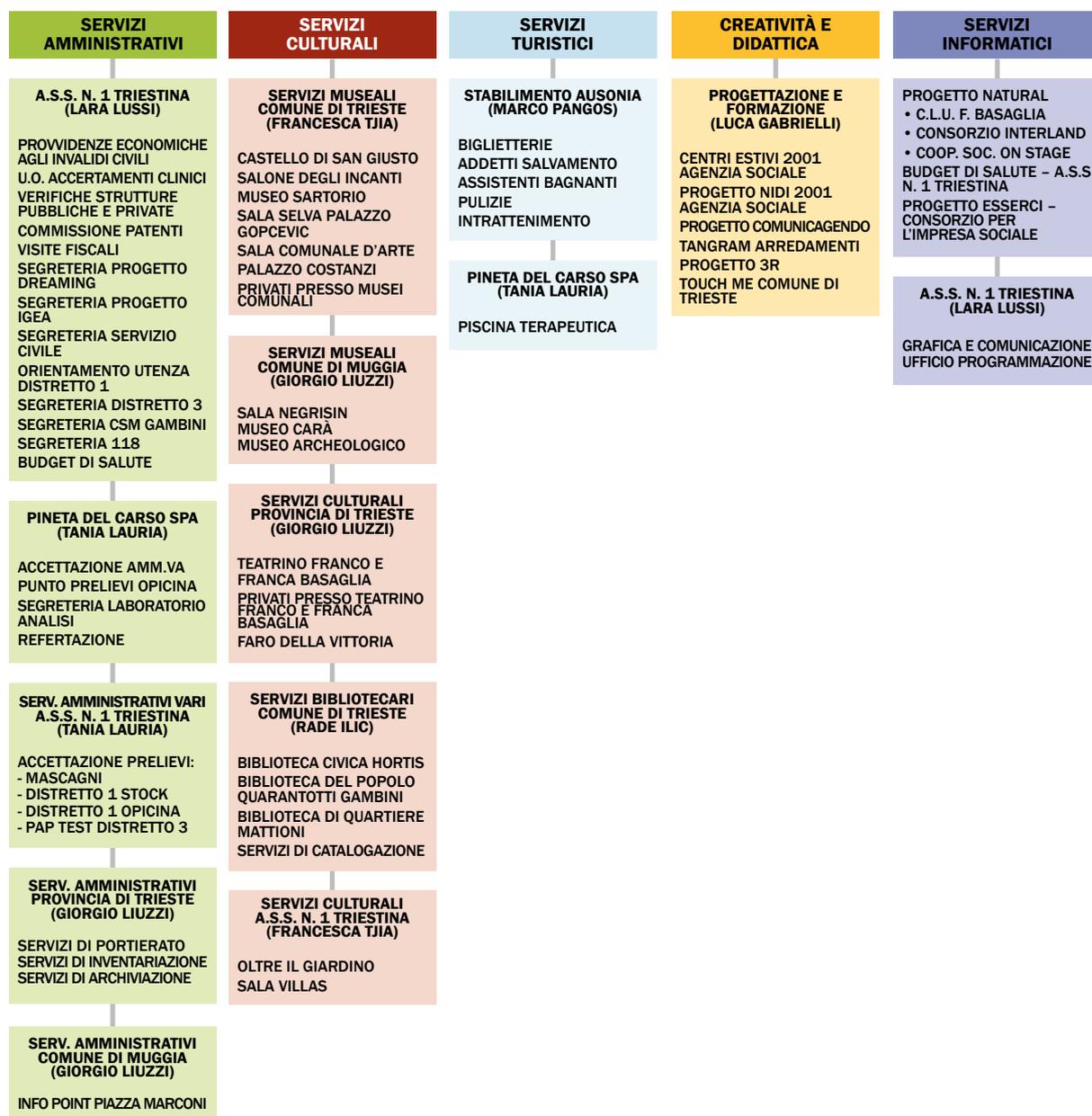
**Responsabile Ufficio Personale:** risponde alla Direzione collaborando con la stessa, la responsabile degli inserimenti lavorativi, il responsabile amministrativo e i/le responsabili di settore della cooperativa, nonché con lo studio esterno di consulenza del lavoro, garantendo una efficace selezione, valutazione e gestione del personale e dei rapporti contrattuali con essi instaurati.

**Responsabile Ufficio Gare:** collabora con la Direzione e coordina le aree aziendali interessate (responsabile amministrativo/contabilità, responsabile personale, responsabile sicurezza, responsabili di area e di settore e segreteria) nella preparazione di documentazioni amministrative, tecniche ed economiche utili alla partecipazione a bandi e gare d'appalto.

**Responsabile Sicurezza e Privacy:** collabora con la Direzione, il responsabile del personale e i capi area e settore. Coordina le attività necessarie a garantire il rispetto delle norme relative e si attiva nelle differenti commesse per realizzare gli adempimenti alla normativa vigente.

**Segreteria:** collabora con la Direzione e tutte le altre funzioni della cooperativa per esplicare le attività inerenti l'ottimale gestione delle operazioni di segretariato, smistamento e archiviazione delle informazioni in entrata, in uscita e delle comunicazioni interne.

Figura 2: Schema servizi e responsabili per area di intervento/cliente



# 4

# COMPOSIZIONE DEGLI STAKEHOLDERS E RELAZIONE SOCIALE

GLI STAKEHOLDERS: LA MAPPA DEI PORTATORI DI INTERESSE

STAKEHOLDERS SOCI E SOCIE

STAKEHOLDERS RISORSE UMANE - LAVORATORI E LAVORATRICI

STAKEHOLDERS RISORSE UMANE - L'INSERIMENTO LAVORATIVO

STAKEHOLDERS CLIENTI - UTENTI E COMMITTENTI

STAKEHOLDERS ISTITUZIONI ED ENTI PUBBLICI, IMPRESA SOCIALE E PROFIT,

COMUNITÀ LOCALE PER PARTNERSHIP, RETI E RELAZIONI TERRITORIALI

STAKEHOLDERS FORNITORI



# 4. COMPOSIZIONE DEGLI STAKEHOLDERS E RELAZIONE SOCIALE

## 4.1 GLI STAKEHOLDERS: LA MAPPA DEI PORTATORI DI INTERESSE

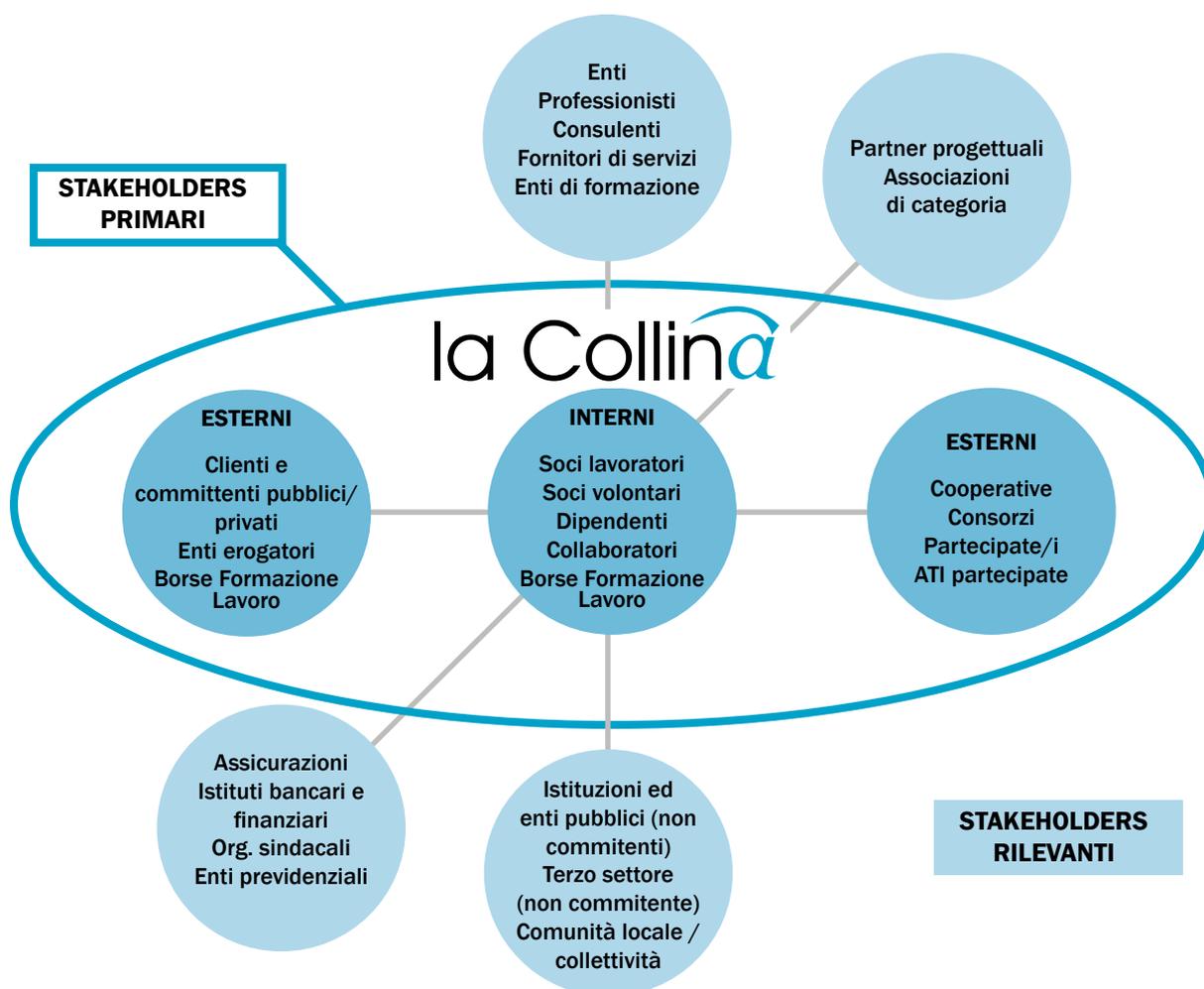
Gli stakeholders sono i soggetti che hanno titolo a “chieder conto” alla cooperativa dei suoi comportamenti e nei confronti dei quali la cooperativa deve ritenersi responsabile per la produzione dei risultati, pur con livelli di responsabilità diversi. Letteralmente, “to hold stake” significa infatti possedere o portare un interesse: la cooperativa, nel suo agire quotidiano e per il perseguimento delle proprie finalità, si relaziona costantemente con un articolato insieme di interlocutori.

La mappa degli stakeholders rappresenta in forma sintetica il **quadro degli interlocutori di riferimento** per l’organizzazione, ed è suddivisa in base ai diversi gradi di interesse:

- **stakeholders primari** sono quelli con i quali lo scambio è più intenso ed essenziale dal punto di vista istituzionale, poiché impegnati in rapporti diretti e formalizzati, e senza la cui continua partecipazione l’impresa non potrebbe sopravvivere come complesso funzionante;
- **stakeholders rilevanti** sono i soggetti la cui relazione con la cooperativa non è di natura contrattuale e che non sono essenziali per la sua sopravvivenza, ma che possono incidere sulla vita dell’organizzazione e/o essere influenzati dalla sua attività.

Sia gli uni che gli altri possono essere **interni** (ovvero soggetti che a vario titolo fanno parte della cooperativa) o **esterni** (ovvero tutti quegli importanti soggetti che hanno relazioni con la cooperativa ma non ne fanno parte). Di seguito sono individuate le principali tipologie di stakeholders di riferimento della cooperativa, con indicazione dei paragrafi in cui le relazioni con essi saranno più dettagliatamente trattate:

	<b>Interni</b>	<b>par.</b>	<b>Esterni</b>	<b>par.</b>
<b>Stakeholders primari</b>	Soci lavoratori/trici Soci volontari	4.2	Clienti e committenti pubblici e privati	4.5
	Dipendenti Collaboratori/trici	4.3	Enti erogatori Borse Formazione Lavoro (BFL)	4.6
	Borse formazione lavoro tirocinanti e work experience	4.4	Consorzi partecipati Cooperative "partecipate" Associazioni temporanee di impresa partecipate	4.6
<b>Stakeholders rilevanti</b>			Partner progettuali Associazioni di categoria Enti pubblici (non committenti) Organizzazioni del terzo settore (non committenti) Comunità locale / collettività	4.6
			Enti e professionisti consulenti e fornitori di servizi Enti di formazione Assicurazioni Istituti bancari e finanziari Organizzazioni sindacali Enti previdenziali	4.7



Nei paragrafi seguenti sono descritte le qui rappresentate relazioni sociali della cooperativa, ovvero le relazioni che intercorrono con i diversi stakeholders, secondo modalità differenziate tra le diverse categorie, in riferimento alla loro specificità.

## 4.2 STAKEHOLDERS SOCI E SOCIE

### Diventare soci

Secondo le previsioni statutarie, possono diventare soci/e tutte le persone fisiche aventi la capacità di agire, ed in particolare coloro che abbiano maturato una capacità professionale nei settori di attività della cooperativa e, comunque, coloro che possono collaborare al raggiungimento dei fini sociali. L'ammissione è finalizzata allo svolgimento effettivo dello scambio mutualistico e all'effettiva partecipazione del socio e della socia all'attività economica della cooperativa; l'ammissione deve essere coerente con la capacità economica della cooperativa di soddisfare gli interessi dei soci, anche in relazione alle strategie imprenditoriali di medio e lungo periodo. Inoltre le nuove ammissioni non devono compromettere l'erogazione del servizio mutualistico in favore dei soci preesistenti.

Le modalità di ammissione di nuovi soci/e alla cooperativa sono descritte all'interno dello Statuto (art. 7) e prevedono che il/la candidato/a presenti una richiesta scritta al Consiglio di Amministrazione, con indicazione dell'effettiva attività di lavoro, dell'eventuale capacità professionale maturata, delle specifiche competenze possedute e - se socio/a lavoratore - la volontà di instaurare un ulteriore rapporto di lavoro in conformità con l'articolo 4 del presente statuto;

Il Consiglio di Amministrazione, accertata l'esistenza dei requisiti di cui all'articolo 6 dello Statuto e la inesistenza di cause di incompatibilità ivi indicate, delibera sulla domanda secondo criteri non discriminatori, assegnando il/la socio/a alla categoria ordinaria dei soci lavoratori, ovvero a quella speciale dei soci lavoratori in formazione o in inserimento prevista dall'articolo 5 dello Statuto.

L'ammissione a socio/a avrà effetto dal momento in cui il soggetto proponente verrà a conoscenza del positivo accoglimento della domanda, deliberato dal Consiglio di Amministrazione. A seguito della delibera di ammissione e della conseguente comunicazione della stessa al soggetto interessato, gli amministratori provvederanno all'annotazione nel libro dei soci cooperatori. In seguito all'ammissione il Responsabile delle Risorse Umane provvede a consegnare al socio/a copia della lettera di ammissione, lo Statuto ed il Regolamento della cooperativa.

Nel corso dell'anno 2009 il Consiglio di Amministrazione non ha respinto nessuna delle 14 candidature presentate.

### La struttura della base sociale

La struttura della base sociale della cooperativa ha subito negli ultimi 3 anni un progressivo ma contenuto aumento, sia in termini assoluti, sia corrispondente a una diminuzione del numero dei soci volontari a favore di quelli lavoratori. Il modesto aumento dei soci non è proporzionale a quello del numero di lavoratori della cooperativa, che invece è sensibilmente cresciuto negli ultimi anni. Tale differenza dipende essenzialmente da alcuni fattori:

- la volontà del Consiglio di Amministrazione della cooperativa di favorire l'ammissione di nuovi soci lavoratori solo dopo aver testato il loro grado di preparazione e le loro motivazioni, offrendo inizialmente la forma del rapporto lavorativo e non associativo. Tale politica ha permesso l'ammissione solamente di lavoratrici e lavoratori realmente motivati e capaci di dare un contributo fattivo al raggiungimento degli obiettivi aziendali e sociali;
- la volontà di favorire il rapporto associativo solamente in presenza di appalti o commesse che salvaguardino per un periodo adeguato il contratto di lavoro della persona.

Tab.3: Composizione ed evoluzione della base sociale

Soci/e	2007	2008	2009	% VAR 2007-2008	% VAR 2008-2009
Ordinari/lavoratori	46	45	55	-2%	22%
Volontari	7	9	9	29%	0%
<b>Totale</b>	53	54	64	2%	19%

Come si evince dalla precedente tabella, la base sociale si compone esclusivamente di soci ordinari/lavoratori e soci volontari, non essendo attualmente presenti altre tipologie di soci. Le donne rappresentano per l'anno 2009 il 48,4% della compagine sociale. Si segnala che tra l'anno 2006 e l'anno 2007 il numero di soci volontari è stato dimezzato in seguito all'esclusione di soci morosi nel pagamento della quota sociale e totalmente estranei alla vita sociale della cooperativa.

Tab.4: Turnover base sociale nel 2009

Soci/e anno 2009	Saldo iniziale	Entrati	Usciti	Saldo finale
Ordinari/lavoratori	45	14	4	55
Volontari	9	0	0	9
<b>Totale</b>	54	14	4	64

Nel 2009 sono state stabilizzate 14 persone (di cui 8 donne), diventate socie con contratto di lavoro a tempo indeterminato; 4 persone (di cui 3 donne) sono uscite dalla compagine dopo aver rassegnato le dimissioni.

Tab.5: Composizione Base Sociale nel 2009 per fasce di anzianità sociale

Anni	2009	% su tot.
da 0 a 2	19	30%
da 2 a 4	13	20%
da 4 a 6	11	17%
da 6 a 8	8	13%
più di 8	13	20%
soci fondatori	0	0%

I dati sulla composizione della base sociale per fasce di anzianità sociale rispecchiano il raggiungimento di alcuni obiettivi aziendali.

Con l'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione, uno dei principali obiettivi perseguiti è stato la **fedelizzazione della base sociale**. Per molto tempo il lavoro in cooperativa veniva visto come un ripiego temporaneo finalizzato al raggiungimento di altri obiettivi occupazionali ed economici da parte dei soci. Negli ultimi cinque anni invece alcuni importanti fattori hanno prodotto il cambiamento auspicato:

- la propensione della dirigenza a conciliare l'essere impresa con l'attenzione alla persona. In questi ultimi anni sono stati sviluppati progetti tesi a migliorare le condizioni di vita e di lavoro dei soci e dei propri familiari. Il Progetto SI Lavoro Piccoli Sussidi, l'attenzione alle politiche di conciliazione per donne e uomini, la costituzione del Fondo prestiti ai soci, la ricerca di forme di reddito indiretto, per citare i più importanti;
- la politica di adeguamento costante dei livelli retributivi di tutti i soci e dipendenti;
- i due rinnovi contrattuali che nel quadriennio hanno prodotto un aumento percentuale dei salari del 25 %;
- i costanti e cospicui ristorni erogati;
- la progettazione e realizzazione di percorsi formativi trasversali a tutti i settori della cooperativa.

### L'Assemblea dei Soci

L'Assemblea dei Soci è convocata dal Consiglio di Amministrazione mediante avviso contenente l'indicazione dell'elenco delle materie da trattare, del luogo dell'adunanza e della data e ora della prima convocazione ed eventualmente della seconda a mezzo lettera raccomandata, fax o e-mail, spediti ai soci lavoratori almeno otto giorni prima dell'adunanza nel domicilio risultante dal libro dei soci. Possono parteciparvi tutti i soci che non risultino morosi nel pagamento della quota sociale ed hanno diritto di voto solamente i soci iscritti nel libro dei soci da almeno novanta giorni.

L'assemblea in seduta ordinaria:

- approva il bilancio consuntivo e la distribuzione degli utili;
- nomina e revoca gli amministratori, determinandone periodo di durata del mandato, numero ed eventuali compensi;
- approva le modificazioni dell'atto costitutivo. In tal caso il verbale è redatto da un notaio e si applica l'articolo 2436 del Codice Civile;
- delibera su tutti gli argomenti che attengono alla gestione della cooperativa.

L'assemblea è regolarmente costituita, in prima convocazione, quando intervengano o siano rappresentati la metà più uno dei soci, in seconda convocazione qualunque sia il numero degli intervenuti. Per la validità delle deliberazioni dell'assemblea è necessaria la maggioranza assoluta dei voti dei soci presenti e rappresentati. Nei casi di modificazione dell'atto costitutivo, di approvazione dei regolamenti di cui all'articolo 2521 Codice Civile e di decisioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale o una rilevante modificazione dei diritti dei soci, occorrerà il voto favorevole dei 3/5 dei voti spettanti ai soci presenti e rappresentati.

Nell'anno 2009 il Consiglio di Amministrazione ha convocato due Assemblee dei Soci.

La prima in data 30 aprile 2009 (II° convocazione) per:

- relazione del Presidente
- delibera di distribuzione del ristorno ed eventuale iscrizione a bilancio
- determinazione delle linee guida per l'istituzione da parte del C.d.A. di un documento che regolamenti il prestito sociale
- approvazione bilancio chiuso al 31 dicembre 2008 e deliberazioni conseguenti.

La seconda in data 18 dicembre 2009 (II° convocazione) per:

- modifiche statutarie
- nomina revisore contabile

La media dei soci partecipanti alle due assemblee è stata del 62,50% degli aventi diritto al voto.

Tab.6: Numero di assemblee e di soci/e presenti

	2007	2008	2009
N. assemblee all'anno	2	2	2
N. medio soci presenti	26,5	24	27
N. medio di deleghe	4	8	13
% Media di partecipazione (presenza+deleghe)	66,30%	60,38%	62,50%

NOTA: Non vengono considerati presenti anche gli ex soci che votano il bilancio di competenza.

Tab.7: Percentuale soci/e svantaggiati/e presenti alle assemblee

	2007	2008	2009
% Soci svantaggiati su totale soci presenti	39,34%	35,94%	26,67%
% Soci svantaggiati su totale soci svantaggiati	66,67%	63,89%	78,13%

NOTA: conteggiate anche le deleghe.

## Partecipazione economica e finanziaria

Il capitale sociale sottoscritto segue l'andamento crescente relativo alla presenza di soci al 31 dicembre di ogni anno, passati dai 49 del 2006 ai 64 del 2009.

Tab.8: Evoluzione del capitale sociale

	2007	2008	2009
Capitale sociale sottoscritto	€ 76.306,30	€ 76.306,34	€ 79.534,00
Capitale sociale versato	€ 42.521,20	€ 42.521,21	€ 58.117,00
Valore unitario quote / azioni	€ 1.032,91	€ 1.032,91	€ 1.100,00

### Le azioni

Ciascun socio cooperatore deve sottoscrivere, come stabilito all'art. 8 dello Statuto, almeno 11 azioni nominali da 100 euro cadauna, per un totale di 1.100 euro. Il socio sovventore deve sottoscrivere almeno 11 quote da 500 euro cadauna per un totale di 5.500 euro.

Il Consiglio di Amministrazione determina le modalità generali di versamento del capitale sociale sottoscritto. Il mancato rispetto delle modalità di cui al presente comma comporta l'esclusione automatica dalla cooperativa.

Al fine di non danneggiare i soci della cooperativa, il pagamento delle azioni avviene ratealmente distinguendo tra soci che percepiscono una paga netta superiore o inferiore ai 600 euro/mese:

- paga netta mensile superiore: 140 euro il primo mese lavorativo e 60 euro per i 16 ratei mensili successivi fino al raggiungimento del valore complessivo delle azioni 11 azioni sottoscritte per un totale di 1.100 euro;
- paga netta mensile inferiore: 100 euro il primo mese lavorativo e 40 euro per i 25 ratei mensili successivi.

### La remunerazione delle azioni del socio

Negli ultimi cinque anni l'Assemblea dei Soci della cooperativa La Collina, su proposta del Consiglio di Amministrazione, ha deliberato l'erogazione di ristorni. Il ristorno cooperativo ha la funzione di prevedere una forma di retribuzione aggiuntiva per il socio-lavoratore, in considerazione dell'attività lavorativa e della partecipazione allo scambio mutualistico con la cooperativa.

Il socio-lavoratore, in particolare, con il proprio apporto, concorre a creare le condizioni di efficienza organizzativa e del lavoro, nonché le economie interne che contribuiscono a determinare l'utile di esercizio.

Il ristorno cooperativo costituisce uno degli elementi maggiormente qualificanti delle migliori condizioni economiche, sociali e professionali nella continuità dell'occupazione dei lavoratori soci, secondo quanto affermato negli scopi sociali della cooperativa e come storicamente inteso nella cooperazione di lavoro in generale.

Il ristorno, come diritto al beneficio economico derivante dallo scambio mutualistico di lavoro, per volontà dei soci, deve ispirarsi alla più equa distribuzione tra tutti i soci-lavoratori, con valorizzazione specifica nella quantità e qualità dell'apporto lavorativo imputabile a ciascuno di essi.

Tab.9: Ristorni ai soci

Ristorni ai soci	2005	2006	2007	2008	2009	Media Annuale
Importi	€ 30.000	€ 36.500	€ 41.645,11	€ 70.000	€ 69.702,20	€ 49.569,46
Numero soci/e beneficiari del ristorno	25	29	40	42	54	38
Media	€ 1.200	€ 1.258,62	€ 1.041,13	€ 1.666,67	€ 1.290,78	€ 1.291,44

Il ristorno è deliberato dall'Assemblea che approva il bilancio di esercizio su proposta del Consiglio di Amministrazione.

Successivamente all'approvazione del bilancio 2008 è stato presentato per l'opportuna validazione da parte dell'Assemblea dei Soci il regolamento per l'erogazione dei ristorni. Il regolamento determina i soci che hanno diritto all'erogazione e fissa i criteri quantitativi e qualitativi.

Le modalità di erogazione del ristorno ai soci-lavoratori potranno essere decise, in sede di approvazione del bilancio, nelle seguenti forme:

1. mediante aumento proporzionale delle rispettive quote sociali;
2. mediante integrazione alla retribuzione spettante;
3. mediante una forma mista tra le due precedenti;
4. mediante ogni eventuale altra forma consentita dalle legge.

Il valore economico del ristorno spettante a ciascun socio/a è parametrato alla quantità e qualità del lavoro effettivo svolto, sulla base di quanto previsto dal citato regolamento, rispettando comunque il limite massimo di cui all'art. 3 della L. 142/01.

### **La mutualità: i vantaggi per i soci**

Come esplicitato nella mission, la cooperativa pone al centro dell'attenzione la propria compagine sociale, impegnandosi per ottenere e conservare continuità di occupazione lavorativa e per promuovere la crescita dei soci lavoratori e delle socie lavoratrici in termini di professionalità, condizioni economiche e sociali. Questo impegno richiede capacità di lettura delle esigenze del singolo e, quando occorre, strategie di risoluzione di problemi o difficoltà ritagliate su misura delle persone. In generale, oltre alla puntuale applicazione dei livelli retributivi previsti dal Contratto Collettivo Nazionale ed al riconoscimento dei sopra descritti trattamenti economici migliorativi (ristorni), i soci e le socie sono destinatari di politiche di sostegno mutualistico.

In particolare la cooperativa Collina riserva ai soci i seguenti benefici:

#### ***L'anticipazione del Trattamento di Fine Rapporto (TFR)***

Ai sensi della legge n.297 del 1982 e del CCNL di riferimento, il prestatore di lavoro, con almeno otto anni di servizio presso lo stesso datore di lavoro, può chiedere, in costanza di rapporto di lavoro, una anticipazione non superiore al 70% sul trattamento cui avrebbe diritto nel caso di cessazione del rapporto alla data della richiesta.

Le richieste sono soddisfatte annualmente entro i limiti del 10% degli aventi titolo, e comunque del 4 per cento del numero totale dei dipendenti. La richiesta deve essere giustificata dalla necessità di:

- a) eventuali spese sanitarie per terapie e interventi straordinari riconosciuti dalle competenti strutture pubbliche;
- b) acquisto della prima casa di abitazione per sé o per i figli, documentato con atto notarile.

L'anticipazione può essere ottenuta una sola volta nel corso del rapporto di lavoro e viene detratta, a tutti gli effetti, dal trattamento di fine rapporto. Nell'ipotesi di cui all'art. 2122 la stessa anticipazione è detratta dall'indennità prevista dalla norma medesima.

La cooperativa rispetta il limite dimensionale stabilito dal D.M. del 30 gennaio 2007 per il mantenimento del TFR accantonato e non destinato alla previdenza complementare presso l'azienda.

Nell'anno 2009 La Collina ha garantito l'anticipo del TFR a 3 soci per un importo totale lordo pari a 5.709,78 euro.

### **Il Fondo Prestiti**

Nell'anno 2008 è stato costituito il **Fondo Prestiti ai Soci**. Il Fondo è stato istituito per supportare in un momento di crisi generale dell'economia i soci e le socie della cooperativa nella richiesta di prestiti, bypassando le difficoltà e l'onerosità dell'utilizzo del credito bancario o di quello derivante dalle agenzie finanziarie. Nel corso del 2009 è stata predisposta una bozza di regolamento che sarà sottoposta ad approvazione dell'assemblea. Il Fondo verrà alimentato annualmente attraverso l'accantonamento di una percentuale degli utili netti residui dopo gli accantonamenti di legge ed eventuali ristorni.

Per sommi capi il prestito sarà accessibile:

- ai soli soci non morosi verso il pagamento della quota sociale;
- per un importo totale non superiore al TFR maturato;
- per cause definite nel regolamento ma comunque NON compatibili con quelle previste per la richiesta del TFR;
- per un importo massimo di 5.000,00 euro.

Nell'anno 2009 La Collina ha erogato a 7 soci, a titolo di prestito, l'importo complessivo di 8.025 euro.

### **Tessere autobus e rimborsi benzina**

Ai soci che devono raggiungere sedi di lavoro distanti dal proprio domicilio è riconosciuto il rimborso delle spese di viaggio nella forma di tessere autobus o rimborsi benzina.

Nell'anno 2009 La Collina ha erogato 4.952,20 euro a titolo di rimborso spese per tessere autobus e benzina.

### **Informazione e comunicazione ai soci e alle socie**

La varietà e la frammentazione su molte sedi dei servizi e delle attività gestite dalla cooperativa rendono fondamentale l'individuazione di strumenti di comunicazione efficaci che garantiscano la circolazione delle informazioni all'interno della cooperativa. Vanno in questa direzione alcuni investimenti recentemente compiuti, ad esempio per la realizzazione del nuovo sito web (di cui si rende più diffusamente conto nel capitolo 6, dedicato a obiettivi di miglioramento e impegni per il futuro). A questo riguardo è ritenuto prezioso il coinvolgimento dei soci e delle socie, per rilevare ex ante il grado di condivisione e circolazione delle informazioni e ragionare insieme su quali strumenti potrebbe essere utile introdurre o potenziare, e per verificare ex post l'efficacia degli strumenti adottati. Nel maggio 2010 La Collina ha chiesto la collaborazione della propria base sociale al fine di sondare il grado di conoscenza e di soddisfazione rispetto all'organizzazione, alle attività ed all'andamento della cooperativa (i risultati sono illustrati nel capitolo 6).

Anche l'adozione del Bilancio Sociale concorre a tale obiettivo, in quanto strumento di comunicazione e informazione in merito alle attività svolte ed ai risultati raggiunti dalla cooperativa, nel segno della trasparenza che deve contraddistinguere il rapporto tra la cooperativa stessa ed i suoi principali referenti (gli stakeholders).

## **4.3 STAKEHOLDERS RISORSE UMANE - LAVORATORI E LAVORATRICI**

Negli ultimi anni la crescita e l'ampliamento della cooperativa è stato continuo, sia per fatturato che per numero di occupati.

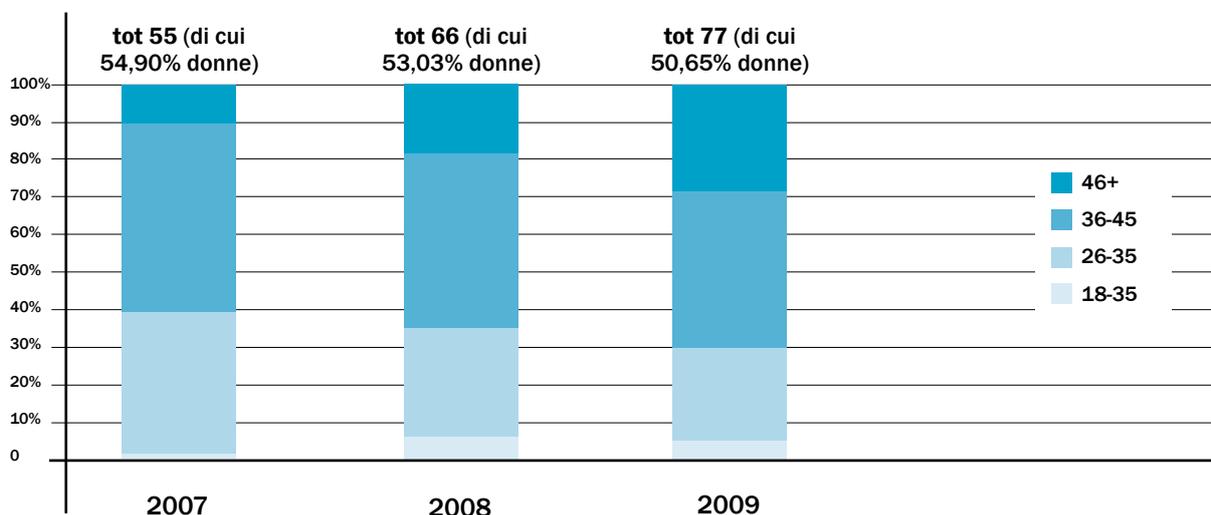
## Il profilo socio-anagrafico delle risorse umane della cooperativa

Tab.10: Evoluzione del rapporto lavoratori soci e non soci.

	2007	2008	2009
Soci lavoratori	40	42	54
Di cui ex L. 381/91	16	15	18
Lavoratori non soci	15	24	23
Di cui ex L. 381/91	3	4	9
<b>Totale dei lavoratori</b>	<b>55</b>	<b>66</b>	<b>77</b>
% soci lavoratori	72,73%	63,64%	70,21%

Nota: i dati sono riferiti al 31/12 di ogni anno. I valori dei lavoratori non soci comprendono co.co.pro. e distacchi temporanei.

Fig 3: Composizione ed evoluzione delle risorse umane per età anagrafica e genere



In tutte le classi di età si riscontra un sostanziale equilibrio nella presenza di donne e di uomini, con una presenza femminile complessiva che si attesta per il 2009 al 50,65%.

Tab.11: Turnover Risorse Umane anno 2009

Risorse umane anno 2009	31/12/08	Entrati	Usciti	Stab.	31/12/09
Dip. a Tempo Indeterminato	43	7	2	3	51
Dip. a Tempo Determinato	18	26	26	-3	15
Collaborazioni a progetto	4	9	8		5
Distacchi temporanei ex lege 68/99	1	0	1		0
Intermittente det.	0	22	16		6
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>53</b>		<b>77</b>

NOTA: sono stati conteggiati i contratti sottoscritti e non il numero di persone. (STAB.=STABILIZZAZIONI)

Nel 2009, 3 persone sono passate da tempo determinato (contratto dal 2008) a tempo indeterminato.

Tab. 12: Evoluzione del turnover nel 2009

<b>Lavoratori/trici entrati/e</b>	
Dipendenti a Tempo Indeterminato	7
Dipendenti a Tempo Determinato	26
Collaborazioni a progetto	9
Distacchi temporanei ex lege 68/99	0
Intermittente determinato	22
<b>Totale</b>	<b>64</b>
<b>Lavoratori/trici usciti/e</b>	
Pensionamento	0
Licenziamento	0
Dimissione	3
Scadenza naturale contratto	49
Scadenza distacco temporaneo	1
<b>Totale</b>	<b>53</b>

NOTA: le persone assunte a tempo determinato con successiva trasformazione a tempo indeterminato vengono considerate indeterminate dall'inizio. I lavoratori che hanno cessato il loro rapporto di lavoro il 31 dicembre 2009 vengono considerati a fine rapporto nello stesso anno.

Il numero medio dei dipendenti durante l'esercizio, ripartito per categoria, viene evidenziato nel seguente prospetto:

Tab.13: Dipendenti per categoria

<b>Dipendenti</b>	<b>Numero medio annuo</b>	<b>Numero medio I trimestre</b>	<b>Numero medio II trimestre</b>	<b>Numero medio III trimestre</b>	<b>Numero medio IV trimestre</b>
Direzione	1	1	1	1	1
Responsabili di Area Complessa	4	4	4	4	4
Responsabili di Area Semplice	2	2	2	2	2
Impiegati/e	61,25	51,33	59,33	70	63,33
Altro	5,42	4	5,67	6,33	5,67
Distacchi temporanei (art. 12 L. 68/99)	0,5	1	1	0	0
<b>Totale</b>	<b>74,17</b>	<b>64,33</b>	<b>73</b>	<b>83,33</b>	<b>76</b>

La ripartizione per categoria dei dipendenti evidenzia una struttura direzionale ristretta. Per ovviare a questo limite, divenuto evidente con il crescere della cooperativa ed il progressivo aumento dei volumi e delle tipologie di attività, si è dato avvio ad un processo di riorganizzazione interna di cui si rende più diffusamente conto nel capitolo 6.

Fig. 4: Livello di scolarizzazione complessivo

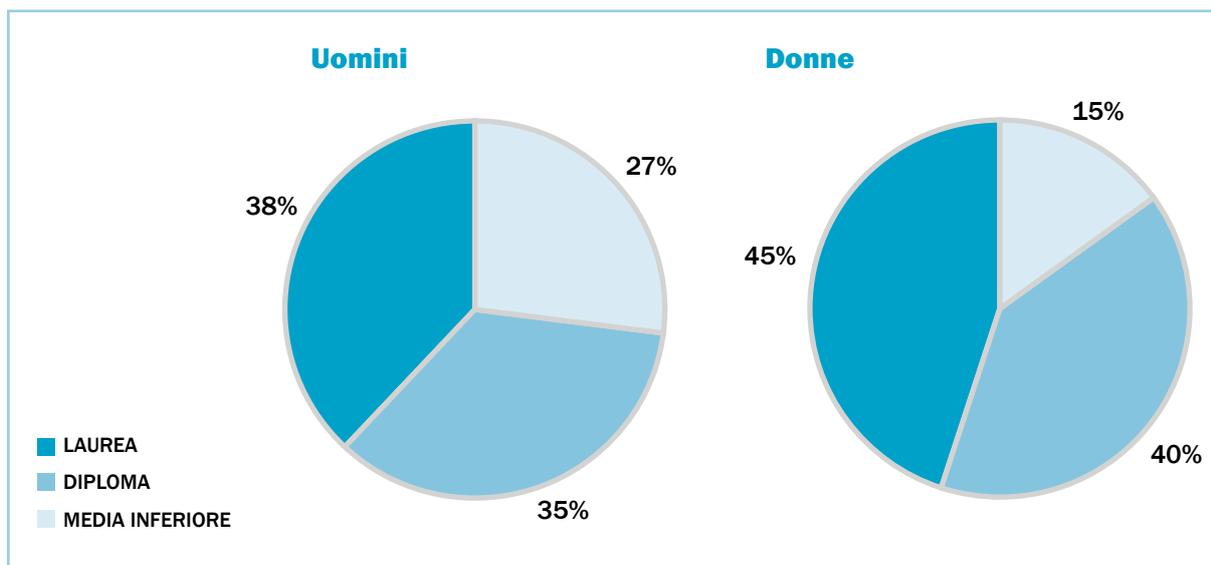
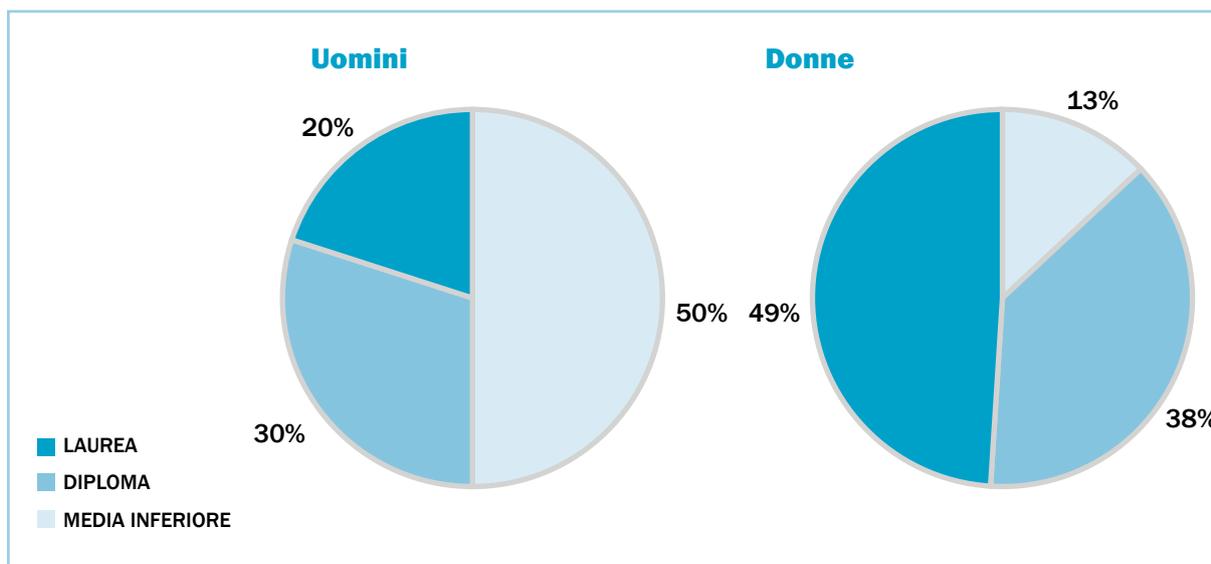


Fig. 5: Livello di scolarizzazione persone provenienti dall'area dello svantaggio



Il livello di scolarizzazione risulta elevato, in particolare se si considera il panorama della cooperazione sociale, in ragione della tipologia e della qualità dei servizi che la cooperativa offre. La Collina considera motivo di soddisfazione riuscire ad offrire opportunità di inserimento lavorativo in ambiti di lavoro qualificati.

### Condizioni contrattuali ed economico-retributive

Il contratto di lavoro applicato è il Contratto Collettivo Nazionale per le lavoratrici e i lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario, assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo. I parametri delle retribuzioni lorde corrisposte ai lavoratori dipendenti, in base alle diverse tipologie di contratto di lavoro, sono riassunti nella seguente tabella:

Tab. 14: Parametri retribuzioni lorde lavoratori/trici dipendenti

Tipologia contrattuale	Soci dipendenti normodotati			Soci dipendenti svantaggiati			Dipendenti non soci normodotati			Dipendenti non soci svantaggiati		
	N	VALORE MAX	VALORE MIN	N	VALORE MAX	VALORE MIN	N	VALORE MAX	VALORE MIN	N	VALORE MAX	VALORE MIN
Dip. a Tempo Indeterminato	33	1789,97	369,44	18	2753,12	431,55	-	-	-	-	-	-
Dip. a Tempo Determinato	2	1475,21	936,01	-	-	-	7	1246,23	738,42	6	906,32	596,27
Lavoro a chiamata	-	-	-	-	-	-	3	408,21	170,09	3	488,15	488,15
<b>Totale</b>	<b>35</b>			<b>18</b>			<b>10</b>			<b>9</b>		

L'evidente differenza di valori massimi e minimi delle retribuzioni dipende essenzialmente dalla quantità diversa di lavoro erogato da soci e dipendenti (part time e full time).

Seguono i parametri relativi ai compensi corrisposti per prestazioni di lavoro non regolate da contratto di lavoro dipendente: per la cooperativa si tratta di collaboratori a progetto.

Tab. 15: Parametri retribuzioni lorde lavoratori/trici non dipendenti

Tipologia contrattuale	Normodotati parasubordinati			Svantaggiati parasubordinati			Soci normodotati parasubordinati		
	N	VALORE MAX	VALORE MIN	N	VALORE MAX	VALORE MIN	N	VALORE MAX	VALORE MIN
Co.co.pro.	4	1400	817,5	-	-	-	1	2167	-
<b>Totale</b>	<b>4</b>			<b>0</b>			<b>1</b>		

La tabella seguente evidenzia il numero di donne e di persone svantaggiate sul totale dei lavoratori, con dettaglio per ciascuna tipologia di contratto di lavoro ed indicazione delle ore prestate.

Tab. 16 : Ore lavorate per categoria

Tipologia contrattuale	Donne		Persone svantaggiate		Totale lavoratori	
	N	ORE LAVORATE	N	ORE LAVORATE	N	ORE LAVORATE
Dip. a Tempo Indeterminato	29	3647,37	18	2331,71	51	6767,17
Dip. a Tempo Determinato	6	633,95	6	607,89	15	1749,87
Lavoro a chiamata	3	153,93	3	196,8	6	319,64
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>4435,24</b>	<b>27</b>	<b>3136,4</b>	<b>72</b>	<b>8836,68</b>

NOTE: Il numero delle ore prestate è relativo al solo mese di dicembre 2009

Per quanto riguarda altri elementi del trattamento economico-retributivi, inoltre, nel 2009

- sono state corrisposte integrazioni salariali per un totale di 12.698 euro di cui hanno beneficiato 9 persone
- sono stati erogati n.23 premi di produttività per un totale lordo di 7.445,87 euro
- è stata corrisposta un'indennità di direzione pari a 232,41 euro lordi mensili, per un totale di 3021,33 euro lordi annui
- sono state fornite 20 schede sim e 2 collegamenti internet.

Nel 2009 non si è registrato alcun contenzioso sindacale. Per quanto riguarda i rapporti con organizzazioni sindacali, 3 lavoratrici della cooperativa risultano iscritte alla CGIL.

### Reclutamento e selezione delle risorse umane

Per assicurare la funzionalità dei servizi è fondamentale l'accurata selezione e formazione del personale. Il personale è selezionato sulla base di specifici titoli ed è periodicamente aggiornato attraverso corsi mirati, garantendo sia la qualificazione professionale dei singoli addetti sia l'alto livello dei relativi servizi svolti.

È compito del Responsabile del Personale garantire un'efficace selezione e valutazione (oltre che la successiva gestione del personale e dei rapporti contrattuali con essi instaurati), in collaborazione con la Direzione, la Responsabile degli Inserimenti Lavorativi e i Responsabili di settore della cooperativa.

La fasi della ricerca e selezione di nuovi lavoratori/lavoratrici e i diversi soggetti sono così sintetizzabili:

1. segnalazione esigenza di nuovo personale (Direzione e/o Responsabile di Settore)
2. ricerca del profilo richiesto (Responsabile del Personale):
  - tramite curricula pervenuti
  - attraverso appositi strumenti (annunci sui quotidiani locali, volantini, ufficio collocamento, ecc.)
  - tramite Responsabile degli Inserimenti Lavorativi, verificando la possibilità di ottenere agevolazioni
3. colloqui con i candidati (Responsabile del Personale, Responsabile di Settore, Direzione se necessario)
4. assunzione (Responsabile del Personale e Studio consulenza del lavoro):
  - colloqui di perfezionamento con il/la candidato/a prescelto/a (raccolta documentazione, aspetti contrattuali, eventuale status di socio, ecc.)
  - firma del contratto e consegna di tutti i documenti previsti dalla procedura "Gestione Personale" (regolamento, mansionario, statuto se socio, ecc.)
  - supervisione adempimenti in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, comunicazione assunzione al Responsabile Sicurezza Prevenzione e Protezione
5. formazione e avvio all'impiego (Responsabile di Settore):
  - formazione della nuova risorsa in merito a regole comportamentali dell'area aziendale di competenza, al gruppo di lavoro, alle figure di riferimento
  - consegna copia istruzioni operative riguardanti la mansione da svolgere

Attraverso le procedure descritte, la cooperativa s'impegna a selezionare personale in base a criteri atti a garantire la qualità del servizio e a rispondere alle precise richieste del committente. Tuttavia, si è evidenziato che il sistema sinora adottato per rispondere alle esigenze di nuovo personale si scontra troppo spesso con il tempo a disposizione della cooperativa per provvedere agli inserimenti.

All'inizio del 2010 la cooperativa ha inteso perciò approfondire l'argomento, organizzando un corso sulla selezione del personale a cui hanno partecipato il Direttore, il Responsabile del Personale e tutti i Responsabili di Settore; a seguito delle nuove competenze acquisite, la cooperativa sta predisponendo dei moduli contenenti le "job description" di tutte le lavorazioni svolte dalla cooperativa, da utilizzare a cura

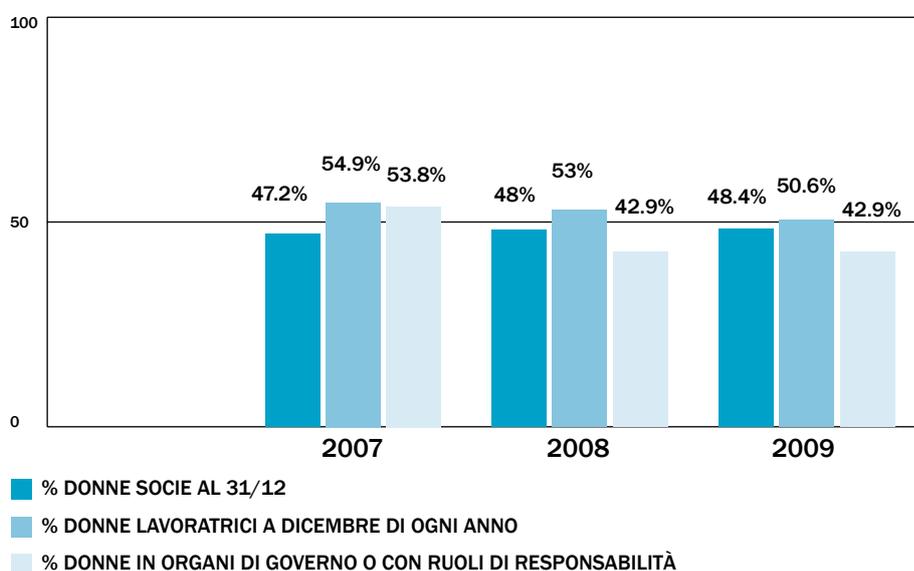
del responsabile in fase di colloquio per verificare la rispondenza dei requisiti dei candidati alle necessità operative.

È inoltre in corso di elaborazione un piano di preselezione di potenziali candidati attraverso la messa in opera delle fasi di *recruiting* e *screening* del personale precedenti all'insorgere del bisogno di assunzione (come riportato negli obiettivi di miglioramento 2010, descritti al cap.6). Le procedure relative agli inserimenti lavorativi sono descritte nel successivo paragrafo 4.4.

### Pari opportunità

La presenza femminile in cooperativa è rimasta sostanzialmente in equilibrio nell'ultimo triennio. È importante rilevare come le donne siano presenti in tutti i settori della cooperativa e negli organi di direzione.

Fig. 6: Presenza femminile



La presenza di lavoratori stranieri è limitata a poche unità

Tab. 17: Presenza di lavoratori stranieri

Stranieri	2007	2008	2009
n. soci lavoratori stranieri	4	4	4
di cui donne	2	1	1
n. lavoratori non soci stranieri	2	1	0
di cui donne	1	0	0
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
n. stranieri in organi di governo o con ruoli di responsabilità	1	1	1

NOTE: Valori a dicembre di ciascun anno; non conteggiati come stranieri persone che lo sono di nascita ma che hanno acquisito la cittadinanza italiana (1 donna). Contato il genere nei ruoli, anche quando le stesse persone ricoprono più incarichi.

### Formazione e qualificazione

Nell'ultimo biennio l'attenzione della cooperativa si è rivolta in particolare alla qualificazione dell'offerta formativa, attraverso l'individuazione di enti di formazione affidabili con i quali intraprendere un percorso di partenariato finalizzato alla progettazione di percorsi formativi specifici, trasversali alle varie funzioni e ai diversi settori aziendali. Parallelamente la cooperativa ha ricercato tutte le più opportune fonti di finanziamento, in modo da contenere i costi e ottimizzare le risorse dedicate alla formazione.

Tale percorso ha portato all'individuazione di due partner formativi, con i quali La Collina ha intrapreso strade diverse:

- **Asseform:** attraverso la sua "associata" Asseconsult, sono stati progettati e realizzati servizi formativi per l'aggiornamento delle figure previste dal D.Lgs. 81/2008. Il rappresentante di Asseconsult, Fabio Bilucaglia, è stato successivamente nominato responsabile esterno della sicurezza per la cooperativa.
- **IRES FVG:** è stata avviata un'attività consulenziale finalizzata alla riorganizzazione aziendale. Obiettivo finale dell'attività è la definizione di un nuovo organigramma funzionale interno e la progettazione e la successiva implementazione di nuovi mansionari e procedure per tutte le figure coinvolte nell'attività amministrativa e produttiva. Tale attività, propedeutica al processo di certificazione di qualità, rappresenta uno dei principali obiettivi aziendali per l'anno 2010. Con IRES FVG sono stati inoltre progettati i seguenti percorsi formativi realizzati tra la fine del 2009 e il 2010:

---

#### Bilancio Sociale

Ha coinvolto la direzione generale, l'area amministrativa e quella produttiva. Durata: 22 giornate. Obiettivi: implementazione e successiva approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci del primo Bilancio Sociale de La Collina.

---

#### Comunicazione front-line

Ha coinvolto 15 lavoratori della cooperativa provenienti dall'area amministrativa (A.S.S. n. 1 triestina e Pineta del Carso S.P.A.) e dall'area servizi culturali (Musei e Biblioteche). Durata: 24 ore. Obiettivi: miglioramento della qualità dei servizi erogati attraverso il rafforzamento delle competenze comunicative degli addetti

---

#### Tecniche di selezione del personale

Ha coinvolto 7 lavoratori della cooperativa rappresentativi dell'area direttiva (Direttore Generale, Responsabile risorse umane e Responsabili di settore). Durata: 32 ore. Obiettivi: uniformare la procedura di selezione del personale in capo ai vari responsabili, implementare l'efficacia del processo, promuovere la trasparenza dei processi e l'accessibilità delle informazioni

---

---

**Inglese in ambito  
turistico/culturale**

Ha coinvolto 7 lavoratori della cooperativa provenienti dall'area servizi culturali. Durata: 20 ore. Obiettivi: migliorare la qualità del servizio offerto attraverso lo sviluppo delle competenze linguistiche, per favorire la comunicazione con gli utenti stranieri dei musei nei quali la cooperativa presta servizio

---

**Gestione servizi  
di accettazione  
amministrativa e  
contabilità di base**

Ha coinvolto 5 lavoratori provenienti dall'area dei servizi amministrativi di Pineta del Carso S.P.A e impegnati nella gestione dei servizi di front office di accettazione amministrativa. Durata: 20 ore

---

**Gestione museale**

Ha coinvolto 7 lavoratori provenienti dall'area dei servizi in ambito museale. Durata: 20 ore. Obiettivi: formazione in tema di sicurezza delle persone e delle opere in ambito museale, finalizzata all'acquisizione del patentino antincendio di livello elevato

---

**Patrimonio culturale  
locale: conoscenza,  
comunicazione e  
valorizzazione**

Ha coinvolto 10 lavoratori provenienti dall'area dei servizi culturali in ambito museale. Durata: 24 ore

I percorsi formativi sono stati co-finanziati attraverso apposite richieste di contributo:

- ai sensi dell'art. 51 della L.R. n. 18 del 9 agosto 2005 e del relativo "Regolamento per la concessione e l'erogazione in via sperimentale di incentivi per la promozione della diffusione dei principi della responsabilità sociale dell'impresa" per il percorso formativo sul Bilancio Sociale, con una dotazione di 7.000 euro ed una spesa complessiva di 8.800 euro;
- ai sensi dell'Avviso n.9 del 2009 del Bando FONCOOP per gli altri percorsi formativi, con una dotazione complessiva di 24.500 euro.

Sono rimasti a carico della cooperativa i costi relativi al personale coinvolto nei percorsi formativi, pari a 52 lavoratori per un totale di 1295 ore di formazione e un investimento complessivo stimato di 18.900 euro tra l'anno 2009 e il primo semestre del 2010.

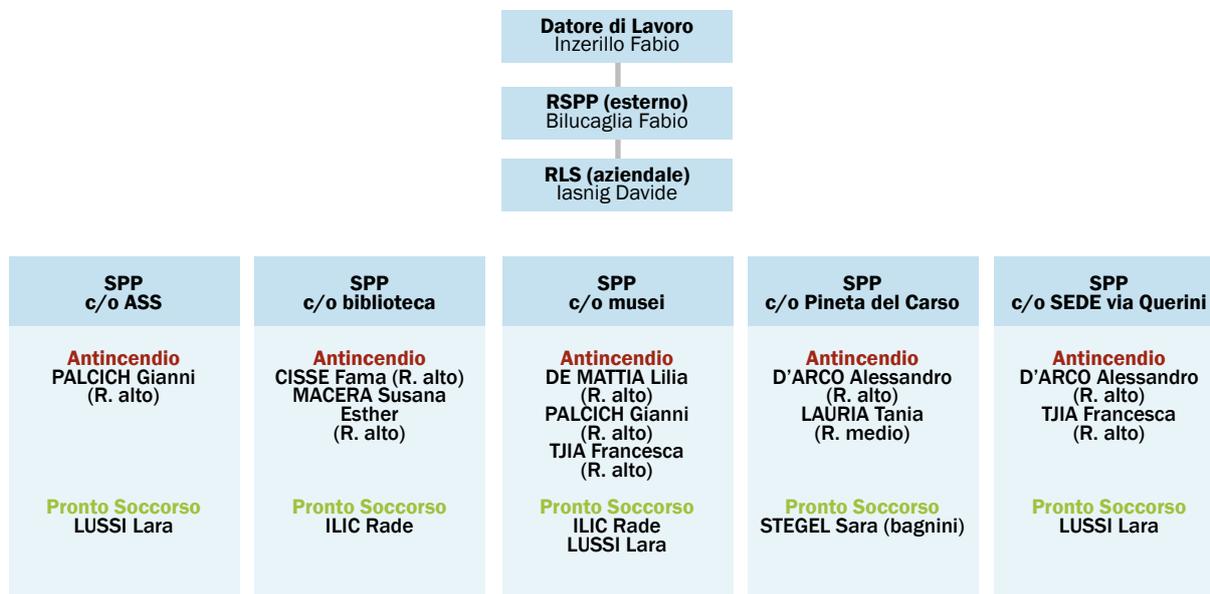
Nel corso dell'anno 2009 La Collina ha svolto attività di tutoring rivolta a personale proveniente dall'area dello svantaggio. L'attività ha coinvolto complessivamente 13 persone (12 ai sensi della legge 381/91 e 1 ai sensi della legge 68/99) per un totale di 1660 ore di tutoraggio ed un costo complessivo, in parte finanziato attraverso la L.R. 20, pari a 24.730,63 €.

Nell'anno 2008 è stata sottoscritta una convenzione con l'Istituto magistrale e liceo pedagogico Carducci di Trieste, con l'obiettivo di far intraprendere agli studenti percorsi di tirocinio formativo all'interno della cooperativa. Nell'anno 2009 la Collina ha ospitato due classi IV del Liceo pedagogico, con le quali sono state progettate e realizzate attività formative nei servizi museali, bibliotecari, laboratoriali e amministrativi. L'attività formativa, realizzata in cicli della durata di 30 ore settimanali, ha coinvolto complessivamente 52 alunne/i.

## Sicurezza sul lavoro

Le cariche relative alla sicurezza sono rappresentate nel seguente organigramma:

Fig. 7: Organigramma sicurezza



Il Responsabile Sicurezza Prevenzione e Protezione (RSPP) valuta i rischi presenti nell'attività, redige il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) e si interfaccia nell'ambito della sicurezza con il RSPP del Committente per la valutazione delle eventuali interferenze e la gestione delle emergenze; si fa garante dell'applicazione del D. Lgs. 81/08, forma il personale in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro.

Si sta attualmente applicando il piano formativo previsto in sede di valutazione, al fine di ridurre i rischi alla fonte. In particolare, i rischi delle lavorazioni, il piano formativo e la determinazione delle priorità degli interventi, sono stati valutati interfacciando le possibilità di accadimento (P) con le possibili gravità del danno (D) subito dai lavoratori.

Tale interlacciamento è rappresentabile graficamente con la raffigurazione seguente:

Tab 18: schema di valutazione del rischio

P					D
4	4	8	12	16	
3	3	6	9	12	
2	2	4	6	8	
1	1	2	3	4	
R	1	2	3	4	

I rischi (R) maggiori occupano le caselle in alto a destra, quelli minori le posizioni più vicine agli assi.

La procedura di valutazione dei rischi si articola nelle seguenti fasi:

Fase 1: individuazione Sorgenti del Rischio

Fase 2: Individuazione Rischi di Esposizione

Fase 3: Stima del Rischio per ogni ambiente di lavoro

La storia della cooperativa riporta, dal 1988 a tutto il 2009, l'accadimento di 4 episodi di infortunio che hanno costretto i lavoratori ad un totale di 49 giorni di assenza. Si evidenzia che tutti gli infortuni hanno portato a danni di lieve entità e non sono stati causati da rischi specifici; due di questi infortuni si sono verificati fuori dal luogo di lavoro, mentre le persone rincasavano, un infortunio è stato causato dal vento (che ha fatto sbattere una porta) e l'ultimo, il più lieve, è stato determinato dall'inalazione di sostanze irritanti (pittura) provenienti da ambienti diversi rispetto a quelli in cui la persona operava.

Per quanto riguarda la formazione in materia di sicurezza nell'ultimo triennio sono stati svolti i seguenti corsi:

Anno	Corso	Durata	Ente	N. Partecipanti
2007	La sicurezza delle persone e delle opere nella gestione museale	54 ore	IRES	11 addetti/e (di cui 6 provenienti dall'area dello svantaggio)
2007	Corso di aggiornamento per Primo Soccorso	8 ore	CNA	2 addetti/e
2009	Formazione Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza	32 ore	ASSEFORM	1 addetto
2009	Corso antincendio a rischio elevato	16 ore	ASSEFORM	15 addetti/e (di cui 4 provenienti dall'area dello svantaggio)

#### 4.4 STAKEHOLDERS RISORSE UMANE L'INSERIMENTO LAVORATIVO

##### Politiche e metodologie di inserimento lavorativo

Le politiche di inserimento lavorativo della cooperativa si basano soprattutto sul tentativo di moltiplicare le opportunità e le conoscenze per la persona che parte dallo svantaggio, in modo da fornirle quegli strumenti che le consentano di ri-posizionarsi nel contratto sociale, e quindi di poter immaginare (e aspirare a) un futuro.

È certamente necessario dare conoscenze strettamente professionali, ma anche, se non soprattutto, costruire sistemi di opportunità nei quali le persone siano in grado di contestualizzare, applicare e valorizzare le proprie conoscenze e ri-definire la propria identità, sia nel campo del lavoro che, più in generale, nella società.

Si tratta quindi, a partire dalla persona, dalla sua singolarità e dalle sue potenzialità, di relativizzare il cosiddetto "handicap", sovvertendo la maniera tradizionale attraverso cui la persona marginalizzata viene il più delle volte catalogata, quasi esclusivamente in base alle sue problematiche, a loro volta sistematizzate secondo categorie: psichiatriche, sociologiche o cliniche.

A partire da questi presupposti, la cooperativa si è dotata di una serie di strumenti e metodologie finalizzate a far emergere tutte le potenzialità presenti nelle persone, anche e soprattutto a partire da condizioni di esclusione; elementi che possiamo sistematicamente riassumere in:

- percorsi formativi caratterizzati dalla parola d'ordine "IMPARARE FACENDO", metodologia dimostratasi particolarmente adatta per le persone non più in età scolare e che, in molti casi, sono state espulse o messe al margine dal sistema scolastico. L'attività della cooperativa in ambito formativo e di re-inserimento lavorativo viene svolta durante tutto l'orario di presenza del/della borsista, quantificabile, a seconda dell'ente erogatore, tra le 20 (Dipartimento di Salute Mentale e Dipartimento delle Dipendenze) e le 38 (Sportello del Lavoro e Collocamento mirato della Provincia di Trieste) ore settimanali. Il percorso è volto a garantire non solo la formazione ad una mansione, ma anche la trasmissione delle conoscenze relative all'organizzazione dell'impresa e del lavoro;
- l'**AFFIANCAMENTO**: le persone svantaggiate vengono accompagnate nei percorsi formativi da altri lavoratori già esperti, con la supervisione dei responsabili del settore produttivo.
- l'utilizzo delle **BORSE FORMAZIONE al LAVORO** erogate da diversi enti pubblici, quale valido strumento di sostegno al passaggio (alla transizione) dal periodo d'inattività o di disagio, che spesso è accompagnato anche da una marcata deprofessionalità. Va sottolineato che questo strumento viene ritenuto valido soltanto se ha una durata circoscritta e finalizzata all'assunzione;
- uno **STRETTO RAPPORTO** fra l'impresa e gli enti preposti a prendersi in carico le diverse problematiche dell'esclusione sociale. È infatti nostra convinzione che anche un qualificatissimo addestramento, qualora non tenga conto della complessità delle problematiche che una persona può attraversare, non può dare un risultato soddisfacente. Naturalmente un'impresa, anche se cooperativa mutualistica, non può sopperire a tutte le istanze di carattere sociale e sociosanitario, cui del resto gli enti pubblici sono istituzionalmente chiamati a rispondere. Il referente dell'impresa e il referente dell'ente mantengono un rapporto costante, al fine di affrontare tempestivamente i problemi che possono determinarsi nel percorso formativo, ed al fine di una costante verifica del percorso stesso;
- la **PICCOLA DIMENSIONE** dei gruppi di lavoro. Nella formazione al lavoro va privilegiato il piccolo gruppo, che favorisce la conoscenza reciproca, l'instaurarsi di rapporti e di relazioni con i colleghi, il senso di appartenenza;
- lo strumento **COOPERATIVA**, quale contesto potenzialmente adatto alla partecipazione alla vita attiva ed all'assunzione del rischio dell'impresa, che in molti casi si è dimostrato un importante acceleratore di motivazione e di senso;
- la cultura e la pratica della **FORMAZIONE PERMANENTE**. La qualità e l'innovazione nella progettazione dei percorsi formativi collettivi ed individuali rappresentano la dimostrazione tangibile di come "la volontà per il miglioramento" sia un fatto costitutivo della cultura aziendale, che naturalmente attraversa "svantaggiati" e "normali", dimostrandosi un valido strumento per innescare processi dinamici, che aiutano a superare lo stigma e la staticità di ruoli;
- stretta collaborazione con gli **ENTI DI FORMAZIONE**, al fine di utilizzare le risorse nazionali ed europee preposte alla qualificazione dei soggetti deboli, avendo sempre attenzione a che la formazione non sia fine a se stessa ma indirizzata ad un effettivo inserimento lavorativo.

### Procedure specifiche utilizzate da La Collina

A partire dall'anno 2001 cooperativa sociale la Collina ha costruito un vero e proprio percorso di inserimento lavorativo, nel tentativo di mettere a punto un sistema di procedure specifiche. Il percorso, tuttora in uso, può essere suddiviso in quattro fasi fondamentali:

- **attività di ricerca**: La Collina con una cadenza minima trimestrale entra in contatto con i referenti istituzionali per l'erogazione di Borse di Formazione al lavoro (Dipartimento di Salute Mentale, Comune, Provincia, Dipartimento delle Dipendenze) presenti sul territorio, al fine di presentare le possibilità

interne per un'eventuale inserimento in cooperativa di persone provenienti dall'area dello svantaggio. Tendenzialmente si cerca di rispettare la regola "1 a 3" e quindi di non superare nei vari settori di intervento la presenza di più di una persona proveniente dall'area dello svantaggio ogni 3 operatori, al fine di essere in grado di svolgere un'attenta attività formativa;

- **selezione:** dopo aver monitorato l'offerta ed essere entrati in contatto con tutti i referenti, la cooperativa attiva una vera e propria selezione. Il fine è quello di scegliere persone che siano (almeno sulla carta) in grado di essere assunte in tempi ragionevoli, tentando quindi di non dare false aspettative alla persona svantaggiata ed al contempo di non finalizzare al meglio le poche risorse disponibili. Durante la selezione vengono prese in esame l'età della persona, lo svantaggio, la formazione personale, le attitudini e le aspirazioni. La selezione viene effettuata rapportando tali elementi con l'alta specializzazione e qualità dei servizi offerti dalla cooperativa;
- **progettazione percorso di inserimento:** dopo aver selezionato la persona da inserire, viene preparato un progetto individuale di inserimento lavorativo, che vede la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti (utente, ente di provenienza e cooperativa sociale) nel rispetto reciproco degli ambiti di intervento (sociale, sanitario e formativo). Il progetto deve tener conto delle disponibilità della cooperativa (in termini di appalti e di personale impiegato nel servizio di riferimento) e della persona. L'inserimento si conclude con la sottoscrizione di un contratto di Borsa di Formazione al Lavoro e l'individuazione da parte della cooperativa di un responsabile/formatore del progetto di inserimento lavorativo. In alcuni casi si bypassa la fase di Borsa Formazione al Lavoro, tentando un inserimento immediato nella struttura cooperativa;
- **monitoraggio:** con cadenza mensile, e comunque ogniqualvolta lo stato di salute della persona lo renda necessario, vengono organizzati incontri tra tutte le parti coinvolte, al fine di monitorare costantemente l'evoluzione del progetto di inserimento, in stretta collaborazione con l'ente erogatore.

### Qualifica del personale incaricato del sostegno e dell'assistenza agli inserimenti lavorativi

La struttura organizzativa della cooperativa individua nella figura del Responsabile degli inserimenti lavorativi la persona incaricata del sostegno e dell'assistenza agli inserimenti lavorativi, ruolo attualmente ricoperto dalla Sig.ra Lara Lussi. La Responsabile collabora attivamente con il Responsabile dell'Ufficio Personale e i Responsabili di Area nella gestione delle fasi di ricerca, selezione, progettazione del percorso di inserimento e monitoraggio intervenendo poi ogniqualvolta le condizioni di salute delle persone rendano necessario una tempestiva riorganizzazione del servizio, rapportandosi sia con i responsabili del cliente/committente, sia con gli enti coinvolti nell'inserimento lavorativo (Dipartimento di Salute Mentale, Dipartimento delle Dipendenze, Comune di Trieste), evitando così il verificarsi di eventuali disservizi. La capacità di intervento immediata, il monitoraggio quotidiano della qualità e del rispetto delle procedure, la continua attività di formazione sia teorica che "sul campo" consentono alla cooperativa di mantenere un elevato standard qualitativo, tanto nei percorsi di inserimento o reinserimento lavorativo quanto nei servizi offerti.

Dall'anno della sua fondazione La Collina ha collaborato nella progettazione e realizzazione di percorsi di inclusione sociale con tutti gli enti erogatori di Borse di Formazione al Lavoro della provincia di Trieste e precisamente: Comune di Trieste Area Servizi Sociali e Sanitari S.I.L, Comune di Muggia, Provincia di Trieste (Ufficio provinciale per l'impiego e tavolo tecnico liste speciali di collocamento), Azienda per i Servizi Sanitari n.1 triestina (Distretti sanitari 1, 2, 3 e 4), Dipartimento di Salute Mentale, Dipartimento delle Dipendenze da Sostanze Illegali e legali (Alcologia), Centro anti violenza (GOAP), Centro donna, Casa di accoglienza "Il Teresiano".

### Accordi con Enti pubblici e privati operanti nel settore degli interventi e dei servizi sociali

La Collina è una cooperativa sociale accreditata con l'A.S.S. n. 1 Triestina (Dipartimento di Salute mentale e Dipartimento delle Dipendenze) per l'elaborazione, la progettazione e la realizzazione di percorsi di inclusione sociale finalizzati all'inserimento ed al reinserimento lavorativo di persone provenienti dall'area dello svantaggio.

Nell'anno 2006 La Collina ha progettato e realizzato un Progetto "SiLavoro" finalizzato all'inserimento lavorativo di persone provenienti dall'area dello svantaggio residenti nel Comune di Muggia. Il progetto ha visto come partner principali la Cooperativa, il Comune di Muggia, il Dipartimento delle Dipendenze e il Dipartimento di Salute Mentale di Trieste. Nel corso del 2006 sono stati progettati e finanziati altri quattro progetti "SiLavoro" finalizzati al consolidamento e/o al miglioramento lavorativo di persone inserite nella cooperativa. Tutte e quattro le persone hanno concluso il progetto formativo e riabilitativo con successo.

La Collina è stata la prima cooperativa sociale in Regione a sottoscrivere con la Provincia di Trieste una convenzione ai sensi dell'Art. 12 della Legge 68/99 per l'inserimento lavorativo di disabili iscritti alle liste speciali di collocamento: tale convenzione, elaborata dalla cooperativa nel 2004, rappresenta la convenzione quadro utilizzata attualmente dalla Provincia di Trieste.

Dall'anno 2004 ad oggi sono stati progettati e realizzati quattro convenzioni individuali per il trasferimento temporaneo presso La Collina, ai sensi dell'art. 12 della Legge 68/99. Tre di questi progetti si sono conclusi con successo, avendo le persone conseguito un contratto a tempo indeterminato. La quarta persona attualmente sta svolgendo il progetto individuale presso Pineta del Carso SPA – Casa di Cura.

Attraverso la partecipazione al Consorzio Per l'Impresa Sociale, La Collina è partner del Progetto Comunitario Equal – Impresa di Comunità. Il progetto prevede l'incentivazione di progetti di microimprenditorialità nell'ambito delle aree bersaglio del territorio triestino. I partner coinvolti nel progetto, oltre al Consorzio Per l'Impresa Sociale, sono il Consorzio Interland, l'ATER di Trieste, il Comune e l'A.S.S. n. 1 Triestina.

Per il progetto Equal – Impresa di comunità, La Collina ha prodotto una ricerca proattiva finalizzata all'allargamento della rete dei soggetti, degli enti e delle aziende impegnati nei percorsi di inserimento lavorativo e di inclusione sociale, al fine di giungere al rafforzamento o alla stipula di nuovi accordi formali per l'inserimento lavorativo. All'interno della ricerca, dopo l'analisi e lo studio di tutta la normativa vigente in materia, è stata elaborata e proposta alla Provincia di Trieste una bozza di convenzione quadro finalizzata all'integrazione nel mercato del lavoro delle persone disabili e svantaggiate che presentano particolari difficoltà di inserimento nel ciclo produttivo ordinario (art. 14 del D.lgs. 276/03 – Legge Biagi).

### Indicatori di evoluzione degli inserimenti lavorativi

Gli inserimenti lavorativi vengono svolti in tutti i settori di intervento. Al 31 dicembre 2009, la percentuale legale del numero dei lavoratori subordinati provenienti dall'area dello svantaggio era del 54%. Come politica aziendale La Collina tenta di dare le migliori opportunità lavorative al personale proveniente dall'area dello svantaggio, che nel 66% dei casi è assunto a tempo indeterminato.

La Cooperativa occupa una percentuale di soggetti svantaggiati pari al 35,07% dei propri lavoratori.

Tab. 19: Numero lavoratori assunti ai sensi della Legge 381/1991 (dati al 31/12/2009)

	<b>N.soci</b>	<b>Soci lavoratori</b>	<b>Soci totali</b>	<b>N. dipendenti</b>
Lavoratori/trici	55	0	55	18
Non lavoratori/trici	0	9	9	0
<b>Totale</b>	55	9	64	18
di cui EX. L. 381/1991	18	2	20	9

Nelle seguenti tabelle vengono fornite informazioni sul numero degli inserimenti lavorativi con alcune distinzioni relative al genere, alle fasce d'età, alla tipologia di contratto.

Tab. 20: Composizione ed evoluzione degli inserimenti lavorativi per genere ed età anagrafica (Dati al 31/12 di ciascun anno)

Età anagrafica	2007		2008		2009	
	M	F	M	F	M	F
Da 16 a 25	-	1	-	-	-	-
Da 26 a 35	4	1	2	2	2	1
Da 36 a 45	8	4	8	4	5	5
Da 46 a 55	-	2	1	3	9	4
> 55	-	-	-	-	-	1
<b>Totale</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>14</b>

Tab. 21: Evoluzione degli inserimenti lavorativi per tipologia di contratto di inserimento (Dati al 31/12 di ciascun anno)

Stranieri	2007	2008	2009
Contratto a Tempo Indeterminato	6	-	18
Contratto a Tempo Determinato	2	3	9
Borsa di Formazione al Lavoro	6	13	8
Work Experience	0	1	-

Tab. 22: Evoluzione turnover Risorse Umane (Dati al 31/12 di ciascun anno)

	2007	2008	2009
<b>Inserimenti lavorativi entrati</b>			
Nuove assunzioni con contratto dirette (senza BFL)	8	2	19
Borsa di Formazione al Lavoro	-	1	-
<b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>19</b>
<b>Inserimenti lavorativi usciti</b>			
pensionamento	-	-	-
licenziamento	-	-	-
dimissione	3	2	1
fine contratto	-	-	10
decesso	-	1	-
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
Borse di Formazione al Lavoro sospese	-	1	-
Borse di Formazione al Lavoro chiuse	1	10	6

Tab. 23: Composizione ed evoluzione degli inserimenti lavorativi per età lavorativa  
(Dati al 31/12 di ciascun anno)

Anni	2007	2008	2009
Da 0 a 2	9	12	13
Da 2,1 a 5	7	4	7
Da 5,1 a 10	4	4	6
Da 10,1 a 15	0	0	1
Da 15,1 a 20	0	0	0
oltre 20	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>27</b>

Tab. 24: Numero di inserimenti lavorativi per livello di inquadramento  
(Dati al 31/12 di ciascun anno)

	A1	A2	B1	C1	C3	D1	D2	E1	E2	F1	F2	TOTALE
2007	5	8	3	2	-	1	-	-	-	1	-	20
2008	2	5	10	1	-	1	-	-	-	1	-	20
2009	3	10	11	1	-	1	-	-	-	1	-	27

Di seguito si riportano alcune serie di dati storici relativi all'inserimento lavorativo di persone provenienti dall'area dello svantaggio, con particolare riferimento al numero di soci/socie assunti/e ed al numero di persone in Borsa di Formazione al Lavoro presso la cooperativa La Collina, per dare conto dell'evoluzione e dell'esito dei percorsi di inserimento lavorativo.

Tab. 25: Numero di persone ospitate in formazione da La Collina suddivise per Ente inviante

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Servizi pubblici per le Tossicodipendenze (Ser.T.)	2	1	2	2	2	2	1	2	3
UEPE	-	-	-	-	-	-	-	3	4
Servizio Inserimento Lavorativo (SIL)	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Sportello del lavoro	-	-	-	-	-	-	-	2	-
A.S.S. n.1 Triestina	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Dipartimento di Salute Mentale	4	2	4	5	5	3	4	2	3
Servizio sociale di base	-	-	-	-	-	1	4	-	1
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

Tab. 26: Numero di assunzioni di persone provenienti dall'area dello svantaggio

Fotografia dell'occupazione delle persone svantaggiate al 31 dicembre a partire dall'anno 2001						
	Soci dipendenti (t. indeterminato)		Dipendenti (t. determinato)		Altri contratti	
	t. pieno	t. parziale	t. pieno	t. parziale	Soci	Non soci
2001	3	8	-	-	-	-
2002	3	5	-	-	-	-
2003	3	7	-	-	1	-
2004	3	12	-	-	-	2 (art.12 L. 68)
2005	1	14	-	-	-	3 (art.12 L. 68)
2006	1	13	-	4	-	1 (art.12 L. 68)
2007	1	16	-	3	-	1 (art.12 L. 68)
2008	2	13	-	4	-	1 (art.12 L. 68)
2009	3	15	-	9	-	-

Contratti a tempo determinato in qualità di dipendenti di personale proveniente dall'area dello svantaggio dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno, a partire dal 2005:

Anno 2005: 0  
 Anno 2006: 5  
 Anno 2007: 2  
 Anno 2008: 4  
 Anno 2009: 15

Contratti a tempo indeterminato in qualità di soci dipendenti di personale proveniente dall'area dello svantaggio dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno, a partire dal 2005:

Anno 2005: 3  
 Anno 2006: 0  
 Anno 2007: 7  
 Anno 2008: 1  
 Anno 2009: 4

#### 4.5 STAKEHOLDERS CLIENTI - UTENTI E COMMITTENTI

I principali committenti de La Collina sono soggetti pubblici del territorio, società private e soggetti del terzo settore in cui la cooperativa è parte attiva. La continuità dei rapporti con i principali committenti è frutto del know-how maturato e dell'affidabilità dimostrata negli anni dalla cooperativa. Parallelamente, La Collina ha saputo crescere e innovarsi, ricercando nuove relazioni commerciali e nuovi fronti di attività.

Con riferimento alla storia recente della cooperativa, ovvero alla fase di riorganizzazione e sviluppo che, a partire dal 2002, ha portato La Collina ad avviare e consolidare gli attuali settori di attività, i committenti della cooperativa si configurano come segue:

Tab. 27: Elenco dei committenti per tipologia al 31.12.2009

Committenti	Tipologia servizi	Anno avvio attività (a partire dal 2002)	
<b>Enti pubblici</b>	A.S.S. n.1 Triestina	servizi amministrativi servizi culturali	2002 2009
	Provincia di Trieste	servizi culturali servizi amministrativi servizi creativi e didattici	2005 2009 2008
	Comune di Trieste	servizi culturali bibliotecari servizi culturali museali	2002 2004
	Comune di Muggia	servizi culturali museali servizi creativi e didattici altri servizi	2006 2006 2009
<b>Committenti privati profit</b>	Casa di Cura Pineta del Carso SpA	servizi amministrativi	2005
	Vari privati profit	servizi culturali museali	2006
<b>Soggetti Terzo Settore</b>	Consorzio Ausonia	servizi turistici	2005
	Consorzio impresa Sociale	servizi informatici altri servizi	2008 2007
	2001 Agenzia Sociale	servizi creativi e didattici	2007
	Coop. Lavoratori Uniti F. Basaglia	servizi informatici	2006
	Vari privati non profit	servizi culturali museali	2006

Nell'anno 2009 La Collina ha prestato servizi di sorveglianza ed assistenza al pubblico in ambito museale per numerosi soggetti privati, profit e non profit, quali: Società di Minerva, Compagnie del Carnevale, Centro Popper, S.I.S.A., Associazione Culturale Nuova Compagnia, Red Film, Associazione Iniziativa Europea, Scuola di Musica 55, Associazione Tutela ONLUS, Università di Trieste, Associazione Caffè Trieste, Centro provinciale Volontariato, Associazione Ars Nova.

### La produzione e i servizi erogati

Lo schema seguente dà una rappresentazione della produzione della cooperativa, in termini di attività e servizi, suddivisa per aree e settori di intervento.

Fig. 8: Produzione per area di intervento

<b>SERVIZI AMMINISTRATIVI</b>	A.S.S. N. 1 TRIESTINA	PROVVIDENZE ECONOMICHE AGLI INVALIDI CIVILI U.O. ACCERTAMENTI CLINICI VERIFICHE STRUTTURE PRIVATE E PUBBLICHE COMMISSIONE PATENTI VISITE FISCALI SEGRETERIA PROGETTO DREAMING SEGRETERIA PROGETTO IGEA SEGRETERIA SERVIZIO CIVILE ORIENTAMENTO UTENZA DISTRETTO 1 SEGRETERIA DISTRETTO 3 SEGRETERIA CSM GAMBINI ACCETTAZIONE PRELIEVI: - MASCAGNI - DISTRETTO 1 STOCK - DISTRETTO 1 OPICINA - PAP TEST DISTRETTO 3 SEGRETERIA 118 BUDGET DI SALUTE
	PINETA DEL CARSO SPA	ACCETTAZIONE AMMINISTRATIVA PUNTO PRELIEVI OPICINA SEGRETERIA LABORATORIO ANALISI REFERTAZIONE
	PROVINCIA DI TRIESTE	SERVIZI DI PORTIERATO SERVIZI DI INVENTARIAZIONE SERVIZI DI ARCHIVIAZIONE
	COMUNE DI MUGGIA	INFO POINT PIAZZA MARCONI
<b>SERVIZI CULTURALI</b>	SERVIZI MUSEALI COMUNE TRIESTE	CASTELLO DI SAN GIUSTO SALONE DEGLI INCANTI MUSEO SARTORIO SALA SELVA PALAZZO GOPCEVIC SALA COMUNALE D'ARTE PALAZZO COSTANZI PRIVATI PRESSO MUSEI COMUNALI
	SERVIZI MUSEALI COMUNE DI MUGGIA	SALA NEGRISIN MUSEO CARÀ MUSEO ARCHEOLOGICO
	SERVIZI CULTURALI PROVINCIA DI TRIESTE	TEATRINO FRANCO E FRANCA BASAGLIA PRIVATI PRESSO TEATRINO FRANCO E FRANCA BASAGLIA FARO DELLA VITTORIA
	SERVIZI BIBLIOTECARI COMUNE DI TRIESTE	BIBLIOTECA CIVICA HORTIS BIBLIOTECA DEL POPOLO QUARANTOTTI GAMBINI BIBLIOTECA DI QUARTIERE MATTIONI SERVIZI DI CATALOGAZIONE
	SERVIZI CULTURALI ASS N. 1	OLTRE IL GIARDINO SALA VILLAS

<b>CREATIVITÀ E DIDATTICA</b>	2001 AGENZIA SOCIALE	CENTRI ESTIVI PROGETTO NIDI
	COMUNE DI MUGGIA	PROGETTO COMUNICAGENDO PROGETTO 3R
	TANGRAM ARREDAMENTI	PROGETTAZIONE ARREDI

<b>SERVIZI INFORMATICI</b>	C.L.U. F. BASAGLIA CONSORZIO INTERLAND COOPERATIVA SOCIALE ON STAGE	PROGETTO NATURAL
	CONSORZIO PER L'IMPRESA SOCIALE	PROGETTO ESSERCI
	A.S.S N. 1 TRIESTINA	BUDGET DI SALUTE GRAFICA E COMUNICAZIONE UFFICIO PROGRAMMAZIONE

<b>SERVIZI TURISTICI</b>	STABILIMENTO AUSONIA	BIGLIETTERIE ADDETTI SALVAMENTO ASSISTENTI BAGNANTI PULIZIE INTRATTENIMENTO
	PINETA DEL CARSO SPA	PISCINA TERAPEUTICA

L'analisi dei ricavi della cooperativa nell'ultimo triennio mette in luce la presenza di alcuni committenti principali, stabili nel tempo, ma anche la recente crescita di nuovi settori di impresa sociale, in particolare nell'ambito dei servizi turistici, con l'importante sfida della gestione dello stabilimento Ausonia.

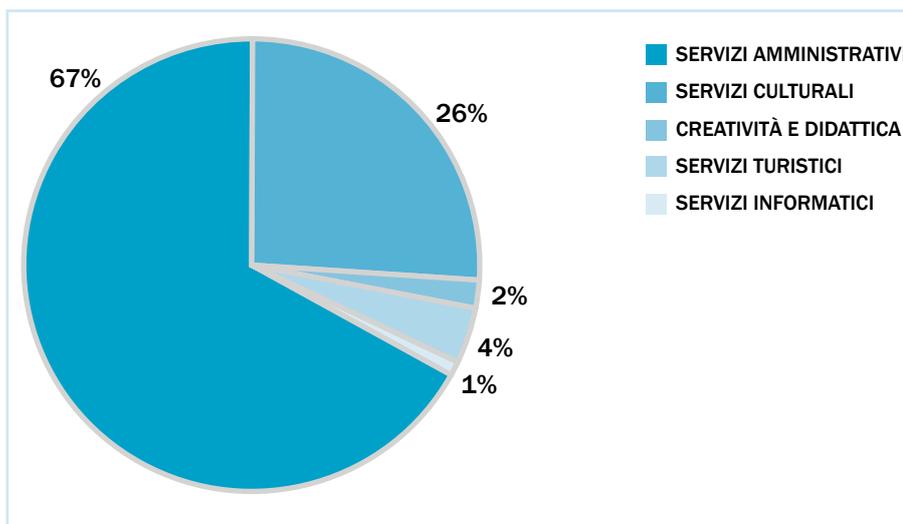
Tab. 28: Ricavi per tipologia di committente

<b>RICAVI PER TIPOLOGIA COMMITTENTI</b>				
		ricavi €		
		2007	2008	2009
Enti pubblici	• A.S.S. n.1 Triestina	€ 405.656,13	€ 635.602,07	€ 709.850,00
	• Provincia di Trieste	€ 21.490,28	€ 23.845,62	€ 81.550,95
	• Comune di Trieste	€ 282.783,34	€ 405.283,41	€ 314.155,52
	• Comune di Muggia	€ 10.829,52	€ 25.055,85	€ 49.828,37
Committenti privati profit	• Casa di Cura Pineta del Carso SpA	€ 292.536,88	€ 368.274,97	€ 400.522,03
	• Altro privati	€ 85.667,97	€ 50.133,74	€ 54.174,97
Soggetti Terzo Settore	• Consorzio Ausonia	€ 10.500,00	€ 9.800,00	€ 66.182,00
	• Consorzio Impresa Sociale	€ 70.779,32	€ 27.519,75	€ 8.961,00
<b>TOTALE</b>		<b>€ 1.180.243,44</b>	<b>€ 1.545.515,41</b>	<b>€ 1.685.404,84</b>

Nel 2009, rispetto all'anno precedente, il fatturato è complessivamente cresciuto del 9%.

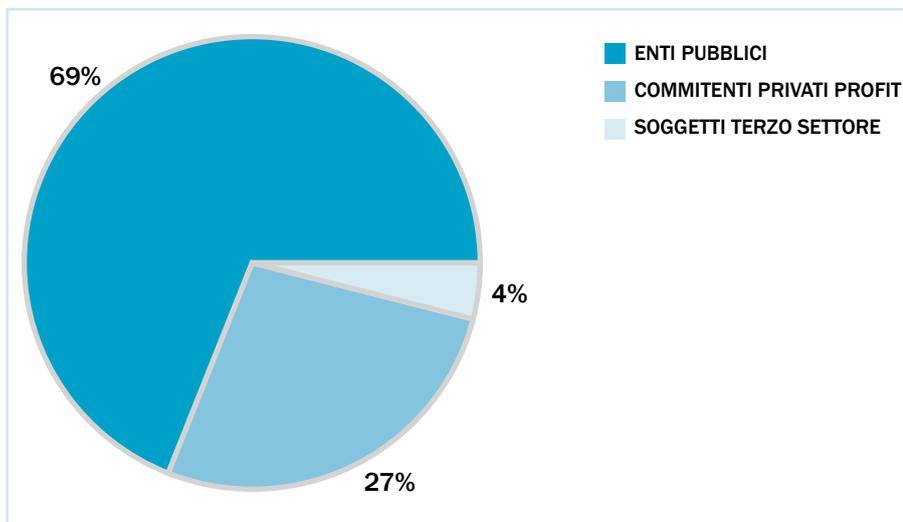
Analizzando i ricavi in base alle aree di intervento, si rileva che le maggiori variazioni di fatturato si registrano nei servizi turistici (+ 575%) e informatici (+ 508%). In leggero aumento i servizi amministrativi (+ 8,5%), che rappresentano di gran lunga la principale fonte di ricavi per la cooperativa. Rimangono sostanzialmente stabili i servizi culturali (- 1,9%), in calo l'area creatività e didattica (- 29,5%).

Fig. 9: Ricavi 2009 per aree di intervento



Analizzando la composizione dei ricavi in base alla tipologia della committenza, si evidenzia il ruolo di gran lunga predominante degli Enti pubblici, che sfiorano complessivamente il 70%. Va comunque rilevata l'importante presenza di clienti privati profit (in particolare Pineta del Carso) e la crescita di soggetti del Terzo Settore (Consorzio Ausonia).

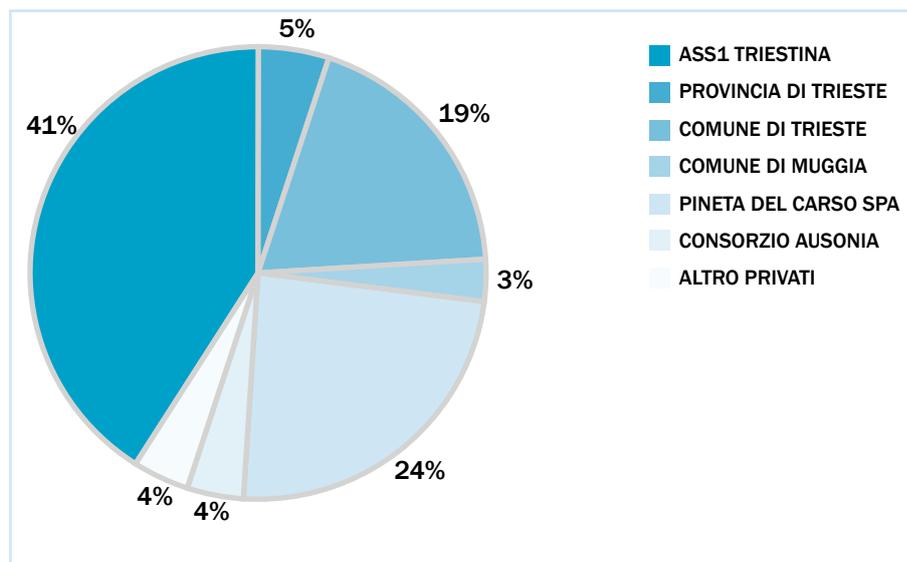
Fig. 10: Ricavi 2009 per tipologia di committente



Scendendo nel dettaglio, la composizione del fatturato anche nel 2009 conferma la presenza di alcuni committenti di gran lunga prevalenti su tutti gli altri. I principali committenti pubblici (Azienda per i Servizi Sanitari e Comune di Trieste) e Pineta del Carso compongono l'84% dell'intero fatturato 2009, tuttavia il dato è in calo rispetto all'esercizio precedente, quando la somma dei ricavi da parte dei medesimi soggetti superava il 91% del fatturato complessivo.

Variazioni significative possono dipendere anche dai meccanismi delle partnership in essere: ad esempio il fatturato per il Comune di Trieste nell'esercizio 2008 era influenzato dalle Associazioni temporanee di impresa in cui La Collina, in quanto capogruppo, aveva l'onere della fatturazione per conto degli associati. I ricavi effettivi sono in realtà aumentati anche nell'anno 2009.

Fig. 11: Ricavi 2009 per committente



### La collaborazione con i clienti/committenti e il controllo della qualità

L'esperienza acquisita nelle aree di intervento e nella gestione dei diversi servizi, parte importante del know how maturato dalla cooperativa, garantiscono il presidio della qualità dei singoli servizi erogati, pur in assenza di un Sistema Qualità complessivo, obiettivo che la cooperativa intende sviluppare nell'immediato futuro attraverso l'acquisizione della relativa certificazione.

Negli ultimi anni lo sviluppo della cooperativa è stato continuo, a tratti tumultuoso: la crescita e l'ampliamento dei servizi ha comportato, di conseguenza, l'avvio di un necessario processo di riorganizzazione aziendale, per adeguare la struttura organizzativa della cooperativa, sia dal punto di vista della sua articolazione che in termini di capacità operativa. A partire dal 2009 la cooperativa ha intrapreso un importante percorso formativo per la ridefinizione della struttura organizzativa e la messa a punto di mansionari e procedure specifiche per l'apparato amministrativo agendo in maniera diretta anche sulla gestione dei servizi e sulla relazione con il cliente/committente.

Va rilevato inoltre come i servizi che la cooperativa sviluppa presso i propri clienti passano necessariamente attraverso il monitoraggio e il controllo di qualità di questi (es. A.S.S. n.1 Triestina, Pineta del Carso), fornendo alla cooperativa un costante controllo indiretto e la tempestiva comunicazione delle eventuali non conformità dei servizi resi. Anche in altri settori le procedure relative alla qualità sono già molto strutturate, in quanto le procedure specifiche di gestione del servizio sono integrate dalle procedure stabilite dal Sistema Qualità delle imprese partner. In ogni caso, per analizzare lo stato dell'arte e definire con maggiore chiarezza aree di criticità e possibilità di miglioramento, è obiettivo del prossimo anno avviare una verifica della qualità percepita da parte della clientela della cooperativa attraverso una rilevazione della *customer satisfaction*.

In linea generale, una efficace ed efficiente gestione dei servizi impone la definizione e la programmazione di risorse (struttura organizzativa), tempi e metodi di erogazione (Linee Guida e mansionari), l'identificazione delle criticità e la pianificazione delle attività di monitoraggio e valutazione (piano dei controlli). La definizione delle procedure di monitoraggio non può prescindere da una precisa definizione delle esigenze del cliente, sia esplicite che implicite, in modo da tenere conto delle stesse nel progettare ed erogare i servizi, misurare la prestazione e la percezione relativa ai servizi resi e individuare eventuali variazioni.

I Responsabili di settore sono responsabili del costante ed efficace raccordo con i committenti, al fine di monitorare la corretta erogazione dei servizi, raccogliere le esigenze del cliente e garantire continuità, coerenza, immediatezza e facilità di comunicazione, anche in merito alle eventuali criticità emerse.

La cooperativa garantisce il controllo di qualità della produzione attraverso:

- riunioni di settore: sono organizzate e gestite dal responsabile, devono parteciparvi tutti i lavoratori coinvolti, hanno funzione informativa, di analisi di tutte le problematiche affrontate nella gestione dei servizi e aggiornamento delle procedure
- incontri con la committenza: con cadenza regolare la Direzione generale e il referente di settore incontrano la committenza al fine di valutare, correggere e migliorare ove fosse possibile la qualità dei servizi
- Comitato di Direzione: controlla la produzione attraverso riunioni con i responsabili di settore, convocate bisettimanalmente e presiedute dal Direttore Generale; ha il compito di programmare e verificare la produzione interna, uniformare le modalità di gestione del personale tra le diverse aree di intervento e monitorare gli inserimenti lavorativi, in modo da rendere più efficace il sistema complessivo
- la definizione ed il costante aggiornamento delle Linee Guida e dei Mansionari specifici per ciascun servizio/cantiere
- la supervisione ed il monitoraggio dei servizi erogati e delle condizioni lavorative da parte dei responsabili di settore (es. attraverso verbale giornaliero, check list, verifiche a spot, mystery shopping, ecc.).

#### 4.6 STAKEHOLDERS ISTITUZIONI ED ENTI PUBBLICI, IMPRESA SOCIALE E PROFIT, COMUNITÀ LOCALE PER PARTNERSHIP, RETI E RELAZIONI TERRITORIALI

##### L'integrazione con la rete dei servizi socio-sanitari e dei soggetti del territorio per l'inserimento lavorativo

Come più ampiamente descritto nel precedente paragrafo 4.4 dedicato all'inserimento lavorativo, di fondamentale importanza per La Collina, in quanto cooperativa di tipo B, è il rapporto con gli enti pubblici e gli altri soggetti territoriali preposti a tale funzione. Sin dall'anno della sua fondazione la cooperativa ha collaborato nella progettazione e realizzazione di percorsi di inclusione sociale con tutti gli enti erogatori di borse di formazione al lavoro della provincia di Trieste e precisamente:

Tab. 29: Partnership con Enti pubblici per l'inserimento lavorativo

Ente	servizio/struttura/ funzione	Attività
A.S.S.n.1 Triestina	Distretti	Borse Formazione Lavoro
	Dipartimento Salute Mentale	
	Dipartimento Dipendenze (Ser.T e Alcologia)	
Comune di Trieste	SIL	
Comune di Muggia	Servizio Assistenza	
Provincia di Trieste	Sportello del Lavoro	
	Collocamento obbligatorio	
Carcere di Trieste	UEPE	

Altri soggetti del territorio coinvolti nella rete dei servizi finalizzati all'inserimento lavorativo e partner della cooperativa sono: il Centro anti violenza GOAP, la casa di accoglienza "Teresiano", gli enti di formazione IRES FVG e ENAIP FVG per quanto riguarda i tirocini formativi e le work experience.

## Partnership in interventi e progetti territoriali

La Collina ha elaborato ed intrapreso una serie di azioni in partnership con alcuni enti pubblici del territorio, superando una relazione di semplice committenza, al fine di promuovere il proprio ruolo quale soggetto della co-progettazione, in particolare nell'ambito di progetti che puntino a dare significati e organizzare interventi articolati e innovativi rispetto ai "nuovi bisogni" sociali ed ai territori.

Tab. 30: Sperimentazioni territoriali con Enti pubblici

Ente	Progetto	Tipologia di attività
<b>Comune di Muggia</b>	Progetto ZINDIS AL CENTRO	Ricerca-azione finalizzata all'accompagnamento delle attività di riqualificazione dell'area di Zindis (Muggia) attraverso l'ascolto e l'esplorazione del territorio e preliminare all'attivazione del programma Habitat-Microarea
<b>Comune di Muggia e Provincia di Trieste</b>	COMUNICAGENDO e 3R	Politiche educative e ambientali (vedi tabella pag.68)
<b>Comune di Muggia</b>	Info Point - Piazza Marconi	Progetto di animazione e info point territoriale con attivazione (a partire dall'estate 2009) dei servizi di: internet point e connessione wi-fi, utilizzo giochi elettronici, bookcrossing, lettura quotidiani e settimanali, esposizioni temporanee presso la Sala Negrin e porticato di Piazza Marconi a Muggia
<b>ATER Trieste (capofila)</b>	Progetto S.HO.W. Social HOusing Watch – presentato a valere sul bando 2/2009 del Programma di Iniziativa Comunitaria Cooperazione Territoriale Transfrontaliera - Programma per la cooperazione transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013	Progetto di osservatorio sperimentale delle politiche di social housing in relazione alle politiche di welfare. Il progetto intende inoltre realizzare in due micro territori esperienze confrontabili di interventi integrati per la qualificazione dell'habitat e dei servizi socio sanitari. Valore complessivo del progetto: € 1.500.000 (in corso di valutazione).
<b>IRES FVG (capofila) con 12 partner (di cui La Collina)</b>	Progetto strategico C-BIEN – Cross Border Inclusive Entrepreneurship Network presentato a valere sul bando 1/2008 del Programma di iniziativa comunitaria per la cooperazione transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013; successivamente riformulato come Progetto standard "LIEN" e presentato a valere sul bando 2/2009 Programma per la cooperazione transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013	Progetto orientato allo scambio di conoscenze e pratiche in materia di inclusione sociale attraverso l'accesso al lavoro delle persone più vulnerabili, per la messa a punto di strumenti atti a favorire l'accesso al credito delle persone più vulnerabili e "non bancabili" allo scopo di sostenere lo sviluppo di iniziative imprenditoriali mirate all'autoimpiego e il sostegno a "imprese inclusive" guidate dai soggetti più vulnerabili. Valore complessivo del progetto: € 2.000.000 (in corso di valutazione).
<b>A.S.S. N. 1 Triestina con 8 partner (di cui La Collina)</b>	Domanda di contributo per la realizzazione e lo sviluppo di progetti di innovazione e ricerca su processi e modalità di erogazione dei servizi, per l'introduzione di tecnologie innovative di interesse generale e per il trasferimento di conoscenze nel settore della salute e della protezione sociale.  (Art. 22 L.R. 26/2005 Interventi a favore dell'innovazione nel settore del welfare - "Regolamento sulla concessione di contributi per la realizzazione e lo sviluppo di progetti di innovazione e ricerca su processi e modalità di erogazione dei servizi, per l'introduzione di tecnologie innovative di interesse generale e per il trasferimento di conoscenze nel settore della salute e della protezione sociale" emanato con D.P.Reg. n. 0233 del 02.08.2007)	Progetto relativo all'operatività del Dipartimento di Salute Mentale (www.triestesalutementale.it) dell'A.S.S.n.1 Triestina ed in particolare in relazione all'utilizzo dello strumento del budget di salute, che si propone di: - Individuare un modello valutativo dei budget di salute omogeneo a livello aziendale, condiviso con gli stakeholders e con gli altri Enti e soggetti privati coinvolti. - Consolidare la rete già esistente (Enti, Cooperative, Associazioni) e sviluppare nuovi processi inclusivi di carattere imprenditoriale, formativo e laboratoriale (sistema delle opportunità) - Sperimentare per 5 persone nella fascia 16-24 anni in presenza di prodromi o all'esordio psicotico interventi precoci attraverso la metodologia del budget di salute. Valore complessivo del progetto: € 500.000.

### Le relazioni con soggetti del Terzo Settore

I principi che orientano La Collina nella sua relazione con gli altri soggetti sono la crescita e la valorizzazione dell'impresa cooperativa e dei valori che essa interpreta, in funzione del consolidamento di attività in essere e dello sviluppo di nuova impresa sociale per il territorio, attraverso sia partecipazioni che partnership.

### Imprese ed altri enti in cui la cooperativa ha partecipazioni

La Collina possiede partecipazioni in numerosi soggetti che operano nei settori di intervento della cooperativa e/o in attività ad essa funzionali:

Tab. 31: Partecipazioni

TIPOLOGIA	DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	SETTORE/ATTIVITÀ
COOPERATIVE SOCIALI	RESET	Società cooperativa sociale ONLUS di tipo A di Trieste, nata nel 2009, opera nei servizi di accompagnamento per persone affette da HIV e nei trasporti sanitari	ASSISTENZA
	LA PIAZZETTA	Società cooperativa sociale ONLUS di tipo B di Trieste, opera nell'area della comunicazione ed è titolare della storica emittente radiofonica comunitaria a carattere locale "Radio Fragola"	COMUNICAZIONE
CONSORZI	PER L'IMPRESA SOCIALE	Consorzio di cooperative sociali costituitosi a Trieste nel 1990. Sin da quell'anno ha svolto attività essenzialmente mirate al consolidamento e allo sviluppo della cooperazione sociale nei territori del Friuli Venezia Giulia, fornendo assistenza e consulenza amministrativa e gestionale, promuovendo percorsi formativi e di aggiornamento professionale ma soprattutto progettando azioni di iniziativa comunitaria per lo sviluppo dell'impresa sociale, con particolare riferimento alle cooperative associate al consorzio stesso.	PROGETTAZIONE EUROPEA
	AUSONIA	Consorzio formato da 13 cooperative sociali triestine nato nel 2005 per rilevare la concessione dello storico stabilimento balneare "Ausonia"	GESTIONE STABILIMENTO BALNEARE AUSONIA
	HAND	Consorzio di comunicazione sociale con sede a Pagnacco (UD) nato nel 2008. Riunisce 12 cooperative sociali e di produzione lavoro impegnate nel segmento del terziario avanzato	GENERAL CONTRACTOR TERZIARIO AVANZATO
	CO.IN	Il CO.IN. Cooperative Integrate ONLUS, costituitosi a Roma il 21/04/1988, è una associazione non lucrativa di utilità sociale che fornisce servizi a livello nazionale nell'area dell'economia sociale. Ne fanno parte 48 cooperative integrate, sociali ed enti finalizzati all'inserimento lavorativo di persone disabili che occupano stabilmente alcune migliaia di lavoratori, di cui gran parte in condizione di svantaggio. L'associazione opera per l'integrazione sociale ed economica delle persone con disabilità, attraverso progetti volti all'autonomia e alla vita indipendente, servizi per il turismo accessibile, attività di consulenza, orientamento e informazione, progetti formativi, ricerche socio-economiche, partenariati per lo sviluppo, cooperazione nazionale e internazionale.	COOPERAZIONE NAZIONALE E INTERNAZIONALE

ALTRO	FINRECO	FINRECO è la finanziaria di sviluppo del settore cooperativo del Friuli Venezia Giulia che supporta le cooperative socie nella corretta individuazione dei fabbisogni finanziari e nella ricerca delle migliori risposte	FINANZIARIA REGIONALE COOPERAZIONE
	CNA	La CNA, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa, costituisce il sistema nazionale ed unitario di rappresentanza generale dell'impresa italiana, con particolare riferimento all'artigianato, alle piccole e medie imprese, alle piccole e medie industrie, ai vari raggruppamenti d'interesse (pensionati, imprenditrici, giovani imprenditori) e a tutte le forme del lavoro autonomo	CONFEDERAZIONE NAZIONALE ARTIGIANATO

Tab. 32: Valore partecipazioni

Tipologia	Denominazione	Valore
<b>Cooperative sociali</b>	LA PIAZZETTA SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE ONLUS	110.000,00
	RESET SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE ONLUS	10.000,00
<b>Consorzi</b>	CONSORZIO HAND	500,00
	CONSORZIO AUSONIA	34.000,00
	CONSORZIO PER L'IMPRESA SOCIALE	10.329,12
	CONSORZIO CO.IN ONLUS	775,00
<b>Altro</b>	FINRECO	298,00
	CNA*	360,00
	<b>TOTALE</b>	166.262,12

\* La quota associativa al CNA (Confederazione nazionale artigiano) viene pagata annualmente

### Movimento cooperativo: organismi di rappresentanza

La Collina ha scelto di aderire alla Lega delle Cooperative FVG e Legacoopsociali, coerentemente con l'impegno nel sostenere lo sviluppo della cooperazione sociale, della mutualità e la diffusione dei valori cooperativi.

La funzione svolta da tali organismi è di coordinamento e di confronto fra le varie realtà operanti nel nostro settore da un lato, e di dialogo con le istituzioni dall'altro.

La Collina è rappresentata con un proprio socio all'interno dell'esecutivo regionale e nella rappresentanza provinciale.

### Principali reti e collaborazioni attive

Coltivare rapporti di partnership risponde da un lato all'esigenza di porsi nel mercato in maniera più solida, dall'altro di rafforzare il proprio radicamento nel tessuto produttivo e sociale del territorio. La Collina ha da tempo consolidato rapporti di partnership con alcune cooperative e consorzi di cooperative nei territori in cui opera. Tali collaborazioni hanno natura diversa: di tipo commerciale (ad esempio attraverso la formula dell'ATI – Associazione Temporanea d'Impresa), progettuale, di confronto e lavoro comune per il conseguimento di obiettivi di carattere generale. Di seguito sono indicati i principali rapporti al momento attivi:

Tab. 33: Partnership e progettualità territoriali condivise

TIPOLOGIA	DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	ATTIVITÀ
COOPERATIVE SOCIALI	RESET	Società cooperativa sociale ONLUS di tipo A di Trieste, nata nel 2009, opera nei servizi di accompagnamento per persone affette da HIV e nei trasporti sanitari	SUBAPPALTI
	LA PIAZZETTA	Società cooperativa sociale ONLUS di tipo B di Trieste, opera nell'area della comunicazione ed è titolare della storica emittente radiofonica comunitaria a carattere locale "Radio Fragola"	SERVIZI DI COMUNICAZIONE-GRAFICA
	C.L.U. FRANCO BASAGLIA	Cooperativa sociale di tipo B di Trieste, opera in vari settori quali pulizie civili, bar e ristorazione, manutenzioni	ATI TEATRO
	ON STAGE	Cooperativa sociale di tipo B di Trieste, opera nei servizi di organizzazione eventi, service e allestimenti tecnici	ATI TEATRO
	CONFINI	Cooperativa sociale di tipo B di Trieste, opera nei servizi amministrativi di front e back office e gestisce una serigrafia	ATI SERVIZI AMMINISTRATIVI ASS1
	COALA	Cooperativa sociale di tipo B di Trieste, opera nei servizi museali e bibliotecari	ATI MUSEI E BIBLIOTECHE
	2001 AGENZIA SOCIALE	Cooperativa sociale di tipo A, opera nella gestione di servizi educativi, riabilitativi ed assistenziali. Nasce nel 1999 dalla fusione della Cooperativa sociale 2001 e dell'Agenzia sociale SCARL	SPERIMENTAZIONE TERRITORIALE LABORATORI CREATIVI NIDI E CENTRI ESTIVI
	CODESS CULTURA	Cooperativa culturale nata nel 2000. Opera nella gestione di servizi culturali in 12 regioni italiane	ATI MUSEI
	SOCIOCULTURALE	Cooperativa sociale di tipo A di Venezia. Opera su tutto il territorio nazionale nella gestione di servizi educativi, assistenziali e culturali	ATI MUSEI
	CONSORZIO HAND	Consorzio di comunicazione sociale con sede a Pagnacco (UD) nato nel 2008. Riunisce 12 cooperative sociali e di produzione lavoro impegnate nel segmento del terziario avanzato	ARCHIVI-GRAFICA

CONSORZI	CONSORZIO AUSONIA	Consorzio formato da 13 cooperative sociali triestine nato nel 2005 per rilevare la concessione dello storico stabilimento balneare "Ausonia"	ATTIVITA' BALNEARI
	CONSORZIO PER L'IMPRESA SOCIALE	Consorzio di cooperative sociali costituitosi a Trieste nel 1990. Sin da quell'anno ha svolto attività essenzialmente mirate al consolidamento e allo sviluppo della cooperazione sociale nei territori del Friuli Venezia Giulia, fornendo assistenza e consulenza amministrativa e gestionale, promuovendo percorsi formativi e di aggiornamento professionale ma soprattutto progettando azioni di iniziativa comunitaria per lo sviluppo dell'impresa sociale, con particolare riferimento alle cooperative associate al consorzio stesso	RICERCHE E PROGETTI EUROPEI
ENTI DI FORMAZIONE	IRES FVG	Istituto di Ricerche Economiche e sociali del Friuli Venezia Giulia. Dal 1983, anno della sua fondazione, svolge attività di analisi e ricerca, progettazione, consulenza, formazione e orientamento	TIROCINI FORMATIVI- WORK EXPERIENCE
	ENAIIP FVG	Fondato dalle ACLI nel 1951, opera nell'ambito del fabbisogno formativo e dell'analisi organizzativa	TIROCINI FORMATIVI- WORK EXPERIENCE

### Le relazioni con la comunità e la collettività di riferimento

Coerentemente con i suoi scopi statutari, la cooperativa sceglie di muoversi nel pieno rispetto dei territori e delle realtà in cui/con cui opera, promuovendo opportunità e costruendo reti tra soggetti per fornire, negli stessi territori, risposte adeguate e competenti ai bisogni, ma anche ponendosi quale soggetto qualificato e attore della promozione e della crescita economica, sociale e culturale complessiva del territorio stesso.

La relazione della cooperativa con il territorio e la collettività di riferimento ha infatti a che fare con il suo radicamento nel territorio/nella comunità medesimi, oltre che con le caratteristiche dei servizi e delle attività gestite e promosse. Un primo riscontro evidente si esprime in termini di ricaduta occupazionale, e, più in generale, con lo sviluppo di opportunità di impresa sociale, per La Collina e per il movimento cooperativo nel suo insieme.

Ma la ricaduta dell'operato della cooperativa, specie attraverso iniziative culturali e servizi specifici quali quelli museali e didattici, si misura evidentemente anche sul piano delle opportunità di crescita sociale e culturale del territorio, pur difficilmente quantificabili e con risultati che si evidenziano nel lungo termine.

Va in questa direzione anche il sostegno a iniziative, eventi e manifestazioni di rilievo del territorio quali alcune "sponsorizzazioni sociali" e la promozione/partecipazione a iniziative di carattere culturale, sociale o formativo:

Tab. 34: Iniziative e progetti del territorio promossi e/o sostenuti

<b>“Oh Poetico Parco”</b>	Rassegna Poetica nel Parco di San Giovanni (Trieste) organizzata nei mesi estivi (da giugno a settembre) dall'Associazione Culturale Nadir Pro con il contributo della Provincia di Trieste, promosso da A.S.S.n.1 Triestina, cooperativa La Collina, Banca Etica	edizioni 2008-2009-2010
<b>“Oltre il giardino. Dal manicomio alla salute dei territori (1971 – 2009)”</b>	L'esposizione in progress, “materiali per un archivio: ambiente interattivo per costruire una memoria collettiva”, costituisce il primo archivio interattivo dedicato alla storia che dal manicomio ha portato all'avvio e allo sviluppo della rete di servizi per la salute sul territorio, realizzata dall'Azienda per i Servizi n.1 triestina a cura di Studio Azzurro, con il sostegno della Provincia di Trieste, della Fondazione CRTrieste, del Cns – Consorzio nazionale servizi e di molti sponsor	inaugurata marzo 2009
<b>Stage studenti/esse Carducci</b>	La convenzione con l'Istituto magistrale e liceo pedagogico Carducci di Trieste ha l'obiettivo di far intraprendere agli studenti percorsi di tirocinio formativo all'interno della cooperativa. Nell'anno 2009 la Collina ha ospitato due classi IV del Liceo pedagogico, con le quali sono state progettate e realizzate attività formative nei servizi museali, bibliotecari, laboratoriali e amministrativi. L'attività formativa, realizzata in cicli della durata di 30 ore settimanali, ha coinvolto complessivamente 52 alunne/i	a partire dalla convenzione sottoscritta nel 2008
<b>“ComunicAgendo - Atelier Multimediale”</b>	Il progetto finanziato dall'Assessorato all'Educazione Ambientale della Provincia di Trieste, co-progettato dal Comune di Muggia, dalla cooperativa La Collina e dalla cooperativa La Piazzetta, ha promosso una campagna di sensibilizzazione a favore del consumo etico e ragionato, attraverso attività multimediali indirizzate ai giovani frequentatori del Ricreatorio “F. Penso” di Muggia. Attraverso un percorso di formazione ed animazione, i ragazzi sono stati coinvolti, tra l'ottobre 2008 e maggio 2009, in attività laboratoriali ed è stato realizzato il “ComunicAgendo Kit”	A.S. 2008/2009
<b>“3 Erre – Risparmio.... Riuso... Riciclo e RIPENSO IL TERRITORIO!”</b>	Il progetto, coordinato dalla cooperativa sociale La Collina con la collaborazione della cooperativa sociale La Piazzetta-Radiofragola, ha sviluppato la proposta dei ragazzi del ricreatorio F. Penso di Muggia di pianificare una zona degradata del territorio per trasformarla in un parco ecologico educativo. In quest'ottica i ragazzi hanno progettato un bene comune, proponendolo come spazio di aggregazione nel quale coniugare creatività, ricerca e condivisione di idee per arricchire il tessuto sociale e diventare protagonisti attivi del territorio nel quale vivono. La sede scelta per la presentazione del progetto è stata la stazione degli autobus di Muggia. Per l'occasione è stato allestito uno spazio interattivo, con una parete disegnabile e un “box per le idee” accessorio da telecamera e registratore per coinvolgere i visitatori. I ragazzi hanno inoltre progettato dei gadgets da distribuire gratuitamente ai visitatori, allo scopo di promuovere e divulgare una nuova cultura di gestione del territorio	AA.SS. 2006/2007 2007/2008
<b>XX anniversario della Carta dei diritti dei bambini e degli adolescenti</b>	Il progetto, sviluppato in collaborazione con l'Assessorato alle politiche giovanili del Comune di Muggia ed alcune associazioni di volontariato del territorio (Arci, UISOP, Bottega Brez Meja), ha coinvolto gli istituti primari “Zamola” e “Loreti”. I bambini sono stati impegnati in giochi educativi ispirati alla Carta dei diritti. La Collina ha sviluppato le proprie attività laboratoriali creative all'interno della ludoteca Fantamondo di Muggia	2009
<b>Progetto “GiraGiardini”</b>	Il progetto laboratoriale, sviluppato per conto della cooperativa sociale 2001 Agenzia Sociale, ha coinvolto alcuni gruppi di bambini ospitati nei Centri estivi del Comune di Trieste. La festa finale del 28 agosto 2009 è stata abbinata alla Marcia mondiale per la pace che nel mese di novembre ha attraversato Trieste dopo essere partita il 2 ottobre, giorno della nascita di Gandhi, dalla Nuova Zelanda	2009
<b>“È sabato ti racconto una storia”</b>	La Collina ha collaborato attraverso la realizzazione di laboratori creativi alla giornata conclusiva della III edizione della rassegna “È sabato: ti racconto una storia”, cicli di letture per i bambini in età prescolare organizzati dal Comune di Muggia nell'ambito del progetto nazionale “Nati per leggere”	2009

## 4.7 STAKEHOLDERS FORNITORI

### Fornitori di credito e servizi finanziari

Dall'anno 2005 La Collina intrattiene rapporti con il sistema del credito bancario a solo scopo di deposito. La liquidità propria permette di far fronte puntualmente a tutti gli impegni presi con fornitori e lavoratori. Attualmente non sono aperti fidi né servizi di anticipo fatture con l'unico Istituto di credito con il quale la cooperativa intrattiene rapporti: l'Unicreditbanca SPA. Nel corso dell'anno 2010 verrà comunque attivato un ulteriore conto corrente per un duplice scopo:

- separare nettamente gli aspetti finanziari riguardanti la gestione dello stabilimento balneare Ausonia, gestito insieme ai partner della cooperativa sociale Confini, dal resto dell'attività d'impresa;
- far fronte a quanto richiesto dal codice degli appalti, che individua in due istituti di credito di primaria importanza il numero minimo di referenze bancarie utili alla necessaria attestazione di solidità finanziaria.

Nell'anno 2009 è stato chiuso anticipatamente il mutuo decennale per l'acquisto della sede sociale di via Querini 6.

Per quanto riguarda gli aspetti assicurativi la cooperativa intrattiene rapporti esclusivi con le Generali SPA.

### Consulenti professionali e fornitori di conoscenza

Tab. 35: Consulenti

DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	OGGETTO DELL'ATTIVITÀ
Asseconsult Srl	Srl	Consulente Sicurezza
Consorzio Interland	Consorzio	Consulente Lavoro-Paghe
Studio I. Nicola	Libero professionista	Consulente Contabilità
Avv. Orio De Marchi	Libero professionista	Consulente Legale
Ires Fvg	Ente formativo	Consulente Organizzazione Aziendale
Ires Fvg	Ente formativo	Formazione
Enaip Fvg	Ente formativo	Formazione
Studio Gelletti-Ruan	Libero professionista	Attività Notarile

Con i seguenti soggetti "fornitori di conoscenze" sono inoltre in atto rapporti di partnership e co-progettazione nell'ambito di attività di ricerca, innovazione e formazione di interesse strategico per la cooperativa:

Tab. 36: Partner progettuali

Denominazione	Attività	Descrizione
Consorzio Impresa Sociale	Ricerca	Ricerca follow up inserimento lavorativo
Consorzio Impresa Sociale	Convenzione Legge Biagi	Art. 14 d.lgs. 276/2003 (Legge Biagi) convenzioni tra aziende con obbligo di assunzione di personale disabile (l. 68/99) e cooperazione sociale
Ires Fvg	Organizzazione aziendale	Mansionari e procedure - riorganizzazione amministrativa cooperativa
Ires Fvg	Formazione	Formazione redazione Bilancio Sociale sperimentale
Ires Fvg	Formazione	Progettazione percorsi formativi - formazione permanente trasversale ai settori della cooperativa



# ESAME DELLA SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

IL PATRIMONIO SOCIALE

ANALISI DEI PROVENTI E DEI RICAVI

ANALISI DEI COSTI E DELLE USCITE

LA DETERMINAZIONE E LA DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO  
AGLI STAKEHOLDERS

ANALISI ATTIVITÀ RACCOLTA FONDI E INVESTIMENTI



# 5. ESAME DELLA SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

Per fornire una descrizione dell'organizzazione, del suo operato e dei risultati in termini di creazione di valore sociale, non si può prescindere da una presentazione delle principali grandezze e dinamiche economiche che hanno caratterizzato l'impresa nel periodo preso in considerazione. Il Bilancio Sociale contiene perciò una serie di indicatori economici ed alcune forme di rappresentazione della ricchezza dell'impresa e della sua evoluzione.

Ai fini dell'analisi dei proventi e degli oneri sono riportati i dati desunti dai bilanci civili della cooperativa relativamente agli ultimi 3 anni di attività dell'impresa (2007 – 2009), che sono stati poi opportunamente riclassificati per la determinazione del valore aggiunto.

Da una prima lettura dei dati si nota che il valore della produzione è cresciuto, passando da € 1.191.350 del 2007 a € 1.720.694 del 2009 (+44%), i costi della produzione sono aumentati proporzionalmente passando da € 1.130.530 del 2007 a € 1.627.365 del 2009 (+43%). L'utile netto d'esercizio nell'ultimo anno si attesta sui € 105.482. Il valore aggiunto globale netto nell'ultimo esercizio si attesta sui € 1.453.981, registrando un aumento complessivo pari a € 386.874,14 rispetto al 2007.

## 5.1 IL PATRIMONIO SOCIALE

Tab. 37: Il patrimonio della cooperativa

	2007	2008	2009
Capitale sociale	68.172	69.205	79.534
Totale riserve	253.831	311.637	570.372
Riserva legale	63.442	81.322	161.341
Riserva statutaria	190.389	230.317	409.031
Altre riserve	-	2	-
Risultato d'esercizio	59.598	266.723	105.482
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>381.601</b>	<b>674.574</b>	<b>755.388</b>

La tabella propone l'andamento del patrimonio netto, mostrando come tale valore sia più che raddoppiato nel periodo considerato, passando da € 381.601 del 2007 a € 755.388 del 2009, confermando il trend di crescita in atto ormai dal 2004.

L'entità del patrimonio netto evidenzia, inoltre, come l'azienda abbia a disposizione le risorse necessarie per effettuare nuovi investimenti, per favorire lo sviluppo dell'attività aziendale e per sostenere le future generazioni di operatori sociali.

L'aumento più sensibile si spiega con l'incremento del valore delle riserve, che da € 253.831 passano a € 570.372 (+124,7%), dovuto esclusivamente agli accantonamenti dei risultati positivi di gestione.

I risultati di gestione realizzati nel triennio considerato sono stati così utilizzati:

Tab. 38: Modalità di utilizzo dell'utile d'esercizio

	2007	2008	2009
<b>Fondo mutualistico</b>	1.791	8.002	1.073
variazione riserva legale	17.879	80.020	10.734
variazione riserva statutaria	39.928	178.710	23.973
<b>Variazione riserve</b>	<b>57.807</b>	<b>258.730</b>	<b>34.707</b>
<b>Quota ristorni anno 2009</b>			<b>69.702</b>
<b>Utile dell'esercizio</b>	<b>59.598</b>	<b>266.732</b>	<b>105.482</b>

A partire dal 2009, al fine di dare una rappresentazione più chiara della situazione patrimoniale e finanziaria della società, la cooperativa ha optato per una diversa classificazione contabile dei ristorni rispetto agli anni precedenti, che non vengono più registrati fra le voci di costo del personale, ma evidenziati a parte. L'avanzo di gestione del 2009 di € 105.482, pertanto, comprende anche la quota di ristorno pari a € 69.702 erogata ai soci lavoratori che con la loro opera hanno contribuito al raggiungimento di questi risultati positivi.

## 5.2 ANALISI DEI PROVENTI E DEI RICAVI

Tab. 39: Composizione dei ricavi

Ricavi	2007	% su tot. ricavi	2008	% su tot. ricavi	2009	% su tot. ricavi
A1) Ricavi vendite e prestazioni	1.180.243,44	98,88%	1.543.746,45	89,50%	1.685.405	97,95%
A5) Altri ricavi	4.416,53	0,37%	2.987,87	0,17%	85	0,00%
A5) Contributi conto esercizio	6.689,83	0,56%	40.010,17	2,32%	35.204	2,05%
C6) Proventi finanziari - D) Diversi	2.284,30	0,19%	4.651,85	0,27%		0,00%
E20) Proventi straordinari			133.367,40	7,73%		0,00%
<b>Totale ricavi</b>	<b>1.193.634,10</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.724.763,74</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.720.694</b>	<b>100,00%</b>

Tab. 40: Andamento dei ricavi

Ricavi	2007	2008	2009	aumento % 2007-2008	aumento % 2007-2008
A1) Ricavi vendite e prestazioni	1.180.243,44	1.543.746	1.685.405	30,80%	9,18%
A5) Altri ricavi	4.417	2.988	85	-32,35%	-97,16%
A5) Contributi conto esercizio	6.690	40.010	35.204	498,07%	-12,01%
C6) Proventi finanziari - D) Diversi	2.284	4.652		103,64%	
E20) Proventi straordinari		133.367			
<b>Totale ricavi</b>	<b>1.193.634,10</b>	<b>1.724.763,74</b>	<b>1.720.694,00</b>	<b>44,50%</b>	<b>-0,24%</b>

Dal 2007 i ricavi delle vendite e prestazioni hanno registrato una costante crescita passando da € 1.180.243 a € 1.685.405 con un aumento di più di € 500.000 (+30,8% nel 2008 e +9,2% nel 2009).

Il peso percentuale del fatturato derivante dalla vendita di servizi rispetto al totale dei ricavi si attesta nel 2009 attorno al 98%.

I contributi pubblici negli ultimi 2 anni subiscono un importante incremento rispetto al 2007 passando da circa € 6.700 a € 35.200 nel 2009. Ciò è dovuto in parte all'innalzamento del tetto del "De Minimis" che da € 100.000 passa a € 200.000 a partire dal 01/01/2007 (Regolamento CE n. 69/2001, modificato dal Reg. CE n. 1998/2006).

I contributi ricevuti nell'anno 2009 sono sintetizzabili come da tabella sottostante.

Tab. 41: Contributi pubblici

Leggi di riferimento	Tipologia	Descrizione	Importo concesso	Spesa effettuata
L.R. 20/2006	Tutor	Attività di tutoraggio e supporto al personale proveniente dall'area dello svantaggio	€ 13.327,47	€ 13.327,47
	Consulenze	Consulenza per attività di marketing e promozione della cooperativa	€ 2.937,1	€ 15.000,00
	Arredi e attrezzature	Acquisto attrezzature informatiche e cespiti per l'attività di salvamento presso lo Stabilimento Ausonia	€ 544,8	€ 6.447,11
L.R. 18/ 2005	Assunzioni	Contributi ricevuti per assunzioni a tempo indeterminato delle socie M.U. E N.P.	€ 12.031,57	
art. 51 L.R. n.18 9/08/2005	Bilancio Sociale	Contributi da ricevere per il percorso formativo finalizzato alla redazione del primo Bilancio Sociale de La Collina	€ 7.000	€ 8.800,00
L.R.4	Acquisto sede	Contributo a valere sull'ammortamento ventennale dell'acquisto della sede sociale	€ 2.863,24	
			<b>€ 38.704,18</b>	

Il contributo da ricevere ai sensi dell'art. 51 n. 18 L.R. 9 agosto 2005 per il percorso formativo finalizzato alla redazione del primo Bilancio Sociale è stato iscritto a bilancio 2009 per la sola parte di competenza, stimata in € 3.500.

Per un'analisi del fatturato distinto per aree di intervento e per committente si rimanda al paragrafo degli stakeholders clienti.

Tab. 42: Ricavi effettivi

	2008		2009	
Ricavi vendite e prestazioni	€ 1.545.164,37		€ 1.685.404,84	
Di cui A.T.I.		€ 249.250,99		€ 162.257,19
Di cui ricavi propri		€ 1.295.913,38		€ 1.523.147,65
Proventi straordinari	€ 131.491,63		€ 8.778,06	
Contributi	€ 38.000,00		€ 35.204,18	
Altri ricavi	€ 5.447,27		€ 4.163,36	
<b>Tot. ricavi prestazione di servizi</b>	<b>€ 1.720.103,27</b>		<b>€ 1.733.550,44</b>	

Per quanto riguarda i ricavi effettivi nel 2009 si sono attestati su € 1.523.147,65 al netto di A.T.I. in cui La Collina ha fatto da mandataria (€ 162.257,19), di proventi straordinari (€ 8.778,06), di contributi (€ 35.204,18) e di altri ricavi (€ 4.163,36) derivanti essenzialmente da interessi attivi di depositi bancari.

### 5.3 ANALISI DEI COSTI E DELLE USCITE

Tab. 43: Composizione dei costi

Costi	2007	% su tot. costi	2008	% su tot. costi	2009	% su tot. costi
B6) Materie prime	12.706	1,1%	19.735	1,4%	17.294	1,1%
B7) Servizi	367.762	32,4%	474.934	32,6%	466.588	28,5%
B8) Godimento beni terzi	2.924	0,3%	3.542	0,2%	6.171	0,4%
B9) Personale	721.462	63,6%	868.767	59,6%	1.046.759	63,8%
B10) Amm.ti e svalutaz.	8.442	0,7%	66.130	4,5%	43.914	2,7%
B12) Acc.ti rischi e oneri	10.000	0,9%			17.041	1,0%
B14) Oneri diversi di gestione	7.234	0,6%	20.679	1,4 %	29.598	1,8%
Costi della produzione	1.130.530	99,7%	1.453.787	99,7 %	1.627.365	99,3%
C17) Interessi passivi e oneri fin.	3.506	0,3%	2.950	0,2 %	3.427	0,2%
C17) Oneri straordinari			1.295	0,1 %	8.726	0,5%
<b>Totale costi</b>	<b>1.134.036</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.458.032</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.639.518</b>	<b>100,00%</b>

Tab. 44: Andamento dei costi

Costi	2007	2008	2009	variazione % 2007-2008	variazione % 2007-2008
B6) Materie prime	12.706	19.735	17.294	55,3%	-12,4%
B7) Servizi	367.762	474.934	466.588	29,1%	-1,8%
B8) Godimento beni terzi	2.924	3.542	6.171	21,1%	74,2%
B9) Personale	721.462	868.767	1.046.759	20,4%	20,5%
B10) Amm.ti e svalutaz.	8.442	66.130	43.914	683,4%	-33,6%
B12) Acc.ti rischi e oneri	10.000		17.041		
B14) Oneri diversi di gestione	7.234	20.679	29.598	185,8%	43,1%
Costi della produzione	1.130.530	1.453.787	1.627.365	28,6%	11,9%
C17) Interessi passivi e oneri fin.	3.506	2.950	3.427	-15,9%	16,2%
C17) Oneri straordinari		1.295	8.726		574,1%
<b>Totale ricavi</b>	<b>1.134.036</b>	<b>1.458.032</b>	<b>1.639.518</b>	<b>28,6%</b>	<b>12,4%</b>

La tabella precedente evidenzia la composizione dei costi della cooperativa evidenziando il peso percentuale delle diverse componenti rispetto al totale dei costi. In generale, le voci che hanno un maggior peso sono quelle relative ai costi del personale e ai servizi, seguiti dagli ammortamenti e svalutazioni.

In particolare, analizzando l'anno 2009, si evidenzia che:

- Le spese per servizi aumentano di € 98.826 rispetto al 2007, passando da € 367.762 a € 466.588. All'interno di questa voce sono comprese anche le prestazioni occasionali, i compensi e i contributi per i lavoratori a progetto che ai fini dell'analisi del valore aggiunto verranno considerate remunerazione del personale indiretto.
- Il costo del personale è in continua crescita dal 2007 arrivando a € 1.046.759 nel 2009 (con un aumento costante del 20% nel periodo considerato), pesando più del 63% sul totale dei costi. L'incremento di questa voce è dovuto principalmente all'andamento crescente della voce "salari e stipendi", che passa da € 514.921 del 2007 a € 826.192 del 2009 (+60%). Tale aumento può essere ricondotto sia ad un allargamento della base sociale, che passa da 54 soci del 2008 a 64 del 2009, sia ai rinnovi contrattuali. L'aumento risulta ancora più consistente (circa il 75%) se si considera il fatto che nel 2009 la voce "salari e stipendi" non comprende la quota di ristorni, come invece è avvenuto negli anni precedenti.
- Gli accantonamenti per rischi del 2009, pari a € 17.041, fanno riferimento a quote prudenzialmente accantonate per rischi su partecipazioni e crediti di natura finanziaria (crediti vs/altre imprese). La svalutazione dei crediti commerciali, invece, è classificata nella voce "B10 ammortamenti e svalutazioni".

#### 5.4 LA DETERMINAZIONE E LA DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO AGLI STAKEHOLDERS

Questa sezione individua le risorse economiche prodotte e gestite dalla cooperativa e la loro ripartizione tra i diversi stakeholders. Il valore aggiunto può essere definito in prima istanza come differenza tra il valore dei beni e servizi che l'azienda ha prodotto con il ciclo produttivo e il valore dei beni e servizi che l'azienda acquista dall'esterno. Esprime in termini economici quanto l'impresa riesce a produrre per remunerare i fattori produttivi interni come ad esempio il lavoro, il capitale investito, la finanza e la pubblica amministrazione.

Per la sua determinazione sono stati riclassificati i costi e ricavi delle situazioni contabili, individuando:

- il valore della produzione, depurato dagli eventuali contributi pubblici ricevuti;
- i costi-consumi intermedi di competenza del periodo, ossia quei costi che non costituiscono remunerazione per i portatori di interesse interni ed esterni. Dal costo della produzione vengono tolti, ad esempio, i costi relativi al personale esterno (collaborazioni a progetto, prestazioni occasionali) classificati nella remunerazione del personale e gli ammortamenti, considerati remunerazione dell'azienda;
- i costi e i ricavi legati alla gestione accessoria e straordinaria;
- i costi e i ricavi connessi alla gestione finanziaria dell'azienda rappresentano la remunerazione per i prestatori di capitale;
- i costi derivanti dalla gestione tributaria rappresentano la remunerazione per la pubblica amministrazione

Come evidenziato dalla tabella seguente, il valore aggiunto globale netto (di seguito indicato con la sigla VAGN) registra un aumento in valore assoluto pari a € 396.874,14 rispetto al 2007 (+ 37,54%), passando da € 1.057.106,86 a € 1.453.981.

Nel 2009 pesa intorno al 86,26% del totale del valore della produzione, registrando un calo rispetto all'anno precedente (peso 96,73%): ciò è dovuto ad un maggior as-

sorbimento del valore della produzione da parte dei costi per servizi (es. costi per utenze telefoniche, riscaldamento, assicurazioni, consulenze contabili e fiscali, manutenzioni, ecc.) e per maggiori accantonamenti contro i rischi.

Per quanto attiene la formazione del VAGN, si osserva inoltre che:

- il valore della produzione deriva per la quasi totalità dai ricavi delle vendite e delle prestazioni (99,99%) mentre le altre voci hanno un peso residuale;
- le componenti accessorie e straordinarie, che nel 2007 e nel 2009 hanno un peso irrisorio rispetto al valore della produzione, nel 2008 incidono positivamente nella creazione di valore aggiunto globale netto grazie ad un eccezionale aumento del volume dei ricavi straordinari (sopravvenienze attive). Questi proventi straordinari si riferiscono a quote accantonate prudenzialmente al Fondo rinnovo contrattuale negli anni 2006 e 2007 eccedenti l'effettivo incremento registrato in sede di contrattazione collettiva.
- gli ammortamenti sono aumentati nell'ultimo biennio, passando da € 8.441,75 a € 17.167 (+103,36%), come conseguenza dei nuovi investimenti in attrezzature, macchinari e ristrutturazione di impianti. Per un'analisi più approfondita su questo punto si rimanda al paragrafo 5.5 "ANALISI ATTIVITÀ RACCOLTA FONDI E INVESTIMENTI"

Tab. 45: Determinazione del valore aggiunto globale netto

#### VALORE AGGIUNTO GLOBALE

	2007	% su prod.	2008	% su prod.	2009	% su prod.
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.180.261,41</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.545.800,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.685.490,00</b>	<b>100,00%</b>
1. Ricavi dalle vendite e delle prestazioni	1.180.243,44	99,99%	1.543.746,45	99,87%	1.685.405,00	99,99%
4. Altri ricavi e proventi	17,97	0,01%	2.053,95	0,13%	85,00	0,01%
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>B) COSTI INTERMEDI DI PRODUZIONE</b>	<b>118.573,47</b>	<b>10,05%</b>	<b>113.119,69</b>	<b>7,32%</b>	<b>210.788,00</b>	<b>12,51%</b>
6. Consumi di materie prime	12.705,75	1,08%	19.735,42	1,28%	17.294,00	1,03%
7. Costi per servizi	90.168,28	7,64%	81.976,83	5,30 %	136.593,00	8,10%
8. Costi per godimento di beni di terzi	2.923,92	0,25%	3.542,07	0,23 %	6.171,00	0,37%
9. Accantonamenti per rischi	10.000,00	0,85%	-	0,00 %	43.788,00	2,60%
10. Altri accantonamenti	-	0,00%	-	0,00 %	-	0,00%
11. Oneri diversi di gestione	2.775,52	0,24%	7.865,37	0,51%	6.942,00	0,41%
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>	<b>1.061.687,94</b>	<b>89,95%</b>	<b>1.432.680,71</b>	<b>92,68%</b>	<b>1.474.702,00</b>	<b>87,49%</b>
<b>C) COMPONENTI ACCESSORI E STRAORDINARI</b>	<b>3.860,67</b>	<b>0,33%</b>	<b>80.941,75</b>	<b>5,24%</b>	<b>3.554,00</b>	<b>-0,21%</b>
Ricavi accessori	2.284,30	0,19%	4.651,85	0,30%	4.163,00	0,25 %
Ricavi straordinari	4.398,56	0,37%	134.301,32	8,69%	9.028,00	0,54 %
- Costi straordinari	2.822,19	0,24%	58.011,42	3,75%	302,00	0,02 %
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>1.065.548,61</b>	<b>90,28%</b>	<b>1.513.622,45</b>	<b>97,92%</b>	<b>1.471.148,00</b>	<b>87,28 %</b>
<b>Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni</b>	<b>8.441,75</b>	<b>0,72%</b>	<b>18.411,45</b>	<b>1,19%</b>	<b>17.167,00</b>	<b>1,02 %</b>
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>1.057.106,86</b>	<b>89,57%</b>	<b>1.495.211,01</b>	<b>96,73%</b>	<b>1.453.981,00</b>	<b>86,26%</b>

Tab. 46: Distribuzione del valore aggiunto globale netto

**DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE**

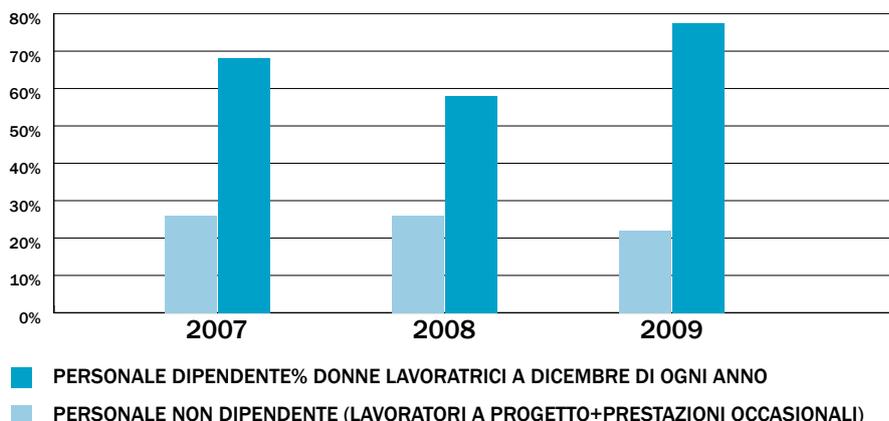
	<b>2007</b>	<b>% su VA</b>	<b>2008</b>	<b>% su VA</b>	<b>2009</b>	<b>% su VA</b>
<b>A) REMUNERAZIONE DEL PERSONALE</b>	<b>996.319,35</b>	<b>94,25%</b>	<b>1.258.879,83</b>	<b>84,19%</b>	<b>1.446.455,00</b>	<b>99,48%</b>
Personale non dipendente (lavoratori a progetto + prestazioni occasionali)	274.857,47	26,00%	390.112,53	26,09%	320.859,00	22,07%
Personale dipendente	721.461,88	68,25%	868.767,30	58,10%	1.125.596,00	77,41%
1. remunerazioni indirette	93.999,60	8,89%	115.233,56	7,71%	171.792,00	11,82%
2. remunerazioni dirette	627.462,28	59,36%	753.533,74	50,40%	953.804,00	65,60%
3. quote di riparto del reddito	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>B) REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b>	<b>5.053,18</b>	<b>-0,48%</b>	<b>36.195,30</b>	<b>-2,42%</b>	<b>30.815,00</b>	<b>-2,12%</b>
Imposte dirette	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Imposte indirette	1.636,65	0,15%	3.814,87	0,26 %	4.389,00	0,30%
- Sovvenzioni in conto esercizio	6.689,83	0,63%	40.010,17	2,68 %	35.204,00	2,42%
<b>C) REMUNERAZIONI DEL CAPITALE DI CREDITO</b>	<b>3.506,08</b>	<b>0,33%</b>	<b>2.950,10</b>	<b>0,20%</b>	<b>736,00</b>	<b>0,05%</b>
Oneri per capitali a breve termine	0,37	0,00%	35,52	0,00%	75,00	0,01%
Oneri per capitali a lungo termine	3.505,71	0,33%	2.914,58	0,19%	661,00	0,05%
<b>D) REMUNERAZIONI DELL'AZIENDA</b>	<b>57.807,18</b>	<b>5,47%</b>	<b>258.729,87</b>	<b>17,30%</b>	<b>34.707,00</b>	<b>2,39%</b>
+/- variazioni di riserve	57.807,18	5,47%	258.792,87	17,30%	34.707,00	2,39%
Ammortamenti (solo nel caso in cui si consideri il valore aggiunto lordo)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>E) QUOTE ASSOCIATIVE</b>	<b>4.527,43</b>	<b>0,43%</b>	<b>10.846,51</b>	<b>0,73%</b>	<b>2.898,00</b>	<b>0,20%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>1.057.106,86</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.495.211,01</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.453.981,00</b>	<b>100,00%</b>

In relazione alla distribuzione del valore aggiunto globale netto, la tabella 46 evidenzia quanto segue:

**REMUNERAZIONE DEL PERSONALE**

Nel 2009 ben il **99,48%** del valore aggiunto globale netto, pari a € 1.446.445 è stato distribuito alle risorse umane, sotto forma di stipendi, oneri sociali, trattamento di fine rapporto e ristorno. All'interno di questa categoria sono compresi i soci cooperatori, i lavoratori non soci ed i collaboratori.

Fig. 12: Analisi percentuale della distribuzione del valore aggiunto per la remunerazione del personale nel triennio considerato



La remunerazione per il personale non dipendente (lavoratori a progetto e prestazioni occasionali) passa da € 274.857,47 a € 320.859 ma diminuisce il suo peso percentuale sul valore aggiunto globale netto che si attesta intorno al 22% nel 2009. Aumenta sia in termini assoluti che in termini relativi la remunerazione per il personale dipendente, che registra complessivamente un incremento pari a € 404.134,12 (+ 56%).

Tab. 47: Distribuzione del valore aggiunto al personale

	2009	% su Iva
valore aggiunto globale netto	1.453.981	
totale remunerazione del personale	1.446.455	99,48%
di cui a soci	784.344	53,94%
di cui a soggetti svantaggiati	295.754	20,34%

Tab. 48: Calcolo remunerazione soggetti svantaggiati

	2009	%
salari e stipendi L.381/91 S	220.703,83	74,62%
accantonamento TFR L.381/91 S	17.243,28	5,83%
salari e stipendi L.381/91	54.428,96	18,40%
accantonamento TFR L.381/91	3.377,56	1,14%
<b>Totale remunerazione soggetti svantaggiati</b>	<b>295.753,63</b>	<b>100,00%</b>

#### **REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

L'assorbimento delle risorse da parte della pubblica amministrazione sotto forma prevalentemente di tasse ed imposte indirette di pertinenza dello Stato, della Regione e dei Comuni è pari al **0,30%** (€ 4.389) nell'ultimo anno (0,15% nel 2007). Questa bassa incidenza è dovuta al fatto che La Collina, in qualità di cooperativa sociale gode dell'esenzione delle imposte IRES e IRAP. Tale assorbimento è compensato dal trasferimento di risorse alla cooperativa sotto forma di contributi, che nell'ultimo anno rappresentano il **2,42%** del VAGN. In particolare i contributi hanno registrato un incremento pari a € 28.514,17 rispetto al 2007.

A tal proposito si rimanda alle tabelle inserite al punto 5.2 "Analisi dei proventi e dei ricavi".

### **REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO**

La remunerazione del capitale di credito è passata da 0,30% del 2007 a **0,05%** del 2009, ossia da € 3.506,08 a € 736). Questa categoria è prevalentemente costituita da interessi passivi corrisposti agli istituti di credito per finanziamenti a lungo termine. La cooperativa non ha ricevuto e richiesto finanziamenti da parte dei soci e non ha acceso nell'anno 2009 nuovi prestiti, vantando buoni livelli di liquidità e riuscendo con le attività correnti a generare le risorse finanziarie necessarie alla copertura delle uscite ordinarie.

Dall'anno 2005 infatti La Collina lavora esclusivamente utilizzando liquidità propria. Il 10/03/2009 è stato estinto anticipatamente il mutuo decennale (acceso nell'anno 2000) per l'acquisto della sede sociale attraverso il versamento a saldo di € 34.751,76.

### **REMUNERAZIONE DELL'AZIENDA**

Il **2,39%** del VAGN del 2009, pari a € 34.707, è rimasto all'interno dell'azienda per il suo finanziamento e sviluppo attraverso il rafforzamento del patrimonio. La remunerazione dell'azienda è rappresentata dagli utili conseguiti dalla cooperativa accantonati a riserve.

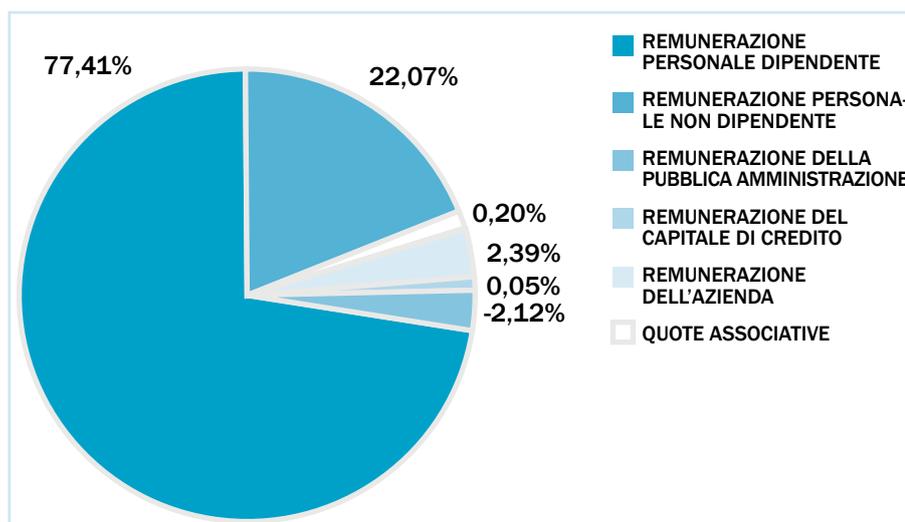
### **REMUNERAZIONE DELLE PARTECIPAZIONI ASSOCIATIVE**

Lo **0,20%** del valore aggiunto globale netto del 2009, pari a € 2.898, è stato devoluto al movimento cooperativo e a realtà no profit, al fine di rafforzare e sostenere lo sviluppo di collaborazioni con imprese del terzo settore. In questa categoria viene compresa anche la quota del 3% degli utili devoluta al Fondo Mutualistico, che segue l'andamento sotto riportato:

Fondo mutualistico: 2007 - 1.791 / 2008 - 8.002 / 2009 - 1.073

A tal proposito si rimanda a quanto precedentemente documentato all'interno del paragrafo 4.6 "Stakeholders istituzioni ed enti pubblici, impresa sociale e profit, comunità locale per partnership, reti e relazioni territoriali" e a quanto descritto nei capitoli riguardanti le "Relazioni con soggetti del terzo settore" e "Le relazioni con la comunità / la collettività di riferimento".

Fig. 13: Analisi distribuzione valore aggiunto globale netto ai diversi portatori di interesse



In una visione d'insieme, il valore aggiunto generato della cooperativa è stato destinato per ben il 99,48% alla remunerazione del personale, mentre alle altre categorie è spettato complessivamente poco più del 5% come evidenziato dal Grafico 13.

## 5.5 ANALISI ATTIVITÀ RACCOLTA FONDI E INVESTIMENTI

### RACCOLTA FONDI

Nel corso dell'anno 2009 La Collina non ha avviato alcuna attività di raccolta fondi.

### INVESTIMENTI

A partire dall'anno 2008 si è deciso di destinare risorse finalizzate al:

- rinnovamento delle attrezzature e software informatici utilizzate nel settore amministrativo e nella produzione per un importo complessivo pari ad € 7.077,44;
- rinnovamento degli automezzi aziendali attraverso l'acquisto di una AURIS 2000 e di una YARIS 1300 per una spesa complessiva al netto dei contributi per la rottamazione e degli sconti ottenuti pari ad € 32.319,08;
- migliorare le condizioni di lavoro degli addetti amministrativi attraverso l'acquisto di un impianto di condizionamento per una spesa di € 2.456,82.

Gli investimenti per un totale di € 43.674,40 hanno prodotto un aumento degli ammortamenti passati da € 8.441,75 del 2007 a € 18.411,45 del 2008.

Nell'anno 2009 gli investimenti oggetto di ammortamento sono stati pari a € 7.200,33. Si è deciso di investire risorse per l'acquisto di macchine elettroniche d'ufficio, di mobilio per la sede sociale e per l'acquisto di attrezzature utili allo sviluppo dell'attività di gestione dello stabilimento balneare Ausonia.

Tab. 49: Investimenti oggetto di ammortamento

Descrizione	Costo storico	% amm.	F.do Ammort.	Residuo	Ammortamento 2009
<b>01 - MACCHINE ELETTRONICHE D'UFFICIO</b>					
Fotocopiatrice canon pc-d340	353,31	20%	35,33	317,98	35,33
Acer notebook	666,59	20%	66,66	599,93	66,66
Registratore digitale	190,81	20%	19,08	171,73	19,08
HDD 3,5 1 TERA	95,40	20%	9,54	85,86	9,54
<b>Totale</b>	<b>1.306,11</b>		<b>130,61</b>	<b>1.175,50</b>	
<b>04 - MOBILI E ARREDI</b>					
Fornitura di materiale di arredamento	1.119,74	15%	83,98	1.036,00	83,98
<b>Totale</b>	<b>1.119,74</b>		<b>83,98</b>	<b>1.036,00</b>	
<b>ATTREZZATURA VARIA E MINUTA</b>					
Pattini a remi red life completi	3.735,96	15%	280,20	3.455,76	280,20
- contributo LR. 20/2006	-677,39	15%	-50,80	-626,59	-50,80
Rete antialghe - boe foro - trecciato	4.141,76	15%	310,63	3.831,13	310,63
<b>Totale</b>	<b>7.200,33</b>		<b>540,02</b>	<b>6.660,31</b>	

Nel corso dell'anno 2009 sono stati prodotti altri investimenti che però non sono stati oggetto di ammortamento essendo stati contabilizzati interamente come costi di competenza dell'esercizio. Di questi i principali hanno riguardato:

1. Il rifacimento integrale dell'impianto elettrico della sede sociale di via Querini attraverso una spesa pari ad € 5.895,00 al netto dell'IVA di legge e di un contributo concesso ai sensi della legge 20/2006 di € 1.224,91;
2. Attività consulenziale per € 15.000 finalizzata alla ridefinizione integrale dell'immagine coordinata della cooperativa attraverso la progettazione e realizzazione di brochure informative e sito web. A parziale supporto di tale spesa è stato ottenuto un contributo pari ad € 2.937,10 ai sensi della L.R. 20/2006.



**LA SINTESI E LE  
CONCLUSIONI:  
GLI OBIETTIVI DI  
MIGLIORAMENTO E  
GLI IMPEGNI  
PER IL FUTURO**



# 6. LA SINTESI E LE CONCLUSIONI: GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO E GLI IMPEGNI PER IL FUTURO

La Collina ha dato prova anche nel 2009 di solidità e di capacità di agire nel mercato tenendo nella dovuta considerazione tanto gli esistenti fattori di difficoltà quanto le opportunità di sviluppo, riuscendo a conseguire buona parte degli obiettivi prefissati e lavorando in particolare per:

- consolidare gli appalti conseguiti negli anni precedenti migliorandoli dal punto di vista del prezzo e della redditività, in modo da dare migliori opportunità lavorative e di reddito ai propri soci e dipendenti
- intraprendere un percorso di miglioramento e implementazione della struttura organizzativa per renderla più efficiente
- migliorare la capacità commerciale della direzione anche attraverso la costruzione di nuove reti di relazioni

- aumentare il know-how dell'apparato produttivo attraverso il consolidamento dei rapporti di collaborazione e partenariato con gli enti formativi finalizzati alla costruzione di piani formativi permanenti trasversali a tutti i settori della cooperativa
- innovare la dotazione di strumenti promozionali e di comunicazione interna/esterna.

Confermando il perseguimento di tali linee di azione e sviluppo, la cooperativa ha inoltre formulato alcuni obiettivi di miglioramento per il 2010, assumendo precisi impegni in relazione alle seguenti aree:

#### **Obiettivi produttivi:**

Oltre alla continuità ed al consolidamento in relazione agli appalti conseguiti, si segnala come particolarmente rilevante l'impegno sul fronte dello sviluppo dei servizi turistici nell'ambito del Consorzio Ausonia. L'intenzione è quella di sottoscrivere un contratto pluriennale per la gestione dello Stabilimento Ausonia, scegliendo di compiere uno sforzo economico e finanziario importante e scommettendo, in collaborazione con partner consolidati (la cooperativa Confini e le proprie partecipate), su un'articolata iniziativa imprenditoriale che punti alla valorizzazione dello stabilimento e allo sviluppo di nuovi scenari di impresa sociale per il territorio.

Si segnala inoltre l'avvio delle attività della cooperativa sociale RESET, Società Cooperativa sociale ONLUS di tipo A nata nel dicembre del 2009 su iniziativa della cooperativa La Collina e da subito attiva nei servizi di trasporto e in attività di accompagnamento e supporto a persone affette da HIV o da altre malattie gravi correlate allo stato di tossicodipendenza.

#### **Obiettivi gestionali/societari:**

La cooperativa si assume impegni di miglioramento verso i propri soci e socie e verso tutti gli stakeholders, che riguardano in particolare l'organizzazione, le opportunità di formazione, apprendimento e crescita dell'apparato produttivo, direzionale e operativo, la comunicazione. Si pone, pertanto, i seguenti obiettivi:

#### **1. Avvio processo riorganizzazione struttura amministrativa e produttiva**

La Direzione della cooperativa ha assunto negli ultimi due anni importanti decisioni in merito alla ri-articolazione del modello organizzativo. Il rapporto di consulenza instaurato con IRES FVG ha permesso alla cooperativa di intraprendere un percorso di definizione di tutta l'attività amministrativa, mettendo a punto appositi mansionari per tutte le figure coinvolte. Il processo è tuttora in una fase sperimentale e abbisogna di ulteriori potenziamenti e ridefinizioni, sia nelle figure coinvolte, sia degli ambiti di responsabilità. Si prevede di avviare nel 2010 un ulteriore apporto consulenziale finalizzato alla ridefinizione di tutta l'area amministrativa e produttiva:

<b>obiettivo specifico</b>	<b>azione/risultato atteso</b>	<b>indicatore</b>
<b>creazione tavolo tecnico finalizzato all'avvio del processo riorganizzativo</b>	Definizione di un progetto di organizzazione aziendale che coinvolga l'area amministrativa e produttiva. Ricerca e definizione delle fonti di finanziamento interne ed esterne	numero sedute tavolo tecnico e domanda di contributo
<b>armonizzare le procedure</b>	Progettazione e realizzazione mansionari di comportamento sia generici (Linee Guida per ogni servizio) che specifici (mansionari specifici per ogni sede). Il mansionario diventerà quindi primario elemento di controllo della qualità del servizio, garantendo un efficace aggiornamento degli operatori e quindi la riduzione di possibili disservizi	realizzazione di Linee guida e mansionari specifici

<b>armonizzare e rafforzare i percorsi di inserimento lavorativo</b>	trasversalità dei percorsi di inserimento lavorativo tra i vari settori della cooperativa, armonizzazione di procedure e miglior raccordo delle strategie di inserimento lavorativo tra Direzione, Responsabile inserimenti lavorativi, Ufficio Personale e Responsabili di Area e di Settore	istituzione di riunioni specifiche bisettimanali sui temi dell'inserimento lavorativo in appendice ai Comitati di Direzione
<b>miglioramento delle procedure di selezione del personale, realizzazione fasi di recruiting e screening</b>	predisposizione e utilizzo "job descriptions" in fase di colloquio; elaborazione di un piano di preselezione (filtro delle caratteristiche e delle idoneità) dei potenziali candidati, attraverso la messa in opera delle fasi di recruiting e screening (vedi sotto) del personale, precedenti all'insorgere del bisogno di assumere personale, in modo da avere l'immediata evidenza delle tipologie di personale disponibile, per ottimizzare e semplificare processi e tempi di ricerca, inserimento e/o sostituzione del personale per tutte le aree, anche in risposta a esigenze di "emergenza" di clienti e committenti	aggiornamento e applicazione mansionari interni

In merito all'ultimo punto, come già precedentemente descritto, la cooperativa s'impegna a selezionare il personale in base a criteri atti a garantire la qualità del servizio e a rispondere alle precise richieste del committente (per garantirne la soddisfazione). L'analisi delle procedure di selezione, inserimento e/o sostituzione del personale ha tuttavia evidenziato che il sistema sinora adottato dalla cooperativa si scontra troppo spesso con il poco tempo a disposizione per provvedere a tali inserimenti. All'inizio del 2010 la cooperativa ha inteso perciò approfondire l'argomento, organizzando un corso sulla selezione del personale a cui hanno partecipato il direttore, il responsabile del personale e tutti i responsabili di settore; a seguito delle nuove competenze acquisite, la cooperativa sta predisponendo dei moduli contenenti le "job description" di tutte le lavorazioni svolte dalla cooperativa, da utilizzare a cura del responsabile in fase di colloquio per verificare la rispondenza dei requisiti dei candidati alle necessità operative. È in corso di elaborazione inoltre un piano di preselezione di potenziali candidati attraverso la messa in opera delle fasi di *recruiting* e *screening* del personale, precedenti all'insorgere del bisogno relativo all'assunzione di personale.

## 2. Sviluppo competenze Consiglio di Amministrazione (CdA)

<b>obiettivo specifico</b>	<b>azione/risultato atteso</b>	<b>indicatore</b>
<b>formazione dei nuovi consiglieri</b>	dotare i nuovi entrati nel CdA di tutti gli strumenti necessari utili all'assunzione di scelte consapevoli, fornendo loro la conoscenza approfondita della struttura interna e del contesto esterno in cui la cooperativa opera (stakeholders interni, esterni e ambiti di interesse) attraverso momenti formativi che coinvolgano "amministratori anziani", organismi di rappresentanza, consulenti esterni	realizzazione di 5 appuntamenti formativi
<b>istituzione del Comitato dei Garanti</b>	il Comitato dei Garanti (formato da rappresentanti di enti, associazioni, cooperative, consorzi, persone giuridiche che per loro natura sono interessati e possono concorrere allo sviluppo della cooperativa, con particolare riferimento alle finalità statutarie) sarà presente nei Consigli di Amministrazione e nelle Assemblee dei Soci con poteri e funzioni consultive (senza avere diritto al voto). Tale presenza è ritenuta indispensabile per il progetto di crescita dell'intero CdA, al fine di accrescere ed elevare il livello di consapevolezza e la possibilità di interlocuzione, confronto e discussione con esperti, portatori di interesse e di sapere	approvazione Assemblea dei Soci (con opportune modifiche statutarie)

### 3) Valorizzazione e aumento del know-how dell'apparato produttivo (formazione)

La formazione e l'aggiornamento del personale costituiscono una leva strategica, da un lato per migliorare la qualità del servizio ed essere pronti a intercettare le nuove esigenze e domande di un mercato in continua trasformazione, dall'altro per valorizzare e incrementare il know-how delle lavoratrici/dei lavoratori, garantendo alla base sociale opportunità di mobilità all'interno della cooperativa e, più in generale, risorse e competenze spendibili nel mondo del lavoro. Il questionario di soddisfazione 2010 (vedi paragrafo successivo) ha messo in evidenza una certa differenziazione tra settori/aree: l'obiettivo generale che la cooperativa assume è di perseguire la trasversalità e continuità dell'azione formativa.

obiettivo specifico	azione/risultato atteso	indicatore
<b>perseguire la costruzione e realizzazione di piani formativi permanenti e trasversali a tutti i settori della cooperativa</b>	progettazione e realizzazione di percorsi formativi che coinvolgano i servizi presso: Pineta del Carso SPA, A.S.S. n. 1 triestina, settore biblioteche, musei, settore amministrativo, sicurezza	realizzazione dei corsi
<b>partenariato con primario ente formativo regionale</b>	formulazione di un accordo di partenariato con un primario ente formativo regionale finalizzato alla strutturazione dell'attività di fund raising per la progettazione e realizzazione di attività formativa permanente	sottoscrizione dell'accordo di convenzione e partenariato e/o ingresso nella compagine cooperativa

### 4) Miglioramento della dotazione di strumenti di comunicazione, informazione e rilevazione della soddisfazione (interni/esterni) e di strumenti promozionali

La comunicazione è un elemento strategico che si inserisce nel quadro complessivo di aumento della qualità, sia della partecipazione e del confronto all'interno della cooperativa, sia delle relazioni con i soggetti esterni.

Vanno in questa direzione l'investimento sulla costruzione del Bilancio Sociale, per comunicare in modo trasparente ciò che la cooperativa è e vuole essere in futuro, e l'introduzione di strumenti di rilevazione della soddisfazione della base sociale (questionario), di cui si rende ampiamente conto più avanti in questo paragrafo: proprio da una attenta analisi del questionario, oltre che da una riflessione già intrapresa dalla Direzione della cooperativa, l'aspetto della comunicazione/informazione emerge come una delle aree cui prestare maggiore attenzione, per rendere la base sociale pienamente consapevole della complessa azione della cooperativa in termini di gestione dei vari settori/aree di intervento, operato e responsabilità delle diverse articolazioni organizzative, relazioni esterne, consolidamento e continuità degli appalti, opportunità di sviluppo e risultati economici. D'altra parte, la varietà dei servizi gestiti dalla cooperativa, tanto in termini di attività che per loro dislocazione, sicuramente non facilita la comunicazione interna: ciò rende indispensabile, da un lato, la promozione di reali processi di comunicazione e di dialogo all'interno della cooperativa, valorizzando sia i momenti formali che quelli informali, e l'individuazione di strumenti utili a raccogliere, elaborare, organizzare le proposte di miglioramento; dall'altro l'impegno alla ricerca e all'ottimizzazione di strumenti orientati ad una comunicazione efficace che garantiscano la circolazione delle informazioni all'interno e all'esterno della cooperativa.

Al fine di innovare e rendere più efficace la dotazione di strumenti di comunicazione interna/esterna e di promozione a supporto dell'attività commerciale, sono stati in parte realizzati e/o sono in corso di realizzazione e introduzione alcuni/e azioni/strumenti:

obiettivo specifico	azione/risultato atteso	indicatore
<b>migliorare la dotazione di strumenti di comunicazione interna</b>	presentazione e utilizzo del nuovo portale web della cooperativa.	convocazione nel terzo quadrimestre 2010 di almeno 2 incontri aperti ai soci
	promozione e istituzione di riunioni periodiche finalizzate a illustrare ai soci attività e funzionamento della cooperativa	
<b>migliorare la dotazione di strumenti di promozione esterna/ accompagnamento dell'attività commerciale</b>	utilizzo del nuovo sito web della cooperativa	numero contatti dalla data di attivazione
	utilizzo della nuova immagine coordinata aziendale	stampa materiale coordinato e suo utilizzo esclusivo
	realizzazione brochure illustrative della cooperativa e dei singoli settori di intervento	invio agli stakeholders interni ed esterni della brochure aziendale

Oltre alla rilevazione della soddisfazione della base sociale, è obiettivo del prossimo anno avviare una verifica della qualità percepita da parte della clientela della cooperativa attraverso una rilevazione della *customer satisfaction*, in modo da rilevare le eventuali aree di criticità e le possibilità di miglioramento

obiettivo specifico	azione/risultato atteso	indicatore
<b>migliorare la comunicazione/informazione verso tutti gli stakeholders</b>	presentazione del primo Bilancio Sociale e costituzione gruppo di lavoro permanente trasversale	approvazione Bilancio Sociale 2010
		invio copia Bilancio Sociale a tutti gli stakeholders interni ed esterni
<b>rilevare la soddisfazione dei principali stakeholders</b>	monitoraggio soddisfazione della base sociale	somministrazione e elaborazione questionari
	monitoraggio soddisfazione clienti	

Si sta inoltre ipotizzando la creazione di un "Ufficio Soci" che si occupi di tutti gli aspetti della relazione con la base sociale (informazione, comunicazione, supporto, promozione opportunità di reddito indiretto). Tale obiettivo sarà perseguibile verosimilmente entro l'anno 2011, successivamente al compimento dell'attività di riorganizzazione della cooperativa e all'adozione del nuovo organigramma aziendale.

La consapevolezza della necessità di adottare dei correttivi, soprattutto in relazione al miglioramento della comunicazione interna, è una percezione suffragata dai risultati dei questionari di soddisfazione somministrati nel maggio 2010.

#### **Il monitoraggio della soddisfazione della base sociale: questionari 2010**

Nel maggio 2010 La Collina ha chiesto la collaborazione della propria base sociale al fine di sondarne il grado di soddisfazione e le percezioni in merito alle condizioni di lavoro e in generale all'andamento della cooperativa.

A partire da quest'anno, infatti, la cooperativa intende monitorare il punto di vista

dei/delle soci/e attraverso un apposito questionario, che potrà essere via, via revisionato, per approfondire nuovi aspetti o raccogliere suggerimenti delle/dei soci/e/i rispondenti, con lo scopo di analizzare le percezioni e le considerazioni della base sociale in merito alle varie tematiche in esame ed evidenziare le eventuali differenze per settore/area, orientando l'azione della cooperativa verso la risoluzione delle criticità riscontrate.

Per raccogliere le opinioni dei/delle soci/socie, si è ritenuto di utilizzare un questionario anonimo, semi strutturato, per rilevare in modo semplice e immediato alcune valutazioni (da esprimere su una scala da 1 a 5) e alcune risposte (a scelta multipla), lasciando invece su alcune domande, strutturate in modo aperto, la possibilità di esprimere un'opinione più dettagliata e personale.

Grazie ai questionari restituiti, la cooperativa ha potuto conoscere il punto di vista dei/delle soci/e su specifiche tematiche riguardanti:

1. **la conoscenza della cooperativa**
2. **l'organizzazione e la gestione della cooperativa**
3. **la motivazione/soddisfazione lavorativa e le relazioni interpersonali**
4. **l'inserimento lavorativo**
5. **punti di forza e di debolezza**

<b>n. questionari pervenuti</b>		<b>soci/e settore (%)</b>	
Pineta del Carso	(PdC)	11	14 (78,6%)
A.S.S. n.1 triestina	(Ass)	15	19 (78,9%)
Musei e Biblioteche	(MB)	13	14 (92,9%)
Amministrazione	(Amm)	3	5 (60%)
*Altro/Settore non spec.	(ns)	8	
<b>Totale</b>		<b>50</b>	<b>**87,7%</b>

\*alcuni soci/e lavorano su più settori

\*\* la percentuale è riferita ad un totale di 57 soci/e lavoratori/trici, ovvero non comprende i soci volontari e 3 soci/e al momento non operativi/e.

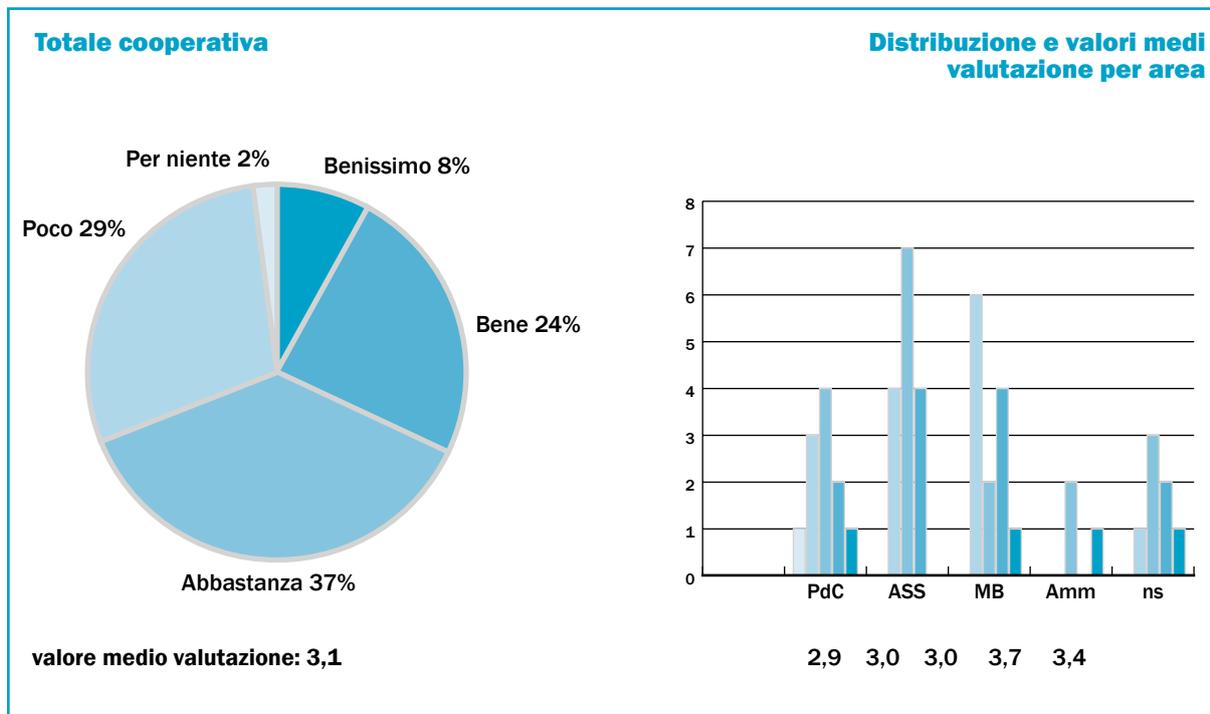
#### valori e legenda colori

per niente	1
poco	2
abbastanza	3
bene/molto	4
benissimo/moltissimo	5

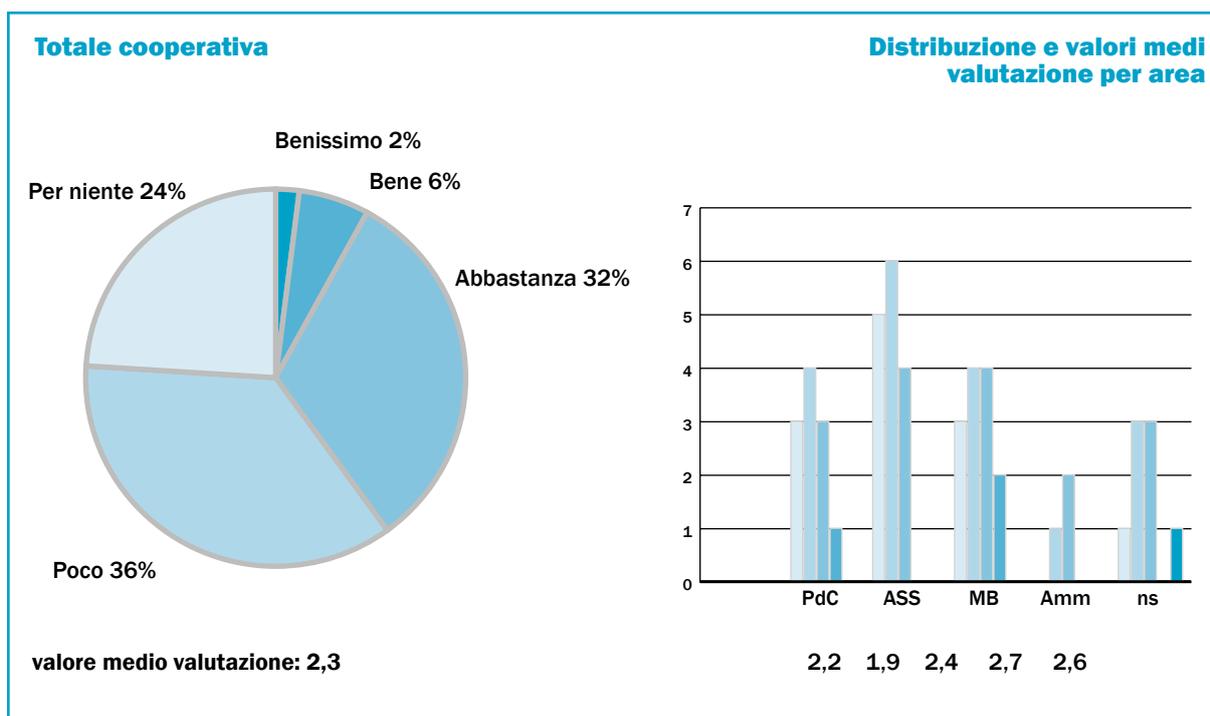
- MOLTISSIMO
- MOLTO
- ABBASTANZA
- POCO
- PER NIENTE
- NON RISP.

### 1) CONOSCENZA DELLA COOPERATIVA ED EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

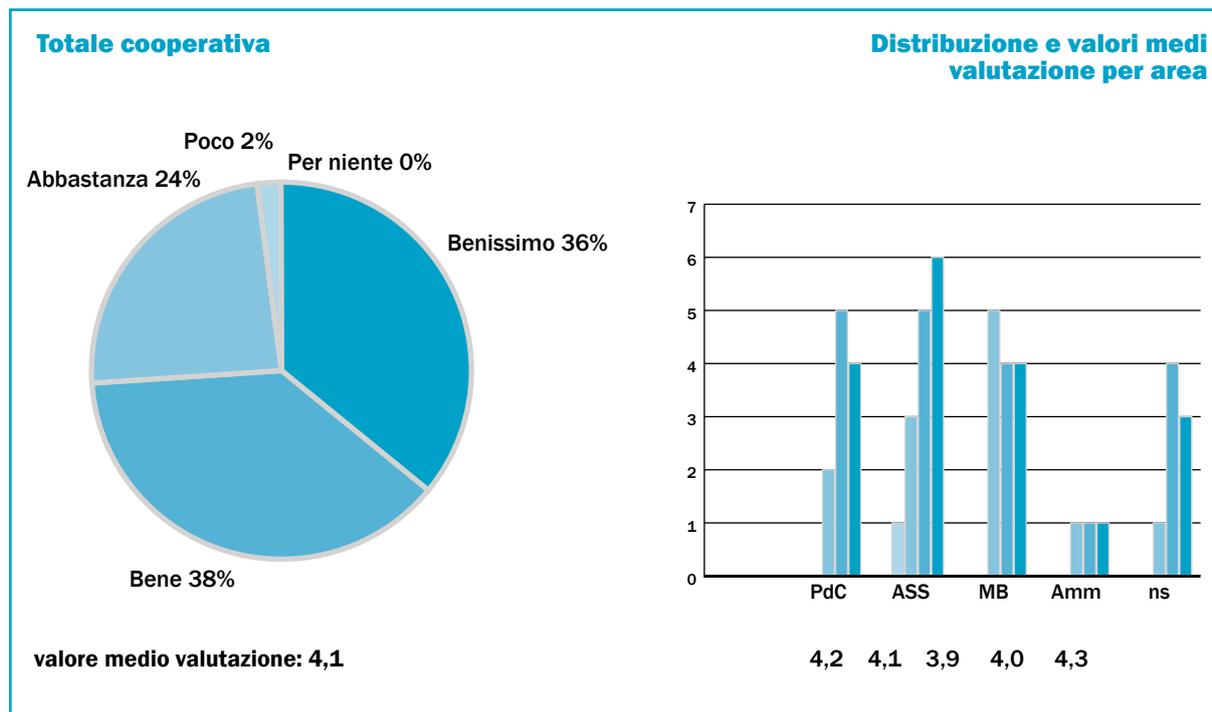
Quanto ritieni di conoscere il funzionamento della cooperativa?



Quanto ritieni di conoscere i settori diversi da quello in cui lavori?



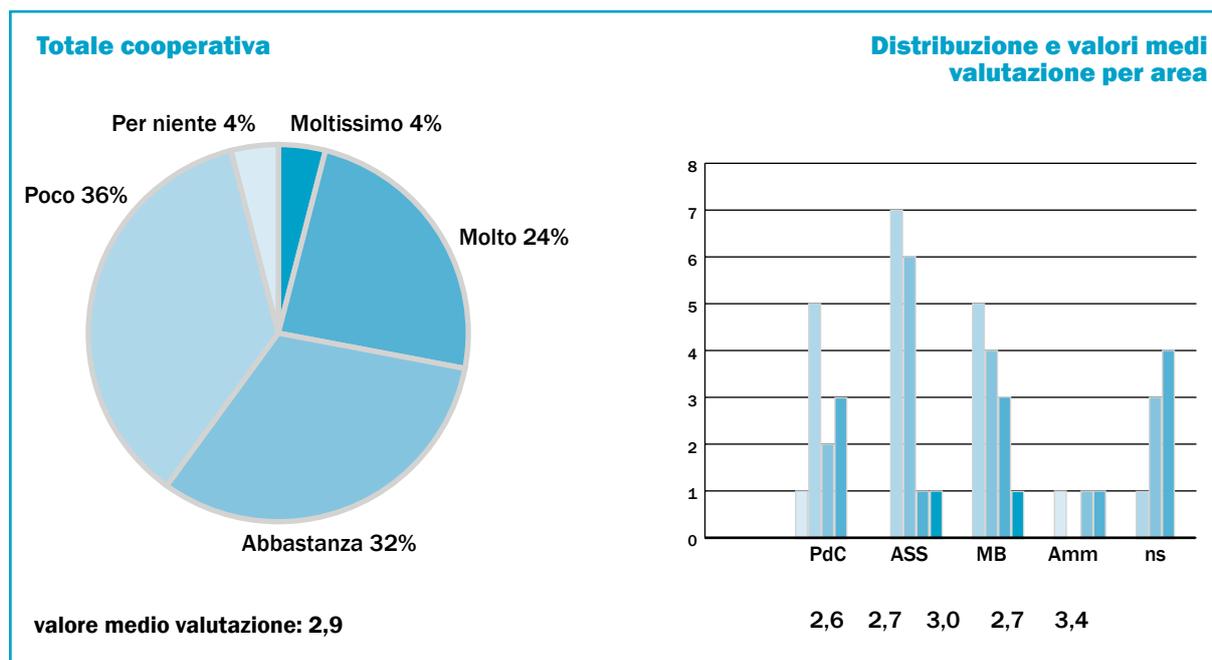
**Quanto ritieni di conoscere il settore in cui lavori?**



**Di solito come vieni a conoscenza delle attività che riguardano la cooperativa? (più risposte possibili)**

- 86% dal mio responsabile/da altri soci per passaparola
- 26% dall'Assemblea dei Soci
- altro: per e-mail, dal presidente, dal Consiglio di Amministrazione, in segreteria

**Sei soddisfatto/a degli strumenti di comunicazione della cooperativa?**

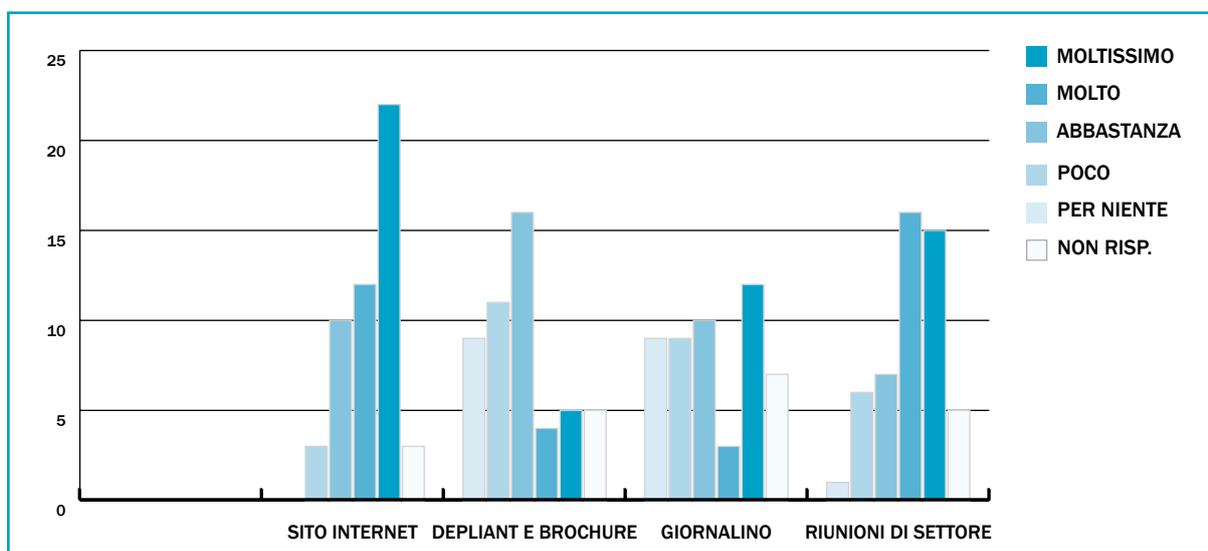


I risultati sopra esposti (così come successivamente evidenziato anche dall'elaborazione dei punti di debolezza, che conclude l'analisi del questionario) rispecchiano e confermano le riflessioni e le percezioni che hanno spinto la cooperativa a interrogarsi su come migliorare la comunicazione in tutti i suoi aspetti: la scarsa conoscenza della cooperativa, specie dei settori diversi da quello in cui si lavora, e in generale dei meccanismi di gestione e amministrazione, è certamente dovuta alla mancanza di adeguati strumenti di comunicazione interna.

Tutto ciò rende indispensabile l'individuazione di strumenti di comunicazione efficaci che garantiscano una migliore circolazione delle informazioni all'interno e all'esterno della cooperativa.

Già a partire dal 2009 si sta lavorando all'introduzione di alcuni correttivi, rispetto ai quali è stato chiesto ai soci di esprimere una valutazione a priori, con l'impegno, una volta adottati, di verificarne successivamente l'impatto e l'effettiva utilità.

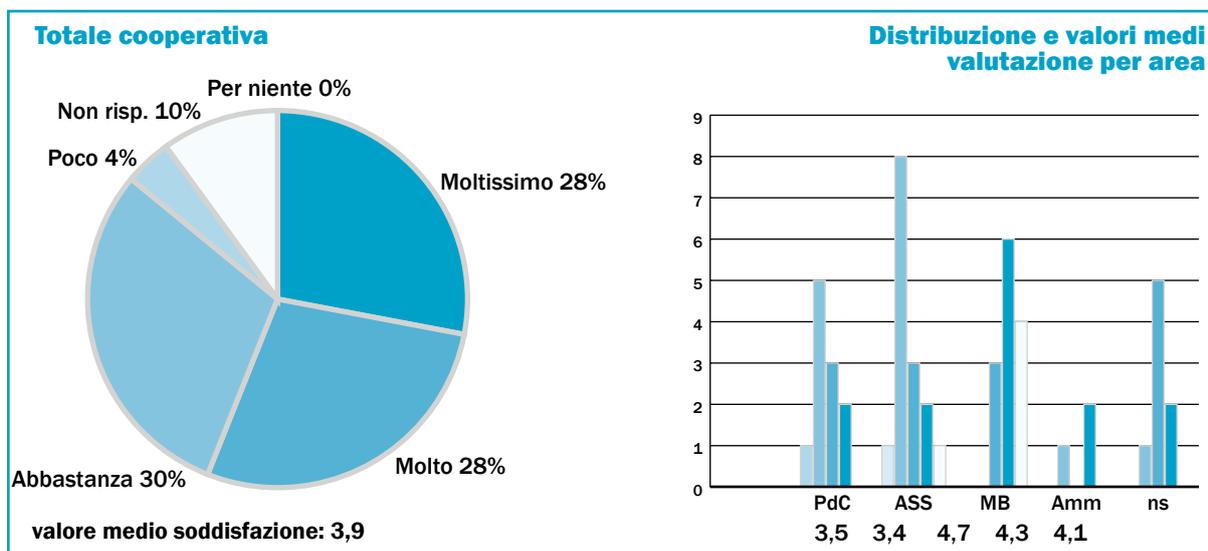
#### Ritieni utile l'introduzione dei seguenti mezzi/strumenti di comunicazione?



Altri suggerimenti: sportello soci, assemblee, bacheca elettronica, mailing list.

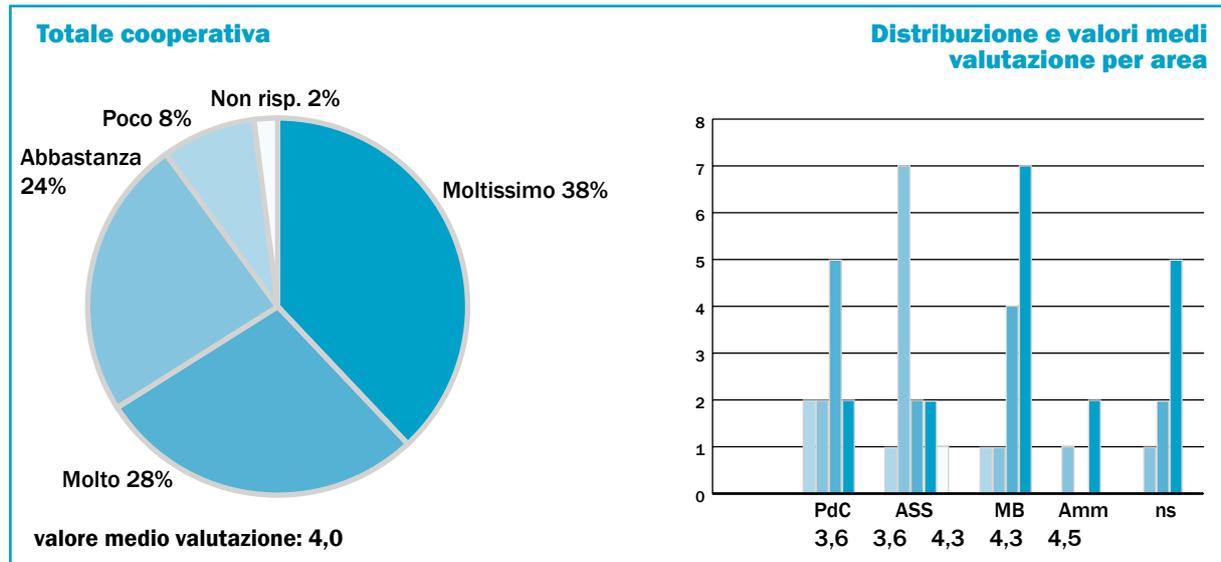
## 2) ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA COOPERATIVA

#### Sei soddisfatto/a dell'operato della direzione della cooperativa?



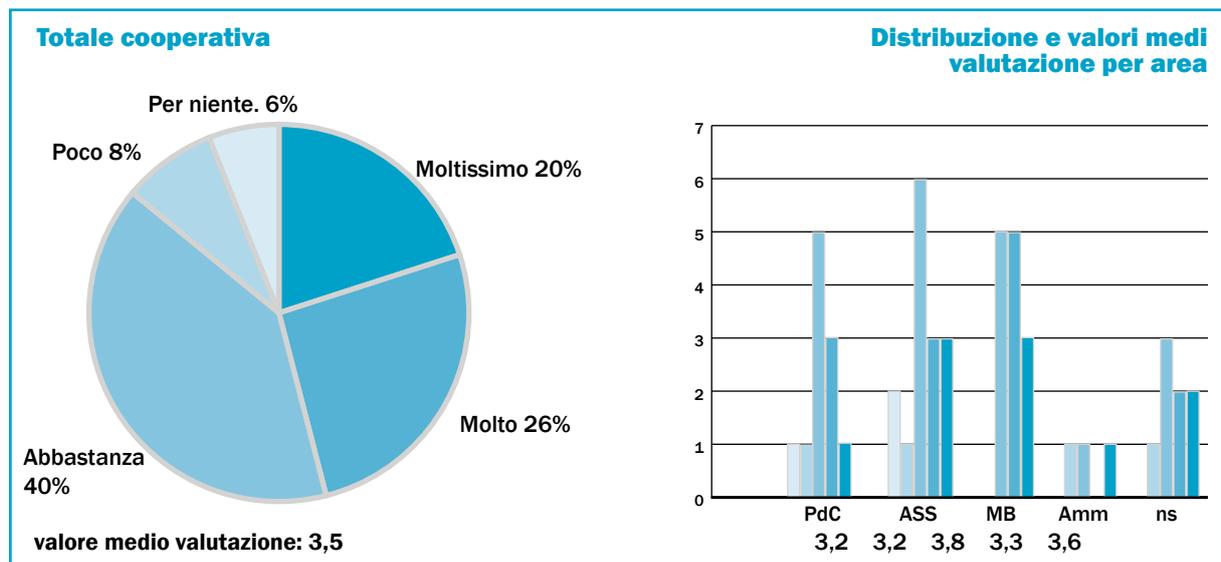
Il valore medio della soddisfazione sull'operato della direzione è senz'altro buono, il che fa pensare ad un corrispondente giudizio positivo circa i risultati aziendali conseguiti dalla cooperativa: un giudizio che trova effettivo riscontro nelle performance della cooperativa, che risulta tra le migliori nello scenario della cooperazione sociale regionale. Fa tuttavia riflettere il dato di chi "non risponde" (un significativo 12%, che sale addirittura al 30% nel settore Musei e Biblioteche): l'impressione è che ci sia una spaccatura tra chi ritiene di poter formulare un giudizio, ed è mediamente molto soddisfatto, e chi invece evidentemente non è a conoscenza e/o non si sente di giudicare tale operato.

**Sei soddisfatto/a della professionalità della/del tua/o responsabile?**



Si ritiene che nella variabilità di questa valutazione, in media molto positiva, entrino in gioco elementi legati a specifiche situazioni ed a fattori, quali ad esempio l'estrema frammentazione dei servizi e di conseguenza una presenza talvolta discontinua del responsabile, o una certa conflittualità interna al gruppo di lavoro in alcune sedi, che non è qui possibile approfondire ulteriormente.

**Sei soddisfatta/o dell'organizzazione del servizio/struttura nel quale lavori?**



La valutazione è mediamente abbastanza buona, sicuramente è però opportuno promuovere un maggiore dialogo e scambio (tra colleghi, tra lavoratori e responsabili, tra settori e direzione) per riflettere e confrontarsi intorno ai problemi esistenti. Per entrare maggiormente nel merito delle criticità esistenti, la domanda successiva poneva la scelta tra alcune opzioni e lasciava un campo libero per altre eventuali risposte.

#### Criticità dell'organizzazione del lavoro e dei carichi di lavoro (più risposte possibili):

		% su tot questionari
Nessuna criticità	16	32%
Inadeguatezza di strumentazioni /mezzi	14	28%
Mancanza di conoscenze/competenze dei soci/lavoratori a svolgere il lavoro	11	22%
Mancanza di tempo del responsabile di settore a coordinare le diverse attività e i turni di lavoro	8	16%
Non risponde	3	6%

*Altro (specificare):*

troppo lavoro/poco tempo (2), rigidità/scarsa flessibilità (2), poco controllo della produzione, poca comunicazione, poca conoscenza da parte del capo settore sulle scadenze e i lavori da svolgere, poca collaborazione e spirito di gruppo, diverse modalità di gestione del personale

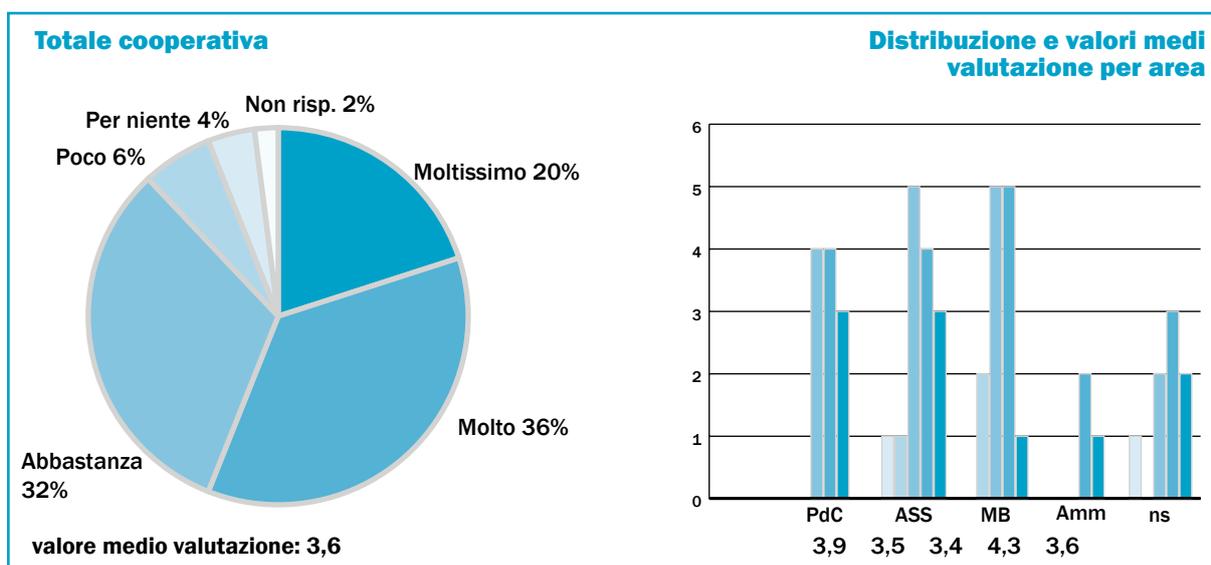
#### Quali strumenti la cooperativa potrebbe mettere in campo per migliorare le condizioni di reddito dei soci? (più risposte possibili)

		% su tot questionari
Buoni pasto	35	70%
Convenzioni con esercizi pubblici, banche, ecc.	29	58%
GAS (Gruppo di Acquisto Solidale)	19	38%
Non risponde	2	4%

*Altro (specificare):*

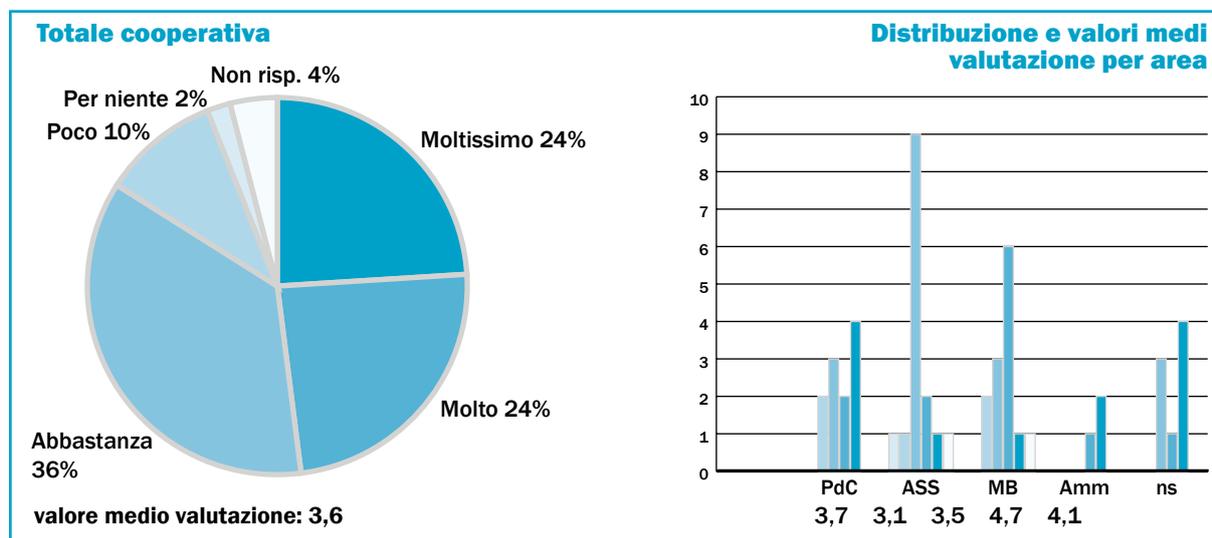
Formazione continua, premiare su obiettivi, fornire cellulare aziendale, dare indipendenza produttiva.

#### Sei soddisfatto/a delle condizioni di lavoro (sicurezza/ambiente)?



Nel settore museale sono assai note le difficoltà ambientali legate ad alcuni luoghi di lavoro (soprattutto in termini di ambienti molto caldi d'estate e viceversa freddi d'inverno) che trovano effettivo riscontro nei dati sopra esposti, nonostante la media della soddisfazione, anche in quel settore, sia comunque discreta.

**Sei soddisfatto/a del grado di tutela dei lavoratori (rispetto dei diritti, pari opportunità, politiche di conciliazione, ecc.)?**

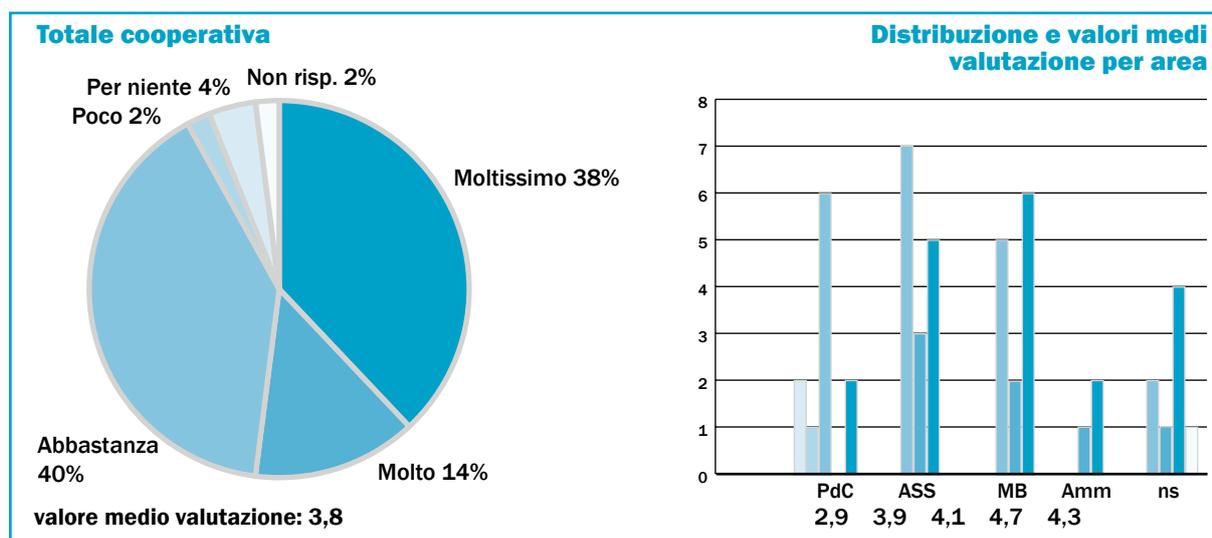


Mediamente risulta un buon livello di soddisfazione, che sintetizza, però, tanto valutazioni positive o molto positive quanto alcune valutazioni negative. Ognuno ha certamente una propria percezione, interessante sarebbe promuovere maggiore confronto tra le esperienze e i diversi punti di vista.

Tra le criticità evidenziate, anche attraverso il campo libero che lasciava la possibilità di rispondere in forma aperta, si fa riferimento in particolare alla tutela dei lavoratori e delle lavoratrici rispetto alla committenza, che è effettivamente un aspetto delicato del rapporto di lavoro, soprattutto in alcuni settori.

### 3) MOTIVAZIONE, SODDISFAZIONE E RELAZIONI INTERPERSONALI

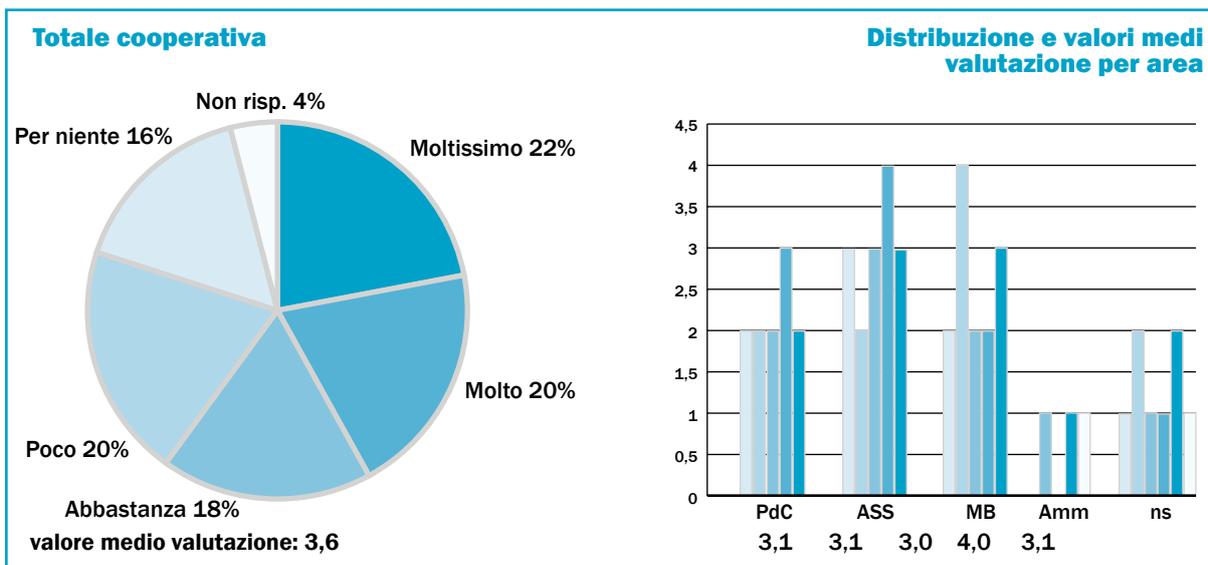
**Sei soddisfatto/a della mansione che svolgi?**



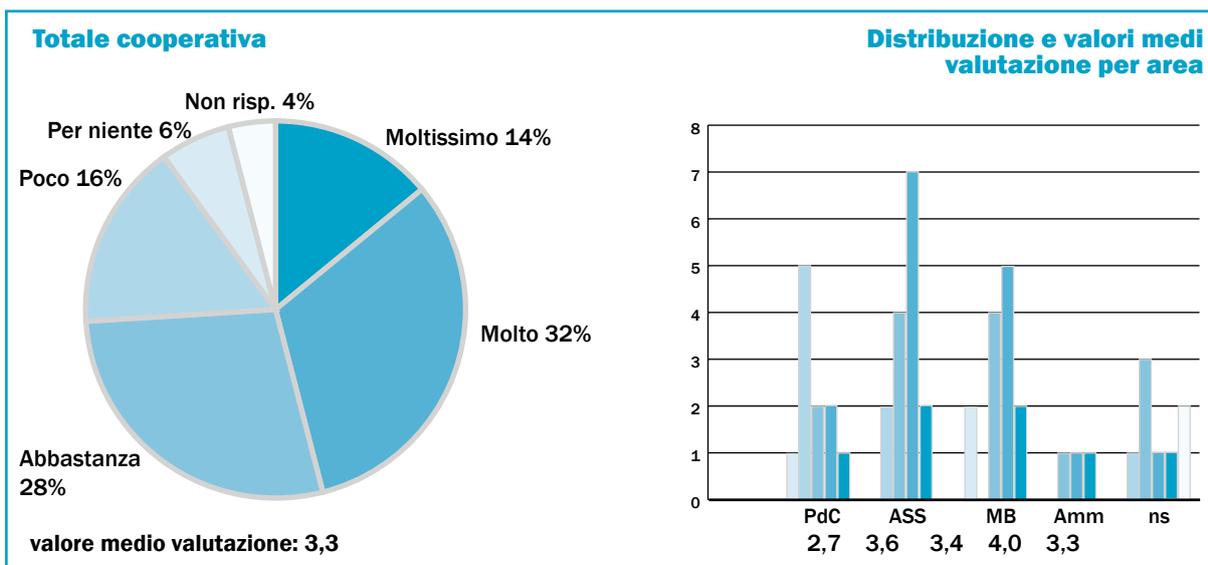
Il livello di soddisfazione rispetto al lavoro svolto è mediamente molto elevato, dato che riteniamo particolarmente significativo nel contesto di una cooperativa sociale, tradizionalmente legata ad un'idea di lavoro temporaneo, poco qualificato e poco gratificante.

Il risultato appare ancora più sorprendente se si guarda la variabilità tra i settori: la soddisfazione appare infatti molto positiva, anzi più positiva, proprio laddove (come nel caso di Musei e Biblioteche) i servizi resi richiedono più flessibilità, sia oraria che logistica, e condizioni generali più difficili che altrove (condizioni ambientali, come rilevato in precedenza, ma anche legate all'assoluta esigenza di rispettare rigide norme di puntualità e comportamento).

**Hai un riscontro sull'efficacia del tuo lavoro (ti viene comunicato se svolgi bene o male il tuo lavoro)?**



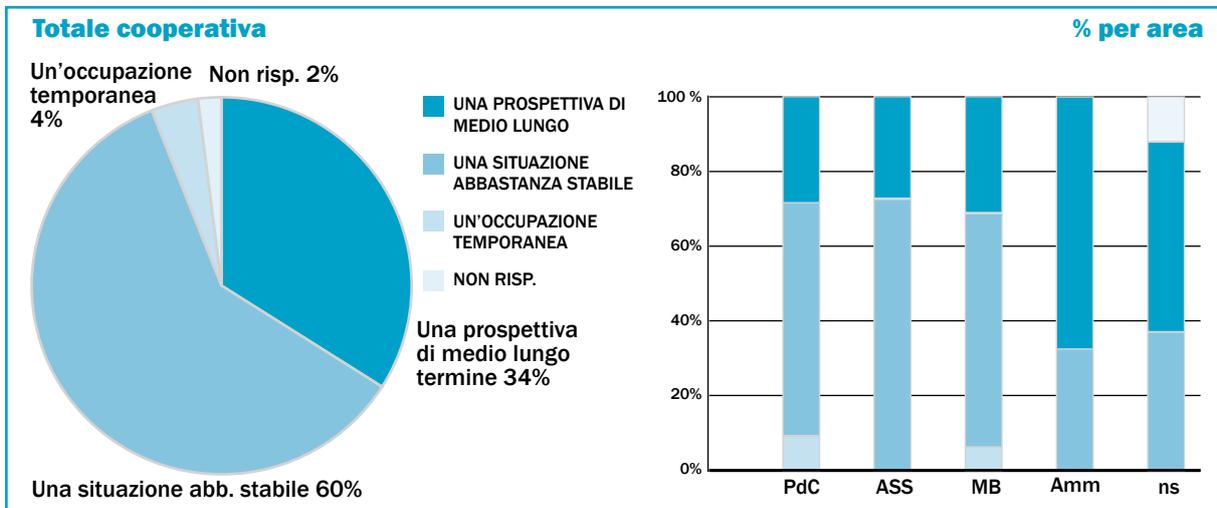
**Sei soddisfatta/o del clima lavorativo che c'è nel tuo servizio/ufficio/gruppo di lavoro?**



Il risultato, mediamente positivo ma con grandi oscillazioni tra giudizi di diversa intensità, tende a rispecchiare, oltre a considerazioni di carattere personale, il diverso clima lavorativo che caratterizza le varie sedi di lavoro.

#### 4) MOTIVAZIONE, SODDISFAZIONE E RELAZIONI INTERPERSONALI

Come consideri la tua collocazione lavorativa in cooperativa?

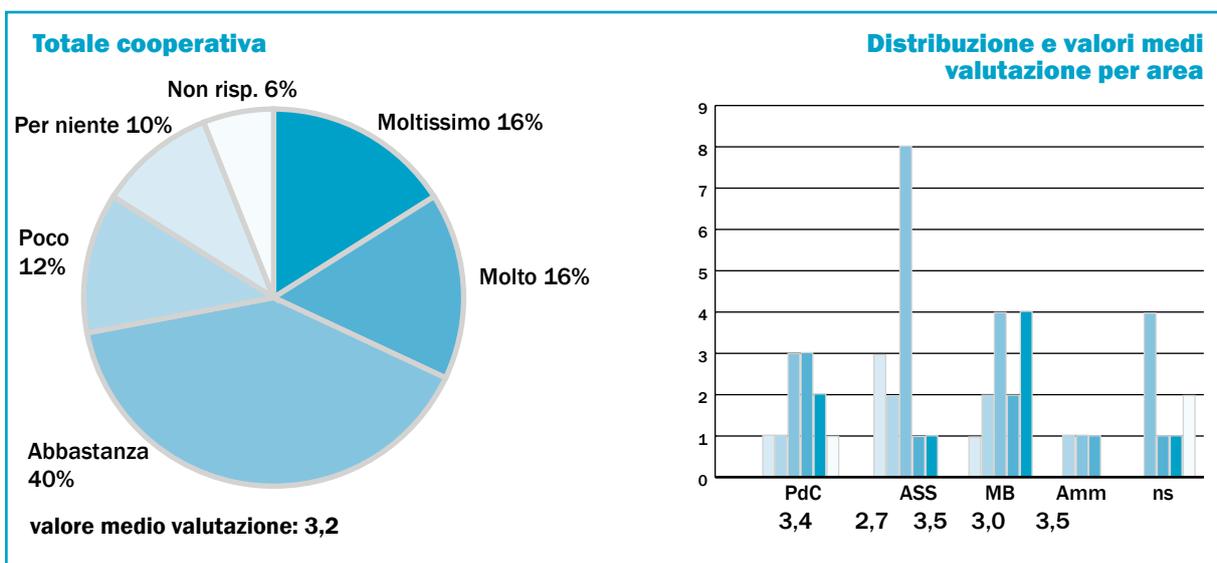


A partire dal 2003, anno di insediamento del nuovo gruppo dirigente, obiettivo primario, oltre al raggiungimento della stabilità economica e finanziaria, è stato quello di trasformare l'immaginario collettivo relativo alla cooperativa: da luogo di passaggio lavorativo verso mete che garantiscano più stabilità e migliori condizioni economiche, a un'idea di cooperazione come sede di possibile investimento in termini di progettualità e crescita personale e professionale, quindi in un'ottica temporale di medio-lungo periodo.

Il risultato di questa domanda ci fa rilevare con orgoglio che la cooperativa è percepita oggi come un'azienda solida, che riserva ai propri dipendenti un posto di lavoro soddisfacente e con buone probabilità di durare nel tempo, in cui la continuità e la prospettiva lavorativa sembrano dunque essere vissute in modo sereno e consapevole.

Tuttavia non ci si può dimenticare come incertezze derivanti dalle naturali scadenze degli appalti e dai rinnovi non scontati contribuiscano all'insicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici, in uno scenario complessivamente reso instabile da condizioni poco favorevoli dei mercati.

Sei soddisfatto/a dell'offerta formativa della cooperativa?

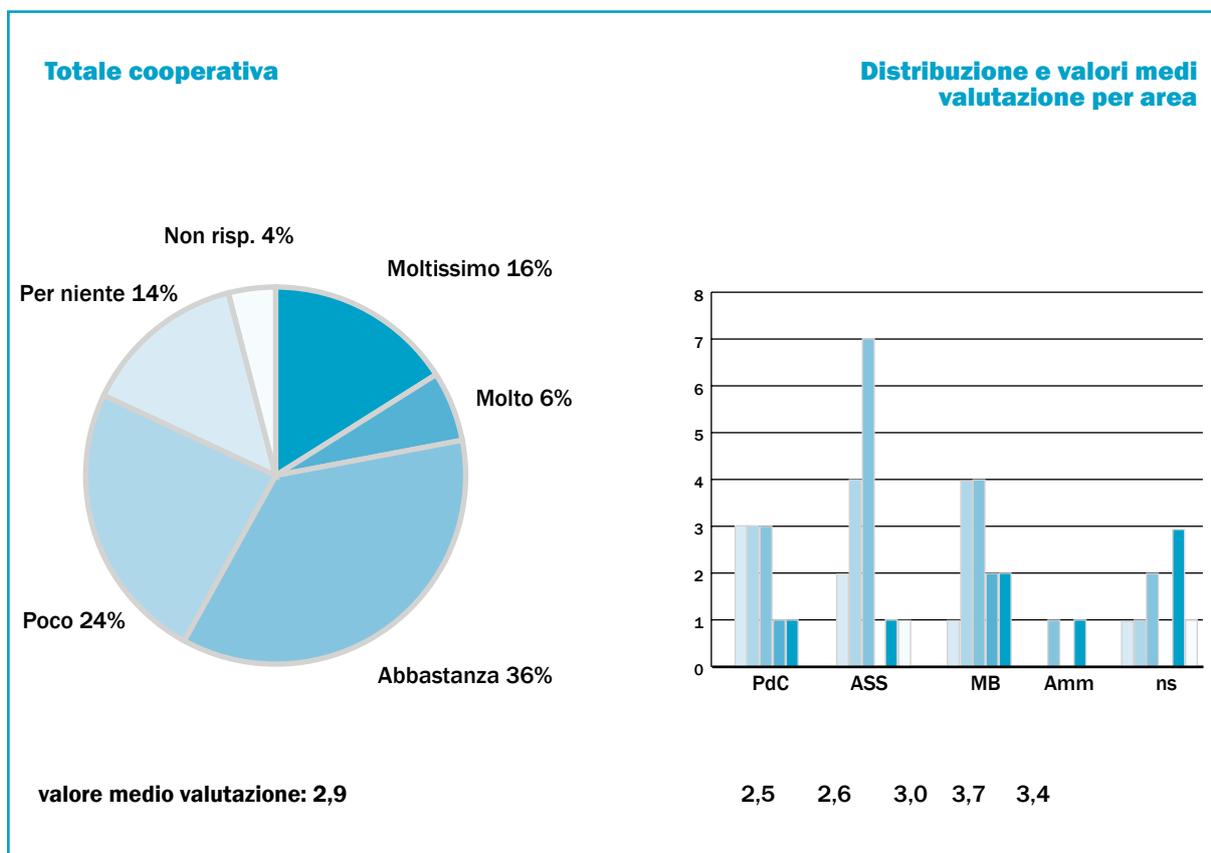


La Collina ritiene cruciale la crescita professionale delle proprie risorse umane e fornisce loro momenti formativi e corsi di aggiornamento professionale. Esiste tuttavia una certa diversità tra i settori, dovuta principalmente a due fattori:

- la difficoltà nel recepimento delle risorse pubbliche necessarie allo sviluppo dell'attività formativa
- la discrepanza tra il momento di progettazione del percorso formativo e della predisposizione della domanda di contributo e l'accoglimento della stessa. Nel 2009 il tempo medio tra questi due momenti è stato di circa 8-9 mesi.

Come descritto nella parte dedicata agli obiettivi, la cooperativa intende adoperarsi al fine di perseguire la trasversalità e continuità dell'azione formativa, coinvolgendo il più possibile tutti i settori e le aree di intervento.

#### Sei soddisfatto/a delle opportunità di crescita professionale che offre la cooperativa?

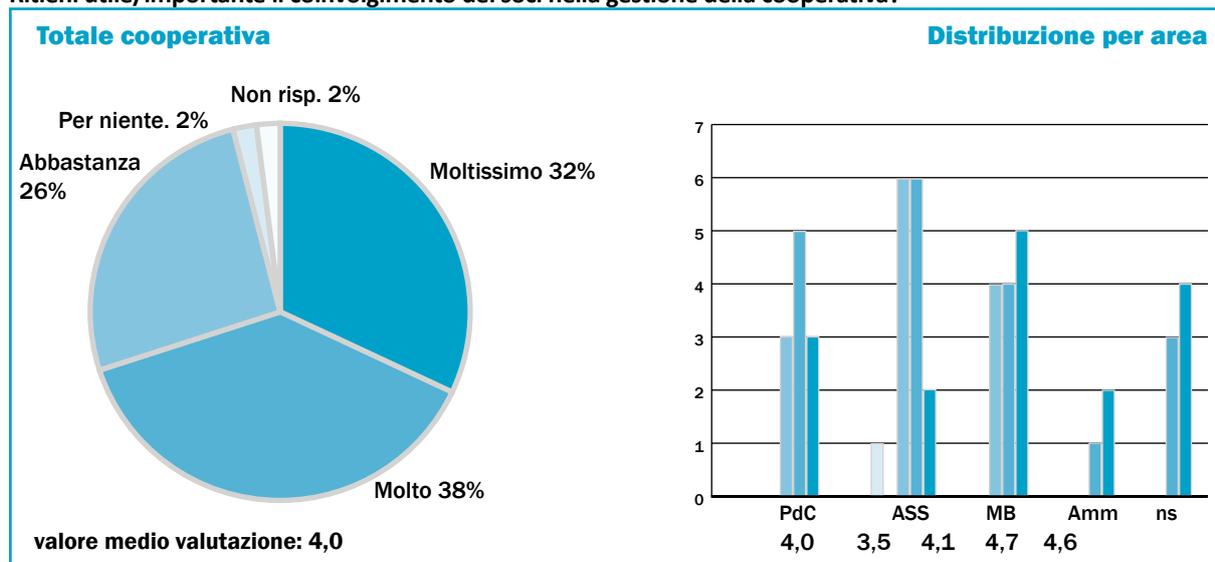


Per quanto concerne la crescita professionale, attualmente la possibilità di realizzare questo desiderio all'interno di Collina appare limitato, come testimonia il punteggio al di sotto, anche se di poco, della media di soddisfazione.

Questo risultato contrasta in parte con i punteggi precedenti, che testimoniavano un buon livello di gratificazione tra il personale.

Sicuramente questa situazione rappresenta oggi una delle maggiori criticità, cui la cooperativa sta cercando di porre rimedio attraverso un ridisegno organizzativo complessivo e l'ipotesi di una crescita della struttura che preveda più livelli intermedi.

**Ritieni utile/importante il coinvolgimento dei soci nella gestione della cooperativa?**



**Ti piacerebbe prendere parte attiva nella gestione della cooperativa?**

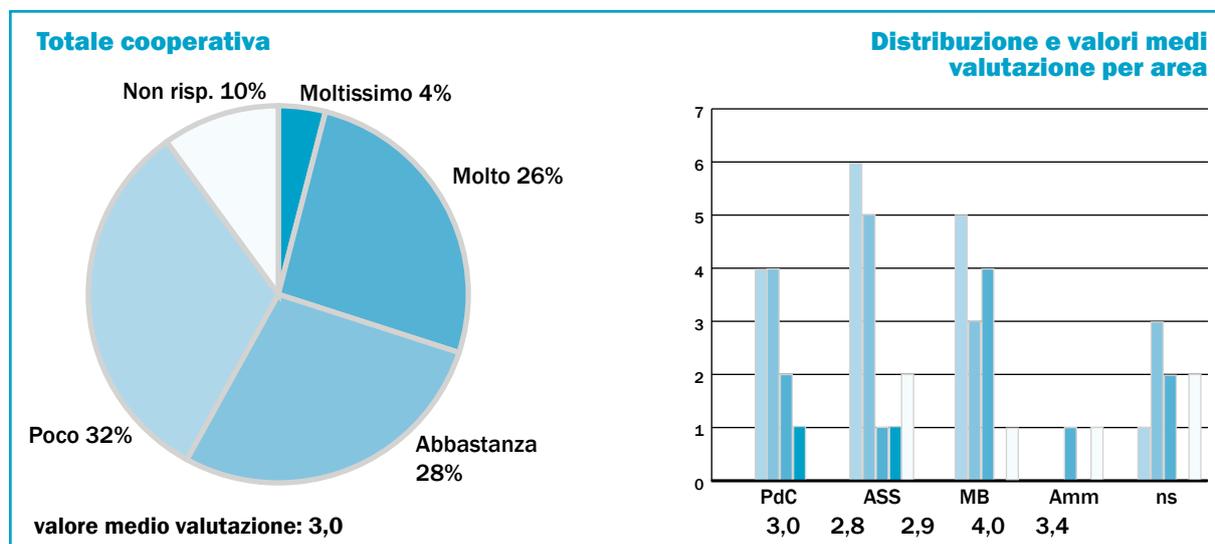
	%
Si, ritengo di avere le capacità e le competenze per poterlo fare	28,6%
Si, anche se non credo di avere le capacità e le competenze per poterlo fare	24,5%
No, non mi interessa	30,6%
Non risponde	16,3%

La maggioranza dei soci e delle socie vuole partecipare, essere informato e consapevole: ci sembra un dato importante il fatto che quasi il 30% dei soci ritiene di essere in grado di dare un contributo fattivo alla gestione della cooperativa, e che a oltre la metà piacerebbe farlo.

Legittimo appare altresì quel 30%, tra soci e socie, che ritiene invece di non essere interessato ad avere parte attiva nella gestione, vivendo la cooperativa come un buon datore di lavoro, caratterizzato da una certa stabilità e prospettiva di durata.

**4) INSERIMENTI LAVORATIVI**

**Ritieni adeguata la gestione e il supporto dei/ai percorsi di inserimento lavorativo?**



**Criticità relative agli inserimenti lavorativi (più risposte possibili)**

		<b>% su tot questionari</b>
Mancanza di tempo delle persone che si occupano degli inserimenti	16	32%
Difficoltà di raccordo con i servizi	14	28%
Mancanza di competenze delle persone che si occupano degli inserimenti	6	12%
Collocazione inadeguata del lavoratore/socio	6	12%
Non risponde	16	32%

**Altro (specificare):**

Difficoltà di comunicazione, eccessiva complessità di alcuni settori, necessità di un affiancamento più lungo.

**5) PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DELLA COOPERATIVA**

In conclusione del questionario è stata richiesta un'opinione, in forma aperta, sui punti di forza e di debolezza della cooperativa (si proponeva di indicarne 3 ciascuno), cui ha risposto il 66% dei soci e delle socie che hanno restituito il questionario (a questo proposito va preso in considerazione il fatto che il questionario è stato somministrato in gran parte durante l'Assemblea dei Soci e il tempo per compilarlo è stato in taluni casi limitato).

Le risposte fornite, aggregate per tematiche, possono essere riassunte come segue:

**Punti di forza (risposte aperte):**

Tra i punti di forza, una larga maggioranza (il 67%) delle risposte fa riferimento **all'amministrazione e gestione della cooperativa**: a questo proposito i soci e le socie indicano diverse qualità (lealtà, onestà, serietà, trasparenza, disponibilità, efficienza) Il 12% sottolinea la professionalità, un altro 12% la direzione/presidenza e l'amministrazione/gestione in generale.

Altri indicano la gestione economica e del personale, la puntualità degli stipendi, la serietà nei contratti, la solidità, stabilità, oculatezza nelle scelte e l'impegno costante.

Ben il 42% delle risposte mette in rilievo la forte azione innovativa, progettuale e commerciale della cooperativa: la volontà di sviluppo e la capacità di "cogliere occasioni", il dinamismo e la ricerca di nuovi progetti/servizi, la capacità di innovare e di offrire nuovi servizi e nuove opportunità di lavoro, il costante ampliamento e la crescita della cooperativa.

Per quanto riguarda l'**organizzazione e le condizioni di lavoro**, sono evidenziate:

- 21% l'organicità/compattezza/integrazione/forza del gruppo di lavoro,
- 18% la varietà/eterogeneità dei settori e degli ambiti di intervento e di lavoro
- 12% la flessibilità e possibilità di mobilità interna
- 9% la disponibilità/competenza dei responsabili di settore
- 9% la sicurezza/stabilità del lavoro
- 9% l'acquisizione e di competenze professionali e le opportunità di crescita formativa
- e inoltre singolarmente: l'ambiente giovane e ricettivo, il clima positivo, la collaborazione tra colleghi, la fiducia/comprendimento tra ruoli diversi, l'ambiente di lavoro buono, la scelta del personale, la conoscenza di molte persone, la dimensione della cooperativa (né troppo grande né troppo piccola).

Per quanto riguarda **la relazione con la base sociale e l'essere cooperativa sociale**

- il 30% delle risposte fa riferimento all'interesse e all'attenzione alla persona e al socio (ascolto, disponibilità, sostegno, solidarietà, coinvolgimento, rispetto delle diversità, pari opportunità)
- Il 19% valuta un punto di forza l'essere cooperativa sociale, ovvero l'appartenenza al mondo cooperativo e gli obiettivi sociali e solidali
- Il 12% fa riferimento alla qualità degli inserimenti lavorativi e alle opportunità di lavoro qualificato per soggetti provenienti dalle aree dello svantaggio.

#### **Punti di debolezza (risposte aperte):**

La maggiore criticità, evidenziata dal 58% delle risposte, è, in varie forme, la **comunicazione**, ritenuta insufficiente o poco efficace; al riguardo sono dettagliate le seguenti debolezze: lo scarso passaggio di informazioni operative e di conoscenze, l'incunicabilità e la mancanza di interscambio tra soci, tra settori/livelli, tra lavoratori e amministrazione, la mancanza di condivisione, scarsi strumenti di promozione

In merito all'**amministrazione e gestione della cooperativa**, per il 9% la trasformazione/espansione continua è una criticità: ciò che è considerato da molti come un punto di forza genera anche alcuni problemi, in particolare rispetto alla capacità della struttura di "reggere" la crescita di settori e attività.

Coerentemente a questo aspetto, infatti, sono segnalati come elementi di debolezza: l'amministrazione sotto organico, la "poca struttura" e il livello direzionale ristretto rispetto alle molteplici attività, il basso numero di quadri/livelli intermedi e il non riconoscimento dell'anzianità.

Singole risposte segnalano inoltre: scarso coinvolgimento soci, poca trasparenza, scarsa democrazia (scelte dall'alto).

In merito all'**organizzazione e alle condizioni di lavoro** vengono indicate le seguenti criticità:

- 39% i livelli e le paghe basse
- 18% i problemi di organizzazione interna, di programmazione, e inoltre la difficoltà di far fronte ad "emergenze"
- 12% i rapporti deboli verso gli appaltatori/la tutela dei lavoratori nei confronti del committente
- Alcuni segnalano la criticità relativa al dislocamento delle attività e alla distanza delle sedi di lavoro.

Singole risposte fanno riferimento a:

la precarietà tipica della cooperazione sociale, la brevità degli appalti, la variabilità degli orari, la mancanza di formazione, la mancanza di opportunità di crescita e promozione, difficoltà legate agli inserimenti lavorativi e alla gestione di alcune persone.

#### **Altre osservazioni/suggerimenti raccolti in forma aperta:**

- valorizzare le risorse umane
- migliorare la struttura organizzativa, adottando deleghe
- attivare un servizio di e-mail interne (operative)
- cercare un rimedio all'assenteismo, utilizzare lettere di richiamo e visite fiscali
- informare gli operatori quando un nuovo assunto è una persona proveniente dall'area dello svantaggio
- fare più spesso questionari come questo.



# **LA PROMOZIONE DEL DOCUMENTO PRESSO GLI STAKEHOLDERS**

# 7. LA PROMOZIONE DEL DOCUMENTO PRESSO GLI STAKEHOLDERS

Il primo Bilancio Sociale de La Collina Società Cooperativa Sociale ONLUS è stato stampato in 200 copie che verranno consegnate a tutti i lavoratori e lavoratrici della cooperativa e ai principali stakeholders interni ed esterni. È prevista poi, all'interno del nuovo sito web della cooperativa, un'area dedicata in cui verranno pubblicati tutti i Bilanci Sociali approvati dall'Assemblea dei Soci.

L'immagine di copertina dei prossimi Bilanci Sociali verrà scelta attraverso un concorso interno alla compagine sociale. Al concorso potranno partecipare esclusivamente i soci e le socie della cooperativa inviando foto, disegni, elaborati che verranno valutati da un'apposita commissione nominata ad hoc. Il Regolamento del concorso verrà pubblicato nel Bilancio Sociale 2010.

Lunedì 25 ottobre 2010						
Data stampa						
Modalità di stampa	√cartacea		cd		√sito internet	
Numero di copie stampate	200					
Invio diretto di n. 180 copie a	Soci/e n. 69	Lavoratori/ trici n. 18	B.F.L. n. 6	Clienti n. 25	Oo.ss. n. 2	Altri n.60
Invio / consegna su richiesta a	Soci n.	Lavoratori n.	Finanziatori n.	Clienti n.	Oo.ss. n.	Altri n.

**Progetto grafico e impaginazione:**  
Chiara Moretuzzo  
Cooperativa Sociale La Piazzetta a.r.l. ONLUS - Trieste

**Fotografie:**  
Paola Di Bella

Finito di stampare nel mese di Ottobre 2010  
presso Studio Pixart srl - Quarto d'Altino (VE)

la Collina



2009

la Collina  
cooperativa sociale