

# *koinè*

## **BILANCI SOCIALI**

**Strumenti di apprendimento  
collettivo e costruzione di  
legami o promozione  
pubblicitaria ?**

Arezzo 27 maggio 2005

DARE CONTO

Assemblea aperta dei Soci Koinè



## **Emilio Vergani** Presentazione della giornata

09,20 Presentazione Bilancio Sociale KOINE' 2004  
**Grazia Faltoni** Presentazione del BS 2004  
**Gabriele Mecheri** Analisi del clima organizzativo  
**Luca Bianchi** I progetti di servizio civile volontario

10.20 Esperienze di Istituzioni, Aziende, Coop.ve e ONG  
**Emanuela Peruzzi**, Il bs della Provincia di Arezzo  
**Roberto Barbieri**, Il rapporto sociale di Ucodep  
**Angelo Ferracchiatti**, Il bilancio soc. Banca Etruria  
**Marisa Parmigiani**, Il Bs nella grande distribuzione cooperativa

11.30 Punti di vista diversi e riflessioni critiche  
**Gabriele Viti**, Assessore Comune Cortona  
**Giovanni Moro**, Presidente Fondazione Cittadinanza Attiva  
**Fabrizia Paloscia**, Regione Toscana  
**Francesco Agresti**, Giornalista del Settimanale Vita  
**Giuseppe Zanieri**, Vice Presidente ARCST Toscana

12.50 Conclusioni

**Mario Primo Salani**, Ufficio Studi Legacoop Nazionale



# Perchè il BS?



# LE RAGIONI DI UNA SCELTA

Il Bilancio Sociale costituisce un'operazione molto complessa ed impegnativa per una cooperativa, richiede tempo, risorse economiche, ma allora perché ?

- **COERENZA CON I VALORI COOPERATIVI**
- **PRODURRE CULTURA D'IMPRESA**
- **PRODURRE IDENTITA', SAPERI CONDIVISI**



Bilancio sociale come strumento per il governo della cooperativa, un sistema utile a produrre, verificare e comunicare all'interno ed all'esterno qualità e redditività sociale del nostro lavoro



## Regola della **formalizzazione preventiva**

- Decisioni del CdA
- Decisioni dei Coordinamenti di settore
- Decisioni delle controllate

## Regola del **decentrare**

- Organizzazione decentrata
  - Quadri nei servizi
- Divieto di cumulo incarichi

Rompere le asimmetrie informative  
interne per produrre partecipazione,  
democrazia, trasparenza,  
qualità

## Regola del **formare**

- Su temi generali
- Sulle politiche
- Sul Bilancio

## Regola del **Coinvolgere** Percorsi aperti ai soci e partecipati

- Programmi di settore
- Piani di investimento
  - Piani di sviluppo
- Applicazione CCNL

# LE RAGIONI DI UNA SCELTA

## •ROMPERE LE ASIMMETRIE INFORMATIVE

L'esercizio da parte dei soci delle funzioni imprenditoriali implica il possesso di conoscenze di linguaggi tecnici e specialistici



•Produrre **saperi condivisi** dare ai soci strumenti per essere consapevoli “imprenditori” ed esercitare il voto senza retorica

•Produrre **cultura cooperativa** – ed immagine positiva -all'esterno, rendere attraente il mondo cooperativo



# LE RAGIONI DI UNA SCELTA

## •METTERE LA COOPERATIVA IN TRASPARENZA

La trasparenza non è solo un obbligo di legge (codice civile) ma un approccio etico ed un **metodo per lavorare**. Riguarda tutta la cooperativa dalla struttura amministrativa ai servizi + piccoli



Produrre fiducia tra le persone che compongono la cooperativa e verso gli organi di amministrazione e dirigenziali

Produrre fiducia verso le cooperative da parte di utenti, famiglie, istituzioni pubbliche, comunità....



# LE RAGIONI DI UNA SCELTA

## •SVILUPPARE PARTECIPAZIONE SENSO DI APPARTENENZA

La rendicontazione sociale dà senso all'appartenere, declina il contenuto dell'"oggetto" che appartiene, dà costrutto alla condivisione .



- Incrementare il senso di appartenenza dei proprietari rafforza il governo dell'impresa, rende più forti le decisioni, legittima le scelte, previene la frantumazione.
- Dare contenuto allo status di socio, conferisce attributi qualitativi allo status di socio



# LE RAGIONI DI UNA SCELTA

## •FARE PEDAGOGIA

Promuovere ed alimentare la cultura della cooperativa, in modo generativo (appartenenza), stimolare con continuità la capacità delle persone di migliorare (qualità del lavoro), e crescere, aiutando altri a crescere, in equilibrio con se stessi



- Non “banalizzare”, non scegliere le scorciatoie, le furbizie, non rimandare a domani ...
- Rendere riconoscibile il lavoro in cooperativa in termini professionali



# LE RAGIONI DI UNA SCELTA

## •DARE CONTO DELL UTILIZZO DI RISORSE PUBBLICHE .

Come attori del welfare locale usiamo risorse dell'Economia Pubblica: la rendicontazione dell'utilizzo dei fondi è nostro preciso dovere ed è un obbligo dare notizia dei risultati conseguiti, degli obiettivi conseguiti degli insuccessi e degli impegni futuri.



•La funzione di governo della P.A. di regia di controllo deve essere rispettata e preservata. Come privati siamo attori primari di importanti servizi pubblici e siamo pertanto responsabili verso le istituzioni, gli utenti, la collettività in genere di tutte le azioni e le scelte che compiamo e dei risultati prodotti.



# Il bilancio sociale in Koinè è uno STRUMENTO ORGANIZZATIVO



la valutazione ed il dare conto  
sono leve delle azioni di **governo**  
della cooperativa e di costruzione  
di **processi democratici** interni



# Il sistema qualità di koiné



# la struttura del bilancio sociale



# APPROCCI, METODI, MODELLI .....

In equilibrio tra:

- logiche competitive → principio di **utilità soggettiva (individuale)**
- logiche di collaborazione → principio **utilità oggettiva (comunitaria)**

## Il nostro BS

- tenta di far coesistere le **logiche imprenditoriali** con le **pratiche sociali**
- è uno strumento organizzativo **di valutazione, di promozione del mutamento, di lettura critica dei processi e delle azioni**
- mette in trasparenza i nessi intercorrenti tra **l'agire economico, l'assessment finanziario, l'agire organizzativo, le finalità e gli obiettivi della cooperativa.**

# PERCHÉ? .. anomalie del bilancio Koinè.....

**Somiglianze e differenze rispetto agli schemi più diffusi di bilancio sociale :**

<b>MIN. WELFARE</b>	<b>DOTT. Commercialisti</b>	<b>Fuori Orario</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Indicatori</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Mission</li><li>•Stakeholders</li><li>•Integrazione sistemi</li><li>•Indicatori</li><li>•Analisi qualitativa</li><li>•Diffusione</li><li>•Verificabilità delle fonti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Mission</li><li>•Stakeholders</li><li>•Indicatori</li><li>•Diffusione</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Stakeholders</li><li>•Integrazione sistemi</li><li>•Indicatori</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Valore aggiunto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Integrazione sistemi</li><li>•Valore aggiunto</li><li>•Verificabilità delle fonti</li></ul>

# **MODELLI: una forma particolare, il BS implementato:**

- 1. BILANCIO ESERCIZIO (dati economico - finanziari)**
- 2. SCHEMA DI VALORE AGGIUNTO**
- 3. L'ANALISI ORGANIZZATIVA delle linee di prodotto**
- 4. CONSEGUIMENTO delle FINALITÀ, degli OBIETTIVI di  
RESPONSABILITÀ SOCIALE**
- 5. PROCESSI INTERNI AD OGNI SINGOLO SERVIZIO**
- 6. APPROFONDIMENTI TEMATICI**
- 7. PUNTO DI VISTA DEGLI STAKEHOLDERS INTERNI ESTERNI**



# STRUTTURA DEL BILANCIO SOCIALE



# CORPI ESTRANEI .....

## Bilancio economico finanziario nel BS, perché?

- Disvelare le dimensioni economiche della cooperativa, promuovere conoscenza, essere provocatoriamente trasparenti
- Unire, anche fisicamente, le dimensioni economiche e quelle sociali rendere possibili raffronti, cogliere i nessi
- Fornire alle istituzioni la rappresentazione del bilancio industriale perché possano esercitare la funzione di controllo



# PERCHE' .....

## INDICATORI

- Rappresentano un dato sintetico che riassume la capacità della cooperativa di tenere fede agli obiettivi
- Evidenziano gli ambiti in cui si è riversata l'attenzione aziendale, successi e insuccessi, i blocchi di risultato ...
- Costituiscono una sorta di bilancio sociale preventivo
- Gli obiettivi di miglioramento assolvono un ruolo pedagogico, ovvero costituiscono una linea guida (condivisa) ai programmi di lavoro dei settori e dei gruppi (auto-determinazione)



# NOVITA' DEL B.S. 2004

## INTERVISTE AGLI STAKEHOLDERS INTERNI

- Dare voce alla “proprietà”, la cooperativa è delle persone che la fanno
- Cogliere le indicazioni e le critiche
- Verificare il livello di crescita della cultura e della formazione aziendale
- Dare freschezza e autenticità allo strumento di comunicazione



# NOVITA' DEL B.S. 2004

## INTERVISTE AGLI STAKEHOLDERS ESTERNI

- Prevenire il rischio della autoreferenzialità
- Ascoltare suggerimenti e critiche
- Individuare ambiti di miglioramento
- Suscitare maggiore ascolto da parte degli stakeholders
- Inefficacia di altri strumenti di diffusione utilizzati già dal primo anno (questionario) e nel secondo (delphy)



# IMPLEMENTAZIONE DEL B.S. 2004

## NUOVI CAPITOLI 2004

1. Indice
2. Storia
3. Codice etico
4. Mappa delle relazioni
5. Approcci alla valutazione
6. Azioni per l'innovazione
7. Ricerca sul capitale sociale
8. Reporti ispezioni e audit
9. Comunicare...

## NUOVI CAPITOLI 2005

1. Vision
2. Lettura critica delle relazioni
3. Punti di vista degli stakeholders
4. Analisi del clima interno

## VIA .....

1. BENCHMARK
2. USI POSSIBILI
3. MATRICE SCAMBI





# il processo

# PERCORSO della QUALITA' SOCIALE.....

**Avvio del percorso  
Formazione**

Inverno 1998  
Primavera 1999

**Elaborazione partecipata  
Mission + Codice Etico**

Autunno 1999  
Inverno 2000

**Assemblee  
Approvazione dello Schema**

Autunno 1999  
Inverno 2000

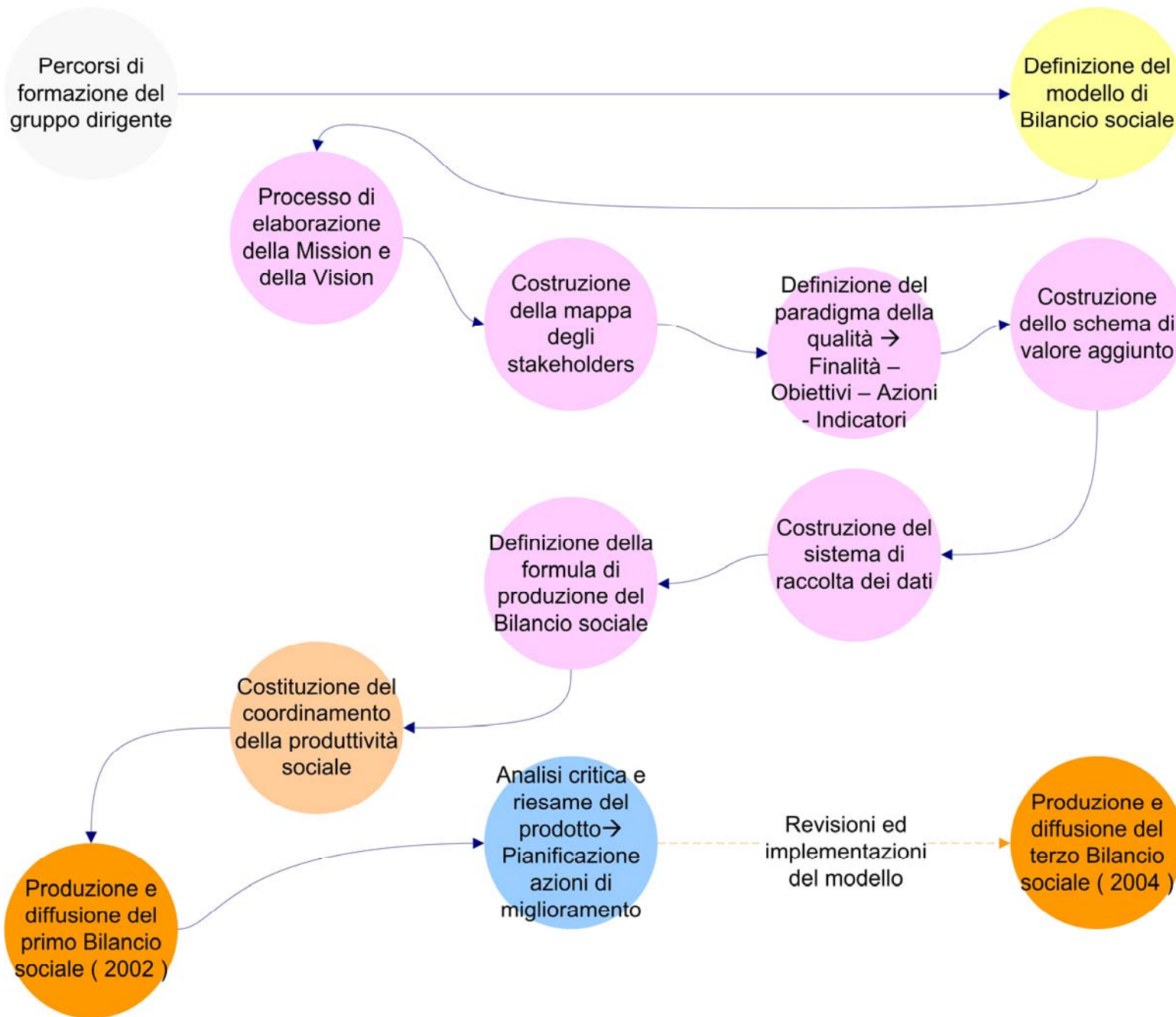
**Gruppo di lavoro  
Elab. BILANCIO SOCIALE  
Elab. Sistema Qualità**

Autunno 1999  
Inverno 2000

**Sistema qualita'  
Griglia Bilancio Sociale**

**Mission  
Codice Etico**





## FASI SALIENTI DEL LAVORO

1. avvio di **percorsi formativi** sui temi della rendicontazione e delle qualità plurali
2. costruzione della **mission** e della **vision**;
3. costruzione della **mappa degli stakeholder** del sistema Koiné;
4. nomina dei **responsabili di produttività sociale** (uno per ogni gruppo)
5. individuazione delle **fonti di dati**;
6. costruzione dello **schema di rendiconto sociale**;
7. somministrazione di una **scheda di rilevazione** per ogni centro di costo;
8. applicazione dello **schema di valore aggiunto**;
9. costruzione delle **informazioni**;
10. produzione del **documento di bilancio sociale**;
11. **diffusione** del documento di bilancio sociale;
12. **Rilevazione** dei pareri e delle critiche degli stakeholders
13. **Seminario** interno di riesame
14. **Approvazione delle modifiche** e delle implementazioni
15. **Definizione del piano annuale di lavoro**



# CONTENUTO



# DALLA MISSION AGLI INDICATORI

# MISSION

FINALITA'	INDICATORI	OB. MIGLIORAMENTO
CREARE LAVORO DI QUALITA'		
PROGETTARE E PRODURRE QUALITA'		
CONCORRERE AL WELFARE COMUNITARIO		
PROMUOVERE DEMOCRAZIA		
PROMUOVERE ECONOMIA SOCIALE		

# 1. creare lavoro di qualità

Occupazione cresciuta di 97 unità nel biennio 2002-2004

Nuovi occupati nel 2004 = 47 unità

settore di impegno				
<i>linea di prodotto</i>	<i>anno 03</i>	<i>anno 04</i>	<i>diff.</i>	<i>% diff</i>
RSA	150	161	11	7%
Infanzia	62	94	32	52%
Inclusione sociale	49	46	-3	-6%
Anziani e territorio	13	18	5	38%
Tecnostruttura	8	9	1	13%
<b>Totale</b>	<b>282</b>	<b>328</b>	<b>46</b>	<b>16%</b>

occupazione femminile 90%

occupazione di laureati 14% dip. 45%

occupazione giovanile (under 30) 64 unità 90%

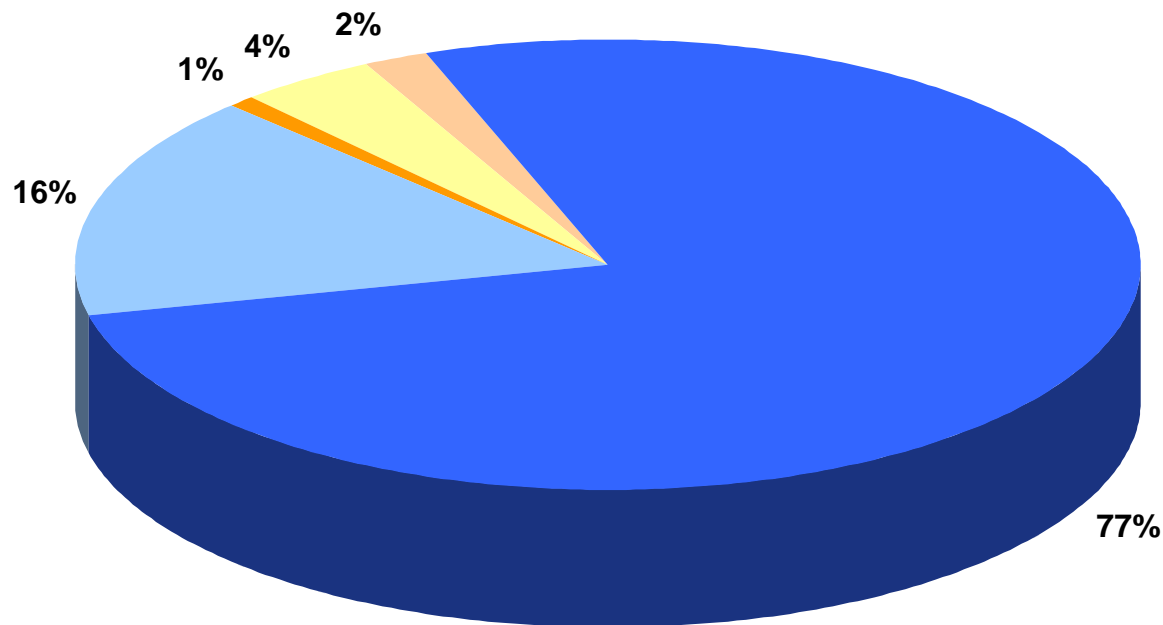
Domande di lavoro presentate = 728

Colloqui motivazionali effettuati = 650 (89%)

Colloqui infanzia = 94



## tipologia di rapporto di lavoro



- socio lavoratore
- dipendente
- collaborazioni progetto
- prestazioni professionale
- occasionali

**Contratti di lavoro applicati integralmente (CCNL coop sociali)**

**Contratti a tempo indeterminato = 92 % nel 2004 cresciuti del 16%**

**Atipici = 8% (professioni sanitarie)**

## Applicazione ccnl

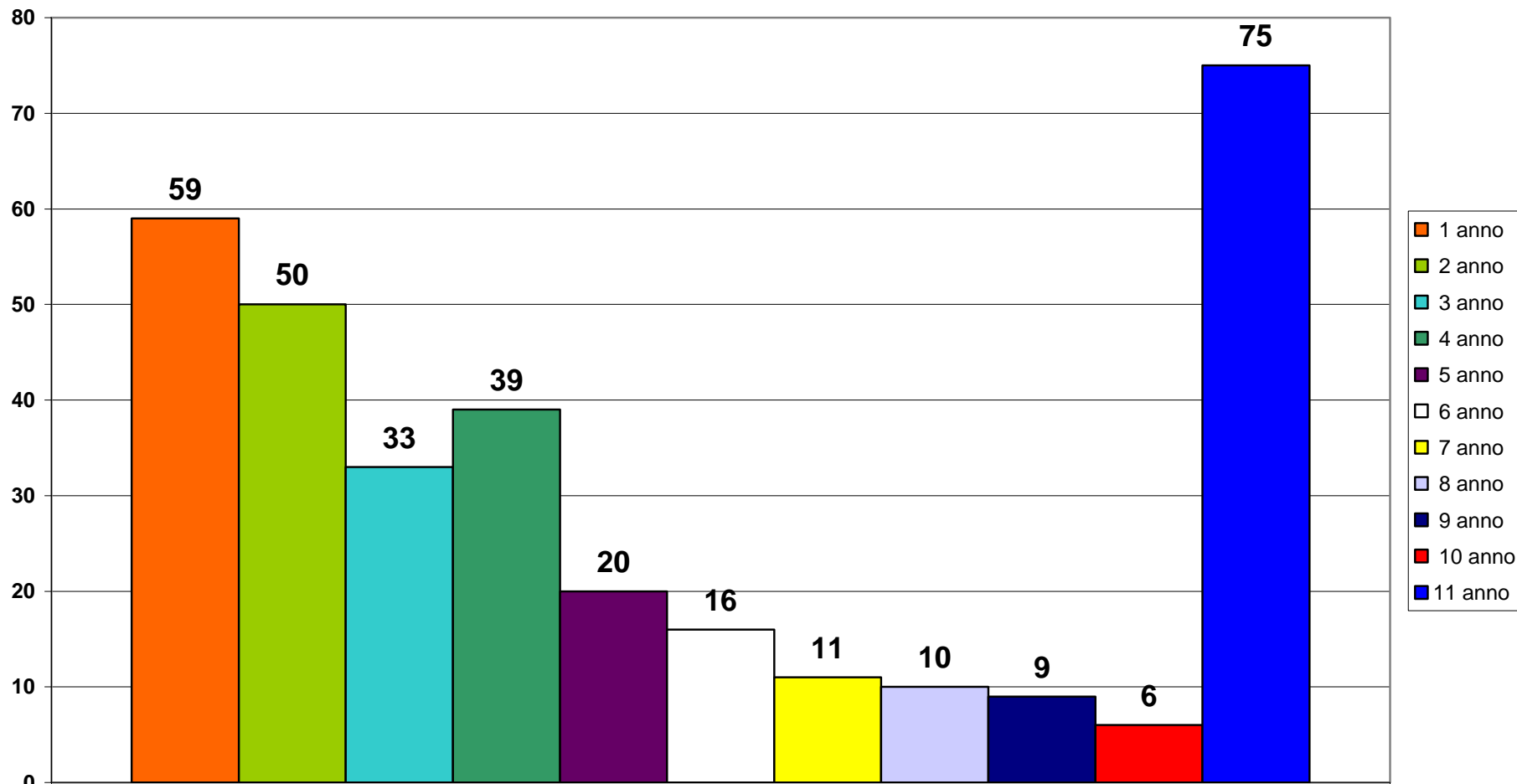
Ristorno ai soci : integrativo aziendale lug. 2004 lug. 2005 = + 900 €

Remunerazione e rivalutazione capitale sociale + 410 €

<b>Ore lavorate</b>	<b>392.910,58</b>
Ore ferie retribuite	45.751,76
Ore festività retribuite	25.300,94
Ore malattia retribuite	19.002,21
Ore infortunio retribuite	1.025,21
Ore maternità retribuite	11.117,55
<b>Totale ore retribuite</b>	<b>495.108,25</b>
<b>Retribuite - lavorate</b>	<b>102.197,67</b>

**Ore lavorate 79,3% / ore retribuite non lavorate 20,7% (mal 3,8%)**

# Continuità di rapporto ANZIANITA' DI SERVIZIO IN KOINE'



- Addetti con un anzianità pari o inferiore ai 2 anni → 109
  - Nuovi posti di lavoro creati nello stesso periodo → 97
  - Assunzioni effettuate per sostituire personale uscito → 12
- 12 : 328 = 3,66% Tourn Over in uscita**

# 2. conseguimento finalità sviluppo sociale

22 indicatori, riaggregati sotto 2 macro aree...

## progettazioni per Comuni ...

### Finanziamenti in conto capitale acquisiti nel 2004

Casa di Pinocchio, Finanziamento Ente CRF	135.000,00
CasAmica, Comune di Loro C., Misura 9.4. PSR	500.000,00
Integr-Azione, Comune di Cavriglia, Misura 9.4. PSR	368.000,00
Nido Margherita, Bando Art.70 Regione Toscan 2004	201.057,30
Nido Comune di Loro C., Bando Art. 70 Regione Toscana 2004	262.820,00
Nido Comune di Castel S. Niccolò, Bando Cipe 2004	265.572,97
Nido Comune di Bibbiena, Bando Cipe 2004	520.000,00
<b>Totale finanziamenti conto capitale acquisiti nel 2004</b>	<b>2.252.450,27</b>
Contributi destinati a strutture di proprietà Koiné	336.057,30
Contributi destinati a strutture dei Comuni gestite da Koiné	1.916.392,97

# ricerca sociale, pubblicazioni, qualità et

- 1. Ricerca azione sul sistema di valutazione della Socio Riabilitazione Psichiatrica (in corso di pubblicazione)**
- 2. Elaborazione del modello e del sistema qualità dei nidi domiciliari (pubblicato)**
- 3. Ricerca intervento Valutazione Impatto Sociale – Equal (in corso di pubblicazione)**
- 4. Avvio ricerca- intervento Capitale sociale a livello locale**
- 5. Avvio Ricerca azione sul sistema di valutazione 8° giorno (diversabili)**



**Manutenzione certificazioni SA8000 e ISO**

**Manutenzione carte dei servizi**

**Introduz. Manuale qualità RSA x certificazione ISO**

**Adozione manuale qualità nidi domiciliari**



# progetti ....

- 1. Molliche di Pollicino, (nidi domiciliari + Margherita)**
- 2. Puzzle, Bucaneve > nidi aziendali**
- 3. Casa di Pinocchio > comunità alloggio disabili**
- 4. Casa Amica > Residence sociale anziani**





**PROSPETTIVE**

# 1

## **INTRODURRE PRATICHE DI RESPONSABILITA' SOCIALE NELLE PRATICHE PUBBLICHE...**

- L'esperienza di V.I.S. progetto Equal Toscana Sud (delle province di Siena Arezzo, Grosseto) mostra che vi è un interesse molto forte degli operatori dei servizi pubblici che intravedono nella rendicontazione nella valutazione sociale uno strumento per migliorare la propria professionalità (essere valutati a partire da parametri di misurazione e da obiettivi condivisi)
- V.I.S. mostra che è possibile introdurre pratiche rendicontati senza appesantire troppo l'organizzazione
- Emilia Romagna sta sperimentando l'introduzione del bilancio sociale in Sanità - Aziende USL -

# 2

## **COSTRUZIONE DI UN TAVOLO LOCALE DI SOGGETTI CHE ADOTTANO BILANCI SOCIALI**

- **La Provincia, Ucodep, Progetto 5 , Banca Etruria, ed altri .....  
Utilizzano i bilanci sociali, le certificazioni etiche**

**Ciò rende interessante ed utile**

- **avviare il confronto tra soggetti**
- **Costruire un tavolo e programmi di lavoro comune**
- **Valorizzare il patrimonio e l'impegno che viene svolto**
- **Studiare forme di intreccio e confrontabilità dei dati**



**al via il bilancio 2005 !**