



# BILANCIO SOCIALE

STRUMENTO  
di  
GOVERNO E COMUNICAZIONE

Esercizio anno 2009

***Milagro Società Cooperativa sociale a r.l.***

Sede legale via della Signora, 3 Milano

Sede amministrativa via S. Antonio, 5 Melzo (MI)

P.Iva/C.F.: 10568340151

Iscrizione REA n.1396522

Albo Nazionale Cooperative Sociali n. A103445

Albo Regionale Cooperative Sociali n.177

[www.milagro.it](http://www.milagro.it) - [milagrodue@libero.it](mailto:milagrodue@libero.it)



***Cooperativa sociale Milagro***

Milano Via della Signora, 3 – Melzo Via S. Antonio, 5

## INTRODUZIONE

Da qualche tempo anche nel nostro Paese è emersa una diffusa consapevolezza sull'importanza dell'etica e della trasparenza dell'attività aziendale.

Si va così diffondendo, anche nelle imprese italiane, il tema della Corporate sociale responsibility. Uno degli strumenti più diffusi a questo scopo è il cosiddetto Bilancio sociale, che è la principale attività di diffusione di informazioni sulla responsabilità sociale e sul comportamento dell'impresa. Pur essendo il principale mezzo di gestione e comunicazione della responsabilità verso la comunità e le istituzioni, non esiste un modo univoco di rappresentazione ed è interpretato in modi molto diversi.

L'impostazione qui adottata ricalca lo schema previsto dalla normativa della Regione Lombardia.

In tale impostazione il bilancio sociale assolve ha molteplici funzioni:

- strumento contabile di rendiconto delle attività non solo economiche e rivolto principalmente ai fini della comunicazione. Esso comporta una rivisitazione della storia e della missione aziendale dell'impresa sociale.
- strumento d'ascolto e di relazione con gli stakeholders interni ed esterni. In questo caso vi è una focalizzazione su temi quali la gestione del valore del marchio, lo sviluppo del "patrimonio di fiducia" verso soprattutto i clienti/utenti e i dipendenti e sulla capacità di gestire un sistema aperto e dinamico di conoscenza verso la comunità e l'ambiente.
- strumento da utilizzare come modalità integrata per la gestione dei processi interni. Si tratta di utilizzare il rendiconto per indicare gli obiettivi di miglioramento e allo scopo vengono misurati numerosi indicatori di performance, spesso sinergici a sistemi di gestione della qualità o gestione ambientale. In questo caso, agli obiettivi di comunicazione si aggiungono benefici in termini di controllo e riduzione dei rischi operativi, di recupero d'efficienza del lavoro, d'innovazione di processo e di prodotto.

Soffermandosi sulle pagine che seguono il lettore potrà farsi un'idea della posizione che la Milagro cerca di mantenere nel perseguire la propria missione in aderenza al Codice Etico delle Cooperative sociali.

Il Bilancio Sociale infatti, nell'esplicitare i dati d'esercizio insieme ai dati di valore aggiunto creato e ridistribuito, permette di rendere evidente l'azione dell'impresa cogliendone gli aspetti che la qualificano in quanto sociale.

Il documento raccoglie tante e tali informazioni da considerarsi ormai un vero e proprio strumento di lavoro. Una cooperativa sociale, infatti, deve porsi in perenne dibattito su diversi temi che la caratterizzano: i dati che abbiamo raccolto devono essere utilizzati per comprendere come si muove la Cooperativa e come si evolve. Dati che mettono a nudo limiti e potenzialità. Dati che ci consentono di valutare meglio la coerenza tra azione e missione. Dati che fanno riflettere.

Riteniamo importante accogliere eventuali consigli, suggerimenti, annotazioni, giudizi rispetto a tale redazione allo scopo del miglioramento continuo e del raffronto costante con i vari interlocutori.

Per segnalazioni in merito si prega di inoltrare il messaggio all'indirizzo di posta elettronica: [milagrodue@libero.it](mailto:milagrodue@libero.it)



**Cooperativa sociale Milagro**

Milano Via della Signora, 3 – Melzo Via S. Antonio, 5

## Il bilancio sociale in sintesi

Il Bilancio Sociale conferma la volontà della Cooperativa Milagro di dare concretezza alla propria missione aziendale. Una missione che ha come obiettivo quello di garantire la massima completezza, chiarezza e trasparenza nel comunicare le proprie strategie, le attività realizzate e i risultati ottenuti nei confronti della comunità di riferimento. In questo modo il Bilancio Sociale diventa non soltanto uno strumento di rendicontazione, ma anche un mezzo di diffusione dell'impegno sociale dell'organizzazione e di promozione di politiche di buona cittadinanza.

Il documento è suddiviso in 5 sezioni, ciascuna riconoscibile da un colore distintivo per facilitare la lettura.

1. Nella prima parte (**IDENTITA'**) sono contenute informazioni riguardo la storia della Cooperativa, i valori, il codice etico, la mission.
2. La seconda parte (**DIMENSIONE ORGANIZZATIVA**) descrive la struttura organizzativa della Cooperativa, illustrando la composizione degli organi statutari, l'organigramma, i servizi erogati e la mappa degli stakeholder.
3. La terza parte (**DATI ECONOMICI**) rappresenta l'anello di congiunzione tra gli aspetti economici e quelli sociali che influenzano la vita di un'organizzazione. Tutto ciò nella convinzione che i risultati economici dipendono dall'attenzione posta ai temi della responsabilità sociale. Il capitolo contiene anche lo stato patrimoniale e il conto economico, oltre a una dettagliata analisi del fatturato. Il cuore di questa sezione rimane però la rivisitazione degli indicatori economici attraverso i prospetti di produzione e distribuzione del valore aggiunto.
4. La parte quarta (**STAKEHOLDER INTERNI**) rendiconta la relazione della Cooperativa con i soci lavoratori, i collaboratori ed i dipendenti attraverso uno schema che delinea il profilo dello stakeholder e misura gli elementi di responsabilità assunti nei suoi confronti.
5. La parte quinta (**STAKEHOLDER ESTERNI**) mantiene la stessa strutturazione della precedente sezione.



## 1. IDENTITA' DELLA COOPERATIVA

### 1.1 STORIA

La storia della Cooperativa Milagro inizia nel dicembre del 1992 dall'iniziativa di alcuni soci fondatori che decisero di mettere a frutto l'esperienza professionale maturata sul campo (anche in altri settori) a favore di un'attività poco presente nel territorio a sud della provincia di Milano (la zona della Martesana): l'assistenza a minori sia in strutture educative specifiche sia presso il domicilio dei minori disagiati.

Così nell'aprile del 1993 la cooperativa Milagro avvia la propria attività aprendo il primo servizio sul territorio di Melzo rivolto agli adolescenti: un Centro di Aggregazione Giovanile nei locali di via Matteotti, 3, al centro della vita cittadina.

Gli inizi non furono affatto facili: negli anni 90 l'idea di coniugare solidarietà ed impresa nella realizzazione di "servizi d'assistenza" concepiti come lavoro professionale nel privato, costituiva una scommessa su cui pochi credevano, soprattutto se pensata come struttura cooperativa formata da personale giovane e motivato, avente come obiettivo l'intervento su portatori di bisogni assistenziali da svolgere direttamente al domicilio delle persone o in strutture private laiche in collaborazione con le amministrazioni comunali.

Fu certamente un azzardo ambizioso. Per i soci fondatori le difficoltà principali consistettero nel confrontarsi con il mercato privato ed istituzionale, misurarsi con le dinamiche di un'impresa vera e propria ed al contempo la gestione dei rapporti istituzionali con gli enti pubblici (comuni, regione, ASL). I soci che si avventurarono nell'impresa, erano spinti da una determinazione profonda. Non tutti conoscevano il sistema cooperativo ed il suo funzionamento. Si aveva però una visione realistica di solidarietà, che sosteneva il rischio che si andava assumendo; la consapevolezza di mettere in gioco le capacità individuali per un progetto di solidarietà, per la realizzazione di un servizio di qualità: si trattava di "inventare" il proprio futuro lavorativo.

A distanza di anni è da riconoscere che i risultati ottenuti furono e sono tuttora più che apprezzabili.

Dal primo servizio attuato in convenzione con il comune di Melzo (il CAG) ad oggi, dopo circa 16 anni dalla sua costituzione, il numero dei soci lavoratori e collaboratori è considerevolmente aumentato accompagnando la crescita dei progetti e dei servizi gestiti dalla Milagro nei comuni dell'area della Martesana. Il lavoro costante sul disagio minorile e la continua crescita della professionalità dei soci hanno inciso profondamente sul territorio, consentendo uno sviluppo fondamentale dei servizi attuati, apportando concreti miglioramenti socio-culturali alle comunità dove i progetti educativi sono stati realizzati ed elevando sensibilmente le caratteristiche professionali dei soci lavoratori con evidenti vantaggi anche dal punto vista economico-retributivo.

### 1.2 VALORI E CODICE ETICO

La Milagro è una Società cooperativa sociale retta e disciplinata dai principi della mutualità, senza scopo di lucro e si propone il perseguimento dell'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi (ai sensi art. 1 comma a) della Legge 8.11.91 n° 381.

Sulla base di tale legge, la cooperativa ha scelto di dedicarsi esclusivamente allo svolgimento di servizi socio assistenziali, quelli normalmente definiti di tipo A. Una scelta implicita nelle caratteristiche della maggioranza della base sociale, incline al servizio di "pubblica utilità" inteso come attenzione e rispetto per la dignità della persona.

La successiva evoluzione ha portato ad affinare conoscenze e professionalità orientate alle istanze del territorio provinciale relativamente ai bisogni di servizi alla persona con particolare riferimento ai minori ed al settore dell'infanzia.

L'atteggiamento assunto dai soci fondatori e dai successivi soci ordinari ha consentito di attuare un graduale processo di apertura e accoglienza nei confronti di tutti i soci, grazie ad una visione ed una pratica solidale, laica, aconfessionale e apartitica.

La consapevolezza che la scelta di essere operatori rappresenta un modo del tutto particolare - come cittadini - per assumersi una parte di responsabilità nei confronti della comunità, ha spinto la Cooperativa verso comportamenti di forte richiamo all'imprenditorialità sociale centrata sull'eticità.



## Principi guida

**EGUAGLIANZA** - Particolare attenzione è riservata al principio di eguaglianza (così come enunciato dall'art.3 della Costituzione Italiana) per tutti i cittadini, a prescindere da sesso, razza, lingua, religione, opinioni politiche. In ogni caso vengono maggiormente tutelati i cittadini che appartengono alle fasce deboli.

**PARTECIPAZIONE** – La Cooperativa si impegna a favorire la reale partecipazione attiva di ogni singolo socio/collaboratore attraverso il coinvolgimento alla vita associativa sia in momenti istituzionali, sia tramite un lavoro di rete con figure di riferimento che garantiscano quotidianamente un'effettiva e consapevole partecipazione alla gestione.

**OSSERVANZA DELLE LEGGI** – Milagro è una Cooperativa sociale di tipo A come previsto dalla Legge 381/91 (Disciplina delle Cooperative sociali), dalla L.R. 16/93 (Attuazione dell'art.9 della legge precedente) e dalla L. 142/01 (Revisione della legislazione in materia cooperativistica, con particolare riferimento alla posizione del socio lavoratore) ed è di diritto ONLUS (Organizzazione non Lucrativa di Utilità Sociale) D.Lgs. 460/97. La Cooperativa applica nei confronti del proprio personale tutte le norme di legge ed il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (C.C.N.L.) delle Cooperative Sociali in vigore. I soci lavoratori sono coperti dalle assicurazioni obbligatorie contrattuali, cui è stata aggiunta l'assicurazione privata specifica per il tipo di servizio erogato. Il personale impiegato è in regola con gli adempimenti legislativi previsti dal D.Lgs. 626/94 in materia di Sicurezza nei luoghi di lavoro e dal D.Lgs. 155/97. La Cooperativa si attiene alle norme previste dalla L. 675/96 in attuazione del trattamento dei dati personali sensibili.

**CHIAREZZA E TRASPARENZA** – la Cooperativa adotta forme di rendiconto sociale e di controllo di gestione al fine di garantire la piena trasparenza delle modalità operative. Si assicura inoltre che i propri rappresentanti e collaboratori mostrino con chiarezza, correttezza e diligenza l'immagine della Cooperativa in tutti i suoi rapporti e ne facilitino la diffusione. Tale obiettivo viene raggiunto utilizzando un'informazione completa e trasparente rispetto alle linee guida dell'attività sociale.

**CONTINUITA' E SICUREZZA DEL SERVIZIO** – La Cooperativa si impegna a svolgere i propri servizi secondo criteri di obiettività, imparzialità e giustizia e a garantire la regolarità e la continuità dei servizi stessi, sia nei termini dei professionisti impiegati, sia nella qualità dell'offerta fornita

Attraverso l'applicazione di qs. Codice Etico, presupposto che identifica la cooperazione sociale come un'attività imprenditoriale orientata al "bene comune" ovvero "all'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini", la Cooperativa sente la necessità di indirizzare la propria azione assumendo impegni definiti nei confronti dei operatori e della comunità.

## 1.3 MISSION

La Cooperativa sociale Milagro, nello sviluppare la propria azione sul territorio provinciale, si propone di **migliorare la qualità della vita privilegiando la persona e la sua unicità**. Concorre perciò al benessere della collettività attraverso un concetto di lavoro fondato su relazioni capaci di valorizzare l'identità e la soddisfazione della persona.

Si propone di **partecipare attivamente**, attraverso le più ampie sinergie, **alla costruzione di innovativi modelli di welfare comunitario**, favorendo lo sviluppo territoriale di occupazione qualificata e da qualificare, nel rispetto dei principi cooperativi e nello spirito dei valori fondanti la cooperazione.

La Cooperativa **promuove dignità sociale, lavorativa ed economica** attraverso un'azione solidale e a tutela, anche normativa, dei soci verso i quali si applica il CCNL delle Cooperative Sociali.

Si impegna a **valorizzare le risorse umane** attraverso la costante attenzione alla crescita umana e professionale, garantita da un'accurata attività formativa incentrata sulla responsabilità soggettiva ed organizzativa (collettiva). In ciò autonomia ed indipendenza s'intrecciano con la possibilità per ciascuno di condividere fortemente in Cooperativa una gestione trasparente e partecipata, promuovendo la valorizzazione di **autonome capacità imprenditoriali in grado di favorire progettualità, professionalità e solidarietà**.

La Milagro fornisce servizi socio-educativo assistenziali a persone che versano in stato di bisogno, temporaneo o permanente. Opera prevalentemente sul territorio provinciale milanese o su territori omogenei per caratteristiche socio-economiche e culturali.



*Cooperativa sociale Milagro*

Milano Via della Signora, 3 – Melzo Via S. Antonio, 5

L'agire della Cooperativa è improntato al massimo rispetto dell'identità della persona con l'intento di favorirne l'integrazione sociale e avversarne l'emarginazione. Essa intende partecipare e contribuire attivamente ai cambiamenti in corso nelle politiche dello Stato Sociale e concorre al benessere della collettività attraverso la valorizzazione di autonome capacità imprenditoriali rispettose della dignità umana, la ricerca di opportunità di mercato e lo sviluppo di innovative attività produttive dirette alla persona.

L'operato della Cooperativa, improntato al rispetto delle peculiarità individuali, si sviluppa attraverso la valorizzazione delle capacità lavorative e della partecipazione attiva dei soci ed assume come asse portante del proprio agire:

- una gestione democratica e partecipata di tutti i soci;
- parità di condizioni tra i soci;
- trasparenza gestionale.

Si impegna inoltre a garantire una ricerca costante della qualità per il cliente committente e per il beneficiario del servizio che si sostanzia nel/nella:

- cura della persona in termini di assistenza fisica, psicologica e di relazione
- legame con la comunità locale, con i gruppi sociali con le istituzioni per una valorizzazione dei bisogni delle persone più deboli e svantaggiate
- specializzazione degli interventi indirizzati a specifiche aree del bisogno
- professionalità e affidabilità nell'erogazione del servizio
- progettualità del servizio e lavoro d'équipe per il raggiungimento di obiettivi comuni.

La Milagro si adopera affinché diventi predominante nel terzo settore la cultura dell'operare con qualità e professionalità, intesa come quell'insieme di attività svolte da tutti i soci della Cooperativa per la piena soddisfazione degli stessi, del cliente committente (Ente Pubblico, familiare) e dell'utente.

La Cooperativa si impegna a fare del miglioramento continuo della qualità il proprio modo di operare. Tutti indistintamente devono pertanto sentirsi coinvolti nel processo di miglioramento, impegnandosi personalmente, nell'ambito delle proprie possibilità e capacità, a migliorare continuamente le proprie prestazioni.

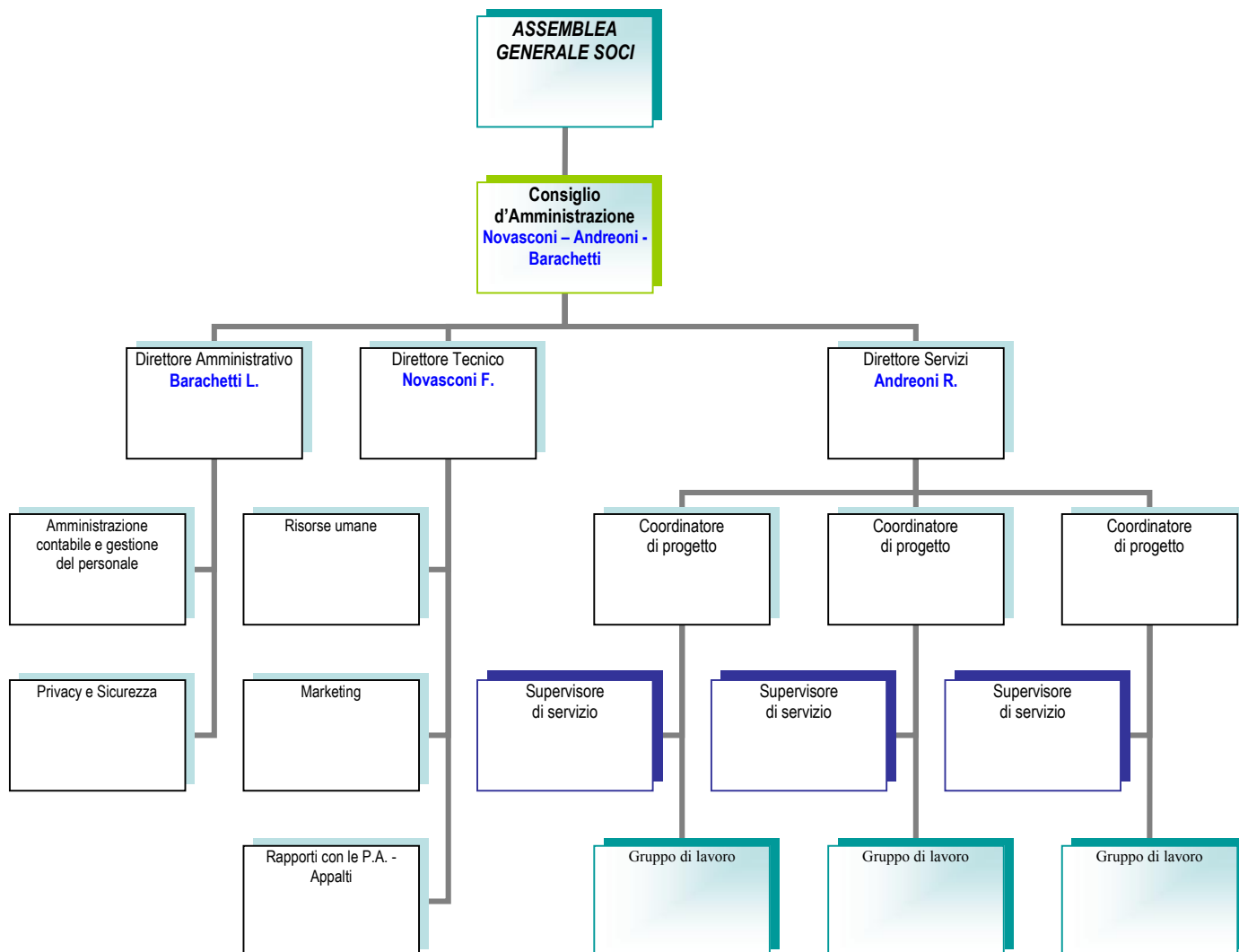


## 2. DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa della cooperativa si suddivide idealmente in tre livelli che si caratterizzano per diversi contenuti di lavoro e di responsabilità:

- livello societario: Assemblea dei soci – Consiglio di Amministrazione;
- livello tecnico-gestionale: Direttori e Responsabili di Area, Coordinatori di progetto, Supervisor di servizio
- livello tecnico-operativo: gruppi ed equipée di lavoro.

Al fine di meglio comprendere attribuzioni e responsabilità di ogni figura esponiamo sinteticamente l'organigramma funzionale della Milagro suddiviso per livello di competenza:



## 2.1 Organismi di Governo

### Consiglio di amministrazione

I componenti del Consiglio di Amministrazione sono tre, rientranti nel nucleo storico dei soci fondatori della cooperativa ed inquadrati come collaboratori coordinati e continuativi.

Cognome e Nome	Carica	Socio dal	Residente a	Altre cariche
Novasconi Francesco	Presidente	1992	Golferenzo (PV)	Legale rappresentante
Andreoni Rossana	Vice presidente	1992	Golferenzo (PV)	
Barachetti Luigi	Consigliere	1992	Bergamo	

Nel corso del 2009 il Consiglio di Amministrazione è stato convocato e si è riunito 7 volte. Il lavoro di collaborazione dei suoi membri è pressoché costante e prevede riunioni mensili di coordinamento del lavoro e di controllo dei risultati.

### Appartenenza a consorzi di cooperative

La Milagro fa parte del Consorzio CCSL e CCS di Milano che si occupa esclusivamente delle problematiche di natura fiscale della cooperativa (elaborazione del bilancio civilistico e dichiarazione dei redditi, tenuta della contabilità, gestione dei libri sociali, redazione dei verbali) fornendo al contempo un servizio di consulenza fiscale-gestionale-societaria.

## 2.2 SERVIZI EROGATI

I servizi assistenziali riguardano tutte quelle prestazioni di aiuto e sostegno nello svolgimento delle principali attività della vita quotidiana, volte ad eliminare i problemi di emarginazione sociale e favorire la permanenza delle persone in difficoltà nel proprio ambiente di vita. Gli interventi che vengono messi in atto sono adattati alla complessità ed evoluzione del bisogno, valorizzando le capacità d'autonomia del beneficiario, stimolando la socializzazione e coinvolgendo le associazioni di volontariato presenti nel territorio.

Il servizio è rivolto a minori disagiati, portatori di handicap, nuclei familiari in difficoltà, minori extracomunitari con problematiche di inserimento nella vita quotidiana. Le attività vengono svolte a domicilio o in strutture scolastiche pubbliche, sulla base delle indicazioni provenienti dagli assistenti sociali comunali o dai direttori scolastici.

Il servizio è gestito sulla base di convenzioni con Enti Pubblici e mira ad offrire prestazioni socio-assistenziali ad utenti in condizioni di disagio sociale assistiti dai Servizi Sociali comunali. In quest'ambito fondamentale è il coordinamento con l'Ente pubblico con il quale la Cooperativa opera in una logica di co-progettazione attraverso la condivisione di obiettivi e modalità organizzative.

Il valore aggiunto in questo contesto si realizza nella capacità di porsi come interlocutori attivi nei confronti del cliente committente. Ciò significa essere in grado di contribuire alla progettazione dei servizi territoriali attraverso la condivisione e la messa in rete di conoscenze, competenze ed esperienze.

L'attenzione alla persona, la presa in carico dei suoi bisogni e aspettative, la cura delle relazioni, la personalizzazione dell'intervento, la flessibilità organizzativa, rappresentano i principi guida nell'erogazione delle prestazioni. Azioni che mirano ad un unico risultato, quello del benessere dei vari attori coinvolti.

Questo, nella missione della Cooperativa, significa fare impresa sociale e creare un valore aggiunto che nella maggior parte dei casi non è misurabile nei documenti contabili.





## 2.3 Settori di attività

### 1. SERVIZI RIVOLTI AD ENTI PUBBLICI

Nell'ambito della tutela minori:

- progettazione, coordinamento e supervisione di interventi educativi individualizzati (adm, tutoring adolescenti, educativa scolastica);
- consulenza psico-pedagogica (integrazione all'équipe tutela comunale, sostegno psicologico o pedagogico agli utenti dei servizi sociali, psicodiagnosi, psicoterapie);
- progettazione e gestione del servizio affidi;
- progettazione, coordinamento e supervisione di centri educativi diurni per bambini e/o ragazzi segnalati dai servizi sociali;
- progettazione e gestione di servizi di mediazione familiare (percorsi di sostegno ai genitori in via di separazione, sostegno alla genitorialità).

Nell'area del tempo libero:

- progettazione, coordinamento e supervisione di Centri di Aggregazione Giovanile e spazi educativi pomeridiani per bambini, preadolescenti o adolescenti;
- progettazione, coordinamento e supervisione di Centri Ricreativi Diurni Estivi;
- realizzazione di interventi animativi sul territorio (feste di piazza, giocabus itinerante, laboratori creativi, corsi per il tempo libero);
- progetti rivolti ai giovani nel programma di finanziamento comunitario Youth in Action.

Nell'ambito scolastico:

- conduzione di sportelli psico-pedagogici per insegnanti, genitori ed alunni presso gli istituti scolastici di ogni grado;
- gestione di asili nido e percorsi formativi per operatrici della prima infanzia;
- progetti di sensibilizzazione interculturale e percorsi di educazione multiculturale e di alfabetizzazione;
- realizzazione di interventi di educativa scolastica e sostegno educativo-didattico agli alunni;
- realizzazione di laboratori creativi dal teatro, alla manipolazione, alla costruzione, alla promozione della lettura.

Nell'area formativa:

- percorsi di formazione realizzati ad hoc su richiesta degli EE.LL. per operatori sociali.

### 2. SERVIZI RIVOLTI AI PRIVATI

- Colloqui di sostegno psicologico, sedute di psicoterapia, psicodiagnosi rivolti a bambini, adolescenti ed adulti.
- Consulenza pedagogica per genitori.
- Percorsi di mediazione familiare, consulenza ai genitori separati o in via di separazione per sostenerli nel loro compito di padre e madre.
- Percorsi formativi rivolti ad operatori del privato sociale (associazioni, cooperative, oratori).
- Iniziative di animazione per bambini e ragazzi.
- Micronido per infanti in collaborazione con le istituzioni comunali.

## 2.4 Elementi caratterizzanti l'organizzazione dei Servizi

Anche qs. anno vogliamo evidenziare gli elementi sui quali si basa la struttura e l'organizzazione di lavoro della cooperativa e segnalare l'importanza di tale struttura nella continua ricerca di miglioramento della qualità dei servizi svolti dagli operatori.

**Equipe psico-pedagogica** – il gruppo di lavoro è rappresentato dall'équipe composta da psicologi, pedagogisti ed educatori, responsabile in termini individuali e collettivi degli interventi offerti. Le riunioni e il costante confronto tra gli operatori, rappresentano per ciascuno di essi un'occasione di crescita professionale. L'équipe usufruisce di un aggiornamento costante attraverso la supervisione clinica, il coordinamento e la formazione a sostegno del ruolo professionale o per il trattamento di tematiche specifiche. Gli operatori sono in possesso della qualifica idonea allo svolgimento del proprio ruolo.

**Coordinamento** – L'équipe viene costantemente monitorata dalla figura del coordinatore, che si occupa degli aspetti organizzativi del servizio, dei rapporti con la committenza e della gestione quotidiana del gruppo di lavoro. Inoltre l'interfaccia continua con gli operatori degli Enti Locali titolari



del mandato, permette di creare linee di intervento comuni e sinergie positive per il raggiungimento degli obiettivi preposti, mettendo così al centro lo sviluppo della comunità e il benessere del cittadino.

**Supervisione** - La supervisione, come luogo di rielaborazione dell'azione educativa, delle problematiche relazionali e di gruppo, si occupa dei comportamenti concreti, considerati comunicazione. Il supervisore aiuta l'équipe a definire il problema individuando le azioni comunicative che sono intercorse tra i protagonisti dello scambio educativo, permettendo agli educatori di assumere punti di vista nuovi e spesso inconsueti, ricostruendo storie, ricollocando eventi all'interno di una interazione circolare e secondo una punteggiatura nella sequenza di eventi differente. Inoltre, le riunioni accompagnano l'équipe alla valutazione del proprio intervento, nel senso di dare valore, ma anche di verificare la propria tecnicità pedagogica e di accrescere la propria competenza attraverso l'analisi e la riflessione sulle strategie comunicative attivate.

**Valutazione dei servizi** - Il sistema valutativo utilizzato è di tipo clinico e fonda la propria indagine, attraverso l'analisi delle pratiche professionali, sulla ricerca dei modelli di funzionamento e delle culture sottese nei servizi. Per valutare, dar cioè valore a quanto accade e a quanto un servizio produce, occorre operare una selezione dell'esperienza e concentrare su di essa il processo valutativo; gli strumenti sono solo i mezzi, il tramite che ci permette di attivare tale selezione dello sguardo. Questa prospettiva di analisi sottolinea come la valutazione va oltre alle rappresentazioni che i singoli soggetti hanno attorno alle loro realtà di servizio e ai dati quantitativi recuperabili, offrendo la possibilità di indagare il piano di significati sottesi alle singole azioni e pratiche professionali. In sintesi l'approccio clinico assume che il valore di ogni esperienza possa essere descritto, indagato e valutato non tanto su base statistica ma a partire dalle sue pratiche, dalle azioni che quotidianamente si mettono in campo.

## 2.5 Fruitrici delle attività sociali

Di seguito vengono illustrati nel dettaglio i servizi svolti dalla Milagro **nell'anno 2009** suddivisi per area di intervento, tipo di servizio e numero di utenti.

Area di intervento	Tipo di servizio	Strutt.	N. Utenti
Socio - Sanitari Int.	Assistenza domiciliare minori	5	65
Sociali	Asilo Nido	2	100
Sociali	Centro di Aggregazione Giovanile	5	115
Sociali	Centro Ricreativo diurno minori	3	550
Sociali	Servizi di formazione all'autonomia	1	35
Sociali	Mediazione Familiare	2	70
Sociali	Servizio Affidi	1	20
Educativi e vari	Alfabetizzazione	1	20
Sociali	Micronido	1	8

Al fine di fornire un'informazione completa è stata effettuata una comparazione con le attività svolte **nell'anno 2008** rilevando le relative differenze:

Area di intervento	Tipo di servizio	Anno 2009		Anno 2008	
		Strutt.	N. Utenti	Strutt.	N. Utenti
Socio - Sanitari Int.	Assistenza domiciliare minori	5	65	5	65
Sociali	Asilo Nido	2	100	2	100
Sociali	Centro di Aggregazione Giovanile	5	115	4	150
Sociali	Centro Ricreativo diurno minori	3	550	3	600
Sociali	Servizi di formazione all'autonomia	1	35	1	35
Sociali	Mediazione Familiare	2	70	1	40
Sociali	Servizio Affidi	1	20		
Educativi e vari	Alfabetizzazione	1	20		
Sociali	Micronido	1	8		



**Cooperativa sociale Milagro**

Milano Via della Signora, 3 – Melzo Via S. Antonio, 5

Nel medio periodo si rileva un andamento costante dei servizi svolti dalla Milagro sia nel numero degli utenti che nelle strutture gestite. Il trend è dovuto sostanzialmente alla durata degli appalti pubblici che vengono stipulati con le amministrazioni comunali per periodi composti da almeno due anni (risultano infatti decisamente rari i casi di gara d'appalto di durata annuale).  
Le novità nei servizi effettuati (alfabetizzazione, servizio affidi, Micronido) denota la continua ricerca di nuovi bisogni da soddisfare e nuovi progetti da attuare.

## 2.6 MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

I principali interlocutori dell'impresa sociale, detti stakeholders, sono tutti coloro che hanno un interesse nell'organizzazione.

A questi si indirizza in modo particolare il bilancio sociale, in modo che essi possano valutare quanto l'attività della cooperativa sia corrispondente alle loro richieste, ai loro interessi e quanto le azioni attuate siano coerenti con le premesse generali rappresentate dai valori e dalla mission.

Nell'immagine seguente si propone una rappresentazione grafica dei principali interlocutori con cui la Cooperativa Sociale Milagro si relaziona.

Gli stakeholders si suddividono in interni (soci lavoratori, soci volontari, soci sovventori, dipendenti e work experience) ed esterni.



### 3. DATI ECONOMICI E ANALISI DEL VALORE AGGIUNTO

In questa sezione il Bilancio sociale si apre ad una valutazione in termini economici delle relazioni che intercorrono con i portatori d'interesse interni ed esterni attraverso l'analisi del valore aggiunto: una grandezza che scaturisce da un'opportuna riclassificazione del conto economico e che permette di leggere i dati contabili in chiave sociale.

#### 3.1 Situazione patrimoniale ed economica

Considerata la quotidiana attenzione della governance della Cooperativa all'equilibrio fra l'aspetto economico e sociale si ritiene, per trasparenza, di dover riportare i dati del bilancio civilistico per l'anno 2009 con la relativa comparazione con quello relativo all'anno precedente.

Rimandiamo alla sezione 3.2.1 Analisi della distribuzione del Valore Aggiunto la spiegazione dei motivi del risultato economico negativo di esercizio nell'anno 2009 dopo tre anni di risultati positivi.

CONTO ECONOMICO		2009		2008	
Descrizione	Valore	%	Valore	%	
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>					
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.037.038	94,0	987.044	97,7	
5) Altri ricavi e proventi	65.656	6,0	22.934	2,3	
<b>TOTALE A VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.102.694</b>	<b>100</b>	<b>1.009.978</b>	<b>100</b>	
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>					
6) Per materie prime, sussidi, di cons., merci	-28.268	2,5	-18.158	1,8	
7) Per servizi	-621.417	54,0	-592.849	60,3	
8) Per godimento di beni di terzi	-26.406	2,3	-21.303	2,2	
9) Per il personale					
a) Salari e stipendi	-306.725		-231.759		
b) Oneri sociali	-82.798		-51.802		
c) Trattamento di fine rapporto	-23.016		-17.793		
d) Trattamento di quiescenza e simili					
e) Altri costi	-412.539	35,8	-301.354	30,6	
Sub totale 9	-1.088.630	94,5	-933.664	94,9	
10) Ammortamenti e svalutazioni					
a) Ammortam. immobilizzazioni immateriali	-400	0,03	-400	0,04	
b) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	-2.470	0,2	-1.104	0,1	
14) Oneri diversi di gestione	-53.285	4,6	-45.058	4,6	
<b>TOTALE B COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>-1.144.785</b>	<b>99,4</b>	<b>-980.226</b>	<b>99,7</b>	
<b>DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI DI PROD.</b>	<b>-42.091</b>		<b>29.752</b>		
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>					
16) Altri proventi finanziari:					
c) da titoli iscritti in attivo circolante	1.009		346		
d) da proventi diversi dai precedenti	43		189		
Sub totale 16	1.052		535		
17) Interessi ed altri oneri finanziari	-6.958		-3.410		
<b>TOTALE C PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-5.906</b>	<b>0,5</b>	<b>-2.875</b>	<b>0,2</b>	
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>					
22) Imposte sul reddito dell'esercizio	-3.804	0,3	-5.203	0,5	
<b>23) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>-51.801</b>		<b>21.674</b>		

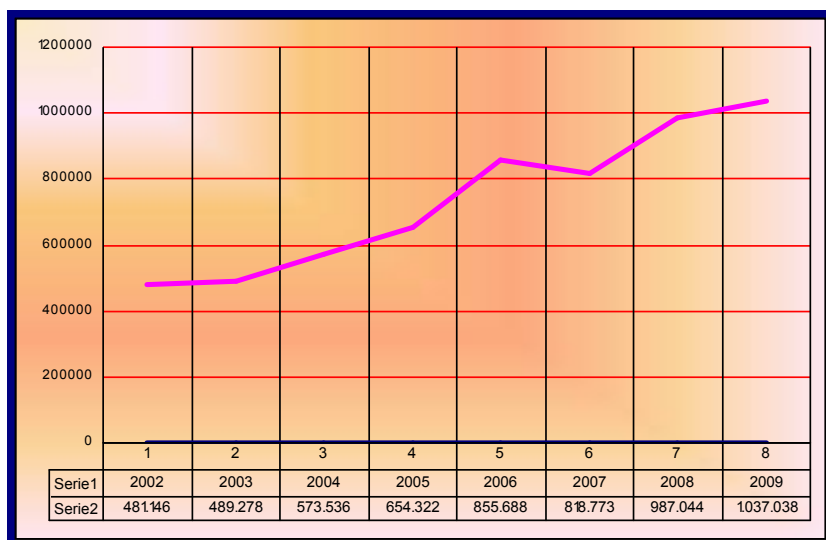


### 3.1.1 Analisi del fatturato

Volume d'affari	
Anno	Valore Totale
2005	654.321,53
2006	855.688,14
2007	818.772,86
2008	987.044,00
2009	1.037.038,39

Il fatturato dell'anno 2009 è stato pari a 1.037.038 euro, in costante aumento rispetto agli anni precedenti.

La rappresentazione grafica del fatturato storico evidenzia un costante trend di crescita (fatto salvo il dato dell'anno 2007).



### 3.1.2 Fatturato per tipologia di servizio svolto

Importo Fatturato x Servizio		
Servizio	Valore tot.	%
ADM	377.300,96	35,0
Supplenze NIDI	195.408,40	18,1
CRE	184.300,00	17,1
CDE	81.262,93	7,5
CAG	81.152,81	7,5
Mediazione familiare	46.707,50	4,3
Micronido	40.000,00	3,7
Servizio Affidi	30.747,50	2,9
Assistente sociale	17.844,00	1,7
Laboratori	13.017,00	1,2
Consulenza Pedagogica	4.038,62	0,4
Intercultura	3.595,20	0,3
Consulenza Psicologica	1.663,47	0,2
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.074.121,66</b>	<b>100,0</b>



Segnaliamo che il totale complessivo del fatturato indicato risulta diverso rispetto a quello esposto nella tabella precedente in quanto tra i servizi effettuati è presente il micronido "La coccinella" di Pioltello che risulta finanziato da un contributo a fondo perduto della "Fondazione Cariplo" e che per motivi fiscali non può essere fatturato. Per una corretta analisi riteniamo doveroso inserirlo tra i ricavi di servizio.

### 3.1.3 Andamento del fatturato per servizio negli ultimi quattro anni

Importo Fatturato x Servizio				
Servizio	2009	2008	2007	2006
ADM	377.300,96	314.012,32	253.718,37	259.498,43
Supplenze NIDI	195.408,40	275.239,70	163.739,70	169.239,90
CRE	184.300,00	183.735,46	171.993,10	143.070,00
CDE	81.262,93	57.027,18	38.127,78	25.486,33
CAG	81.152,81	74.621,55	79.110,61	80.750,98
Mediazione familiare	46.707,50	46.367,35	26.839,00	51.013,00
Micronido	40.000,00	-	-	-
Servizio Affidi	30.747,50	20.999,50	32.885,50	21.882,50
Assistente sociale	17.844,00	-	-	-
Laboratori	13.017,00	8.417,45	5.458,80	6.810,00
Consulenza Pedagogica	4.038,62	5.849,00	14.351,00	19.555,00
Intercultura	3.595,20	-	-	-
Consulenza Psicologica	1.663,47	774,49	5.859,00	4.111,00
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.074.121,66</b>	<b>987.044,00</b>	<b>792.082,86</b>	<b>781.417,14</b>

### 3.2 Il Valore Aggiunto

Per valore aggiunto si intende la differenza tra il valore dei beni e servizi prodotti e il valore dei beni e servizi acquistati all'esterno della Cooperativa.

Tale grandezza può essere interpretata come la ricchezza che viene creata dall'azienda nello svolgimento della sua attività e che, in quanto tale, è distribuita fra le diverse categorie di soggetti che con i loro differenti apporti hanno concorso a produrla.

L'organizzazione è quindi vista come una rete di soggetti che collaborano al fine di creare ricchezza, la cui distribuzione va a beneficio di tutti loro.

In questa prospettiva, il reddito va considerato non come l'esclusiva ricchezza generata, ma solo come una delle quote di distribuzione della ricchezza globale. Analogamente, la retribuzione del personale costituisce un'altra quota di ricchezza, che remunera le risorse umane che hanno contribuito a realizzarla.

Va però sottolineato che l'interpretazione del valore aggiunto come "ricchezza creata e distribuita" è valida solo a condizione che risulti chiaro che, in questo contesto, "ricchezza" ha un significato ben più ristretto rispetto a "contributo dell'azienda al benessere economico e sociale".

Esistono infatti benefici e oneri, direttamente o indirettamente generati dall'impresa, che assumono un ruolo determinante nella valutazione da parte dei vari portatori di interesse e che non trovano alcuna espressione nel conto economico dell'azienda (da cui deriva, come si è detto, il valore aggiunto).

Il valore aggiunto va quindi considerato solo come uno dei vari elementi da tenere in considerazione per valutare l'impatto economico, sociale e ambientale dell'azienda rispetto ai vari portatori di interesse.



**Cooperativa sociale Milagro**

Milano Via della Signora, 3 – Melzo Via S. Antonio, 5

### 3.2.1 Determinazione del valore aggiunto

In questa riclassificazione del Conto economico i costi e i ricavi vengono suddivisi fra caratteristici, accessori e straordinari.

Quelli caratteristici, si riferiscono all'attività tipica della Cooperativa, quelli accessori riguardano ad esempio i costi e i ricavi relativi ai progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo o le spese legali e di rappresentanza.

Per la classificazione degli oneri e proventi straordinari invece è stato adottato il principio civilistico.

Riclassificazione Conto Economico a valore aggiunto	Anno 2009		Anno 2008	
	Valore	%	Valore	%
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.037.038	94,0	987.044	97,7
Altri ricavi e proventi	65.656	6,0	22.934	2,3
<b>RICAVI DI VENDITA</b>	<b>1.102.694</b>	<b>100</b>	<b>1.009.978</b>	<b>100</b>
Variazioni positive/negative di prodotti	-		-	
<b>A VALORE GLOBALE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.102.694</b>		<b>1.009.978</b>	
Costi acquisto di materie prime,sussid.,di cons.,merci	28.268	2,6	18.158	1,8
Costi di acquisto per servizi	621.417	56,4	592.849	58,7
Spese per godimento di beni di terzi	26.406	2,4	21.303	2,1
Oneri diversi di gestione	53.285	4,8	45.058	4,5
<b>B COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>729.376</b>	<b>66,1</b>	<b>677.368</b>	<b>67,1</b>
<b>C VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO (A-B)</b>	<b>373.318</b>	<b>33,9</b>	<b>332.610</b>	<b>32,9</b>
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	400		400	
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	2.470		1.104	
<b>D AMMORTAMENTI</b>	<b>2.870</b>	<b>0,3</b>	<b>1.504</b>	<b>0,1</b>
<b>E VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO NETTO (C-D)</b>	<b>370.448</b>	<b>33,6</b>	<b>331.106</b>	<b>32,8</b>
Proventi finanziari:				
da titoli iscritti in attivo circolante	1.009		346	
da proventi diversi dai precedenti	43		189	
Interessi ed altri oneri finanziari	-6.958	-0,6	-3.410	-0,3
<b>F Proventi ed oneri finanziari</b>	<b>-5.906</b>	<b>-0,5</b>	<b>-2.875</b>	<b>-0,3</b>
<b>G VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO (C-D)</b>	<b>364.542</b>	<b>33,1</b>	<b>328.231</b>	<b>32,5</b>
Remunerazione dirette salari (Salari, TFR, Provvidenze)	329.741		249.552	
Oneri sociali	82.798		51.802	
<b>H Costi dei soci lavoratori, Personale dipendente</b>	<b>412.539</b>	<b>37,4</b>	<b>301.354</b>	<b>27,3</b>
<b>I VALORE AGGIUNTO al netto di salari e stipendi</b>	<b>-47.997</b>	<b>-4,4</b>	<b>26.877,0</b>	<b>2,7</b>
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	3.804,0		5.203,0	
<b>Utile o Perdita d'esercizio</b>	<b>-51.801</b>	<b>-4,7</b>	<b>21.674,0</b>	<b>2,1</b>



## **Analisi del valore aggiunto distribuito**

In qs. sezione viene analizzata la situazione esposta nella tabella precedente, considerando in quali servizi ed in quale misura viene suddivisa la ricchezza creata dalla cooperativa.

Segnaliamo che tale ripartizione avviene in proporzione all'apporto di ogni stakeholder allo svolgimento dei servizi effettuati dalla Milagro, sia che intervenga in maniera diretta (personale dipendente operante) sia in maniera indiretta (banche, fornitori, pubblica amministrazione).

In sintesi la maggior parte del valore aggiunto prodotto dalla cooperativa risulta distribuito sul personale, più precisamente, sui soci lavoratori, su lavoratori dipendenti, sui collaboratori a progetto e sui collaboratori occasionali.

### **A) Remunerazione del personale**

Confrontando i dati nel biennio si nota che, rispetto ad altri valori che sono rimasti pressoché invariati, la remunerazione del personale ha subito nel 2009 un deciso incremento (+10,1%) passando dal 27,3% dell'anno 2008 al 37,4% e causando la perdita di bilancio sopra esposta.

Infatti l'aumento dei ricavi da prestazioni del 9,2% non è riuscito a compensare l'incremento dei costi, (+16,7% rispetto all'anno precedente) causato in grandissima parte dall'aumento dei costi dei dipendenti per il rinnovo del CCNL delle cooperative sociali.

Inoltre la richiesta di ulteriore personale operante nel servizio di assistenza presso gli asili nido comunali ha ulteriormente aggravato la situazione deficitaria, in quanto le caratteristiche del servizio in questione non prevedono forme alternative di collaborazione lavorativa tranne l'assunzione di personale dipendente, con il carico di costi aggiuntivi che esso comporta.

Come indicato sopra, segnaliamo che la percentuale globale del valore prodotto dalla cooperativa, destinato alla remunerazione del personale operante nei diversi servizi (soci lavoratori, dipendenti, cocopro ed occasionali), si attesta al 93,8% con un aumento del 7,8% dell'anno precedente (dato 2008 pari all'86%).

### **B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione**

La remunerazione della Pubblica Amministrazione, considerata l'assenza dell'imposizione IRAP, ha valore leggermente inferiore all'anno 2008.

Infatti, malgrado la perdita di esercizio, le imposte pagate vengono calcolate su un totale di costi considerati indeducibili fiscalmente e generalmente riferiti a scontrini fiscali per acquisti di materiale di consumo non fatturati.

Si segnala maggior attenzione ai coordinatori ed agli operatori dei diversi servizi al fine di richiedere sempre la fattura nel caso di acquisti di materiale di consumo.

### **C) Remunerazione del capitale di credito**

Nell'anno 2009 si evidenzia un incremento di attribuzione del valore aggiunto attribuito ai finanziatori esterni che rispetto all'anno precedente passa dal 0,3% al 0,6%.

Se in termini percentuali tale misura non pare significativa, in valore assoluto e per una piccola realtà come la Milagro rappresenta un valore decisamente significativo e con un peso rilevante sul piano economico.

Compito dell'amministrazione della cooperativa sarà quello di monitorare costantemente la situazione, e dove possibile ricontrattare i termini con gli istituti di credito (ovviamente i termini di contrattazione che dipendono da diversi ed importanti fattori).

L'analisi delle cause di tale incremento vengono approfondite nella sezione relativa agli stakeholders esterni (5.4).





## 4. ANDAMENTO RELAZIONI CON STAKEHOLDER INTERNI

Il presente capitolo propone un'analisi del profilo degli stakeholder interni che hanno operato nei servizi della Milagro durante l'anno 2009.

### 4.1 COMPOSIZIONE STAKEHOLDER INTERNI

Di seguito si descrive brevemente la composizione dei portatori d'interesse interni.

I dati evidenziano un sostanziale incremento nell'anno 2009 sia del numero di soci lavoratori sia di quello dei dipendenti.

Dettaglio operatori per inquadramento lavorativo		
Inquadramento	2009	2008
Socio lavoratore	14	10
Dipendente	19	12
Collaboratore a progetto	13	19
Collaboratore occasionale	5	5
Libero professionista	4	3
<b>Totale</b>	<b>51</b>	<b>46</b>

L'operato della Cooperativa, improntato al rispetto delle peculiarità individuali, si sviluppa attraverso la valorizzazione delle capacità lavorative e la partecipazione attiva dei soci.

I soci lavoratori rappresentano il principale stakeholder interno.

Il loro operato è l'elemento essenziale su cui si fonda l'azione della Cooperativa. L'attenzione al rapporto con i soci lavoratori consente all'organizzazione di individuare opportunità e criticità promuovendo adeguate azioni per garantire qualità del lavoro, motivazione e partecipazione.

L'andamento storico del numero dei soci lavoratori mostra un continuo aumento negli ultimi anni.

Tale dato è determinato dagli indirizzi di strategia imprenditoriale suggeriti dal Codice etico che orientano la Cooperativa al mantenimento di una dimensione compatibile con la possibilità di sviluppare relazioni di conoscenza e di collaborazione tra i lavoratori.

Dettaglio operatori x inquad. lavorativo					
Servizio	Libero Prof.	Cocopro	Dipendente	Occasionale	Socio lav.
ADM	1	11	2	2	12
Affido familiare	2				
Assistenza sociale			1		
CAG	2	7			6
CRE		10	4		10
Intercultura		1			2
Laboratori		1		1	
Mediazione familiare	1	1			
Micronido			4		1
Nidi	1		13	2	1



## SESSO

Dettaglio operatori per sesso		
Sesso	2009	2008
Femmine	42	37
Maschi	9	9
<b>Totale</b>	<b>51</b>	<b>46</b>

Fin dalla sua costituzione la Cooperativa ha dimostrato un importante ruolo nel promuovere e favorire l'integrazione lavorativa del sesso femminile. L'alta percentuale di donne testimonia il contributo all'occupazione in rosa.

Dettaglio operatori x servizio		
Servizio	Femmine	Maschi
ADM	21	8
Affido familiare	2	
Assistenza sociale	1	
CAG	8	5
CRE	17	7
Intercultura	3	
Laboratori	1	1
Mediazione familiare	2	
Micronido	5	
Nidi	17	

Nella tabella a fianco specifichiamo nel dettaglio il sesso degli operatori attivi nei diversi servizi svolti dalla cooperativa.

Alcune attività vedono una presenza assoluta di personale femminile per le caratteristiche peculiari del servizio stesso (Nido d'infanzia e Micronido).

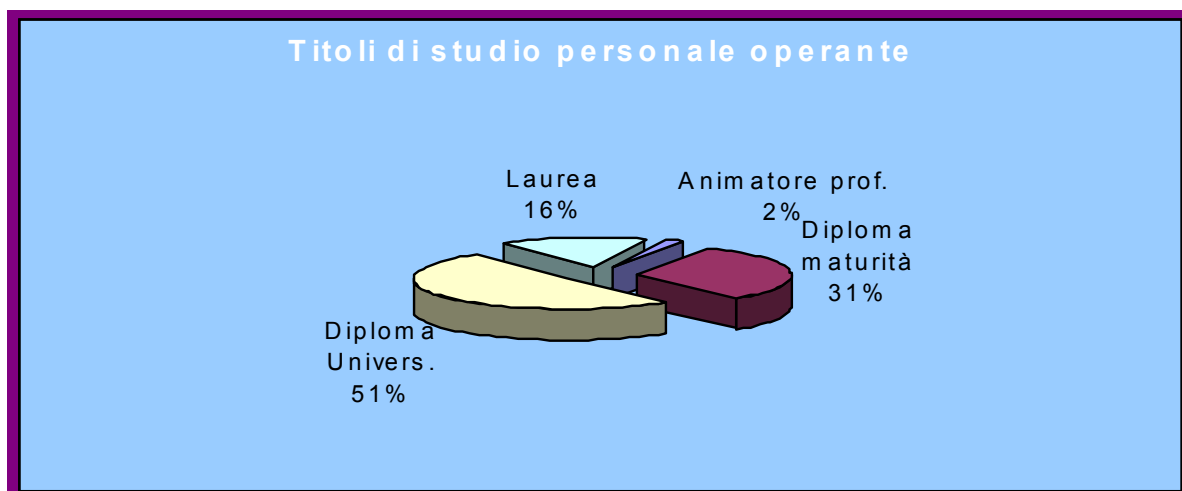
Nei servizi di Assistenza domiciliare ed in quelli aggregativi (CAG e CRE) si presenta la necessità della presenza di educatori maschi: al fine di instaurare dinamiche relazionali maggiormente vicine ai bisogni dell'utente, nel caso di utenti minori maschi, si predilige la collaborazione con una figura di riferimento di sesso maschile.

## TITOLO DI STUDIO

Titolo di studio			
Animatore prof.	Diploma maturità	Diploma Univers.	Laurea
1	16	26	11

Il dato conferma un ottimo grado di scolarità presente in cooperativa. Il 51% dei soci lavoratori e collaboratori della Milagro è

in possesso di un diploma universitario ed il 16% è laureato. La restante parte degli operatori è in possesso di un diploma di maturità di scuola media superiore ad indirizzo psico-socio pedagogico. I dati confermano lo sforzo effettuato dalla cooperativa per innalzare e mantenere elevato il grado di professionalità del personale operante sui servizi.



<b>Dettaglio titolo di studio x servizio</b>				
<b>Servizio</b>	<i>Animatore prof.</i>	<i>Diploma maturità</i>	<i>Diploma Univers.</i>	<i>Laurea</i>
ADM	1		23	5
Affido familiare				2
Assistenza sociale				1
CAG	1		10	3
CRE	1	3	17	3
Intercultura	1		2	
Laboratori		1		1
Mediazione familiare			1	1
Micronido	1	2	2	
Nidi		13	1	2

## TURN-OVER

<b>Dettaglio Turnover</b>		
<b>Inquadramento</b>	<b>Totale</b>	<b>%</b>
Cocopro	3	5,9
Dipendente	2	3,9
Occasionale	2	3,9
Socio lavoratore	1	2,0
<b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>15,7</b>

Il livello di turn-over rappresenta uno dei nodi critici del terzo settore ed è conseguenza di diversi fattori:

- scarso trattamento economico contrattuale
- garanzia di continuità occupazionale fortemente legata a fattori di mercato
- fenomeni di burn-out lavorativo.

Nell'anno 2009 il turn over aziendale si mantiene in linea con il livello registrato nel 2008. Il dato

scaturisce da una riduzione dei collaboratori a progetto ed occasionali causata dalla perdita dell'appalto del servizio di ADM nel comune di Gorgonzola.

Complessivamente il valore del turn over può essere valutato positivamente ferma restando la necessità di un approfondimento relativamente al dato per singola commessa.

Tra le motivazioni di recesso la mancata riconferma di una commessa rappresenta l'80% del totale dei recessi. Da evidenziare anche il numero di recessi per adesione a proposte di lavoro ritenute più favorevoli (20%). Tale dato si è mantenuto costante nell'ultimo triennio.

## FORMAZIONE E SUPERVISIONE

La cooperativa investe per la formazione e la valorizzazione di tutti gli attori coinvolti nei servizi socio-educativi attivati ritenendola un supporto indispensabile nell'attività dell'operatore, al punto da diventare elemento strutturante dell'impianto organizzativo dei servizi.

La formazione permanente è finalizzata ad accrescere la consapevolezza degli operatori circa i riferimenti teorici e metodologici riguardanti l'intervento educativo, per favorire la riflessione sul ruolo professionale, sulle dinamiche relazionali specifiche e per promuovere attraverso il confronto e l'elaborazione comune una progettualità più consapevole e mirata.

Circa la formazione permanente va detto che lo staff educativo ha già in sé una valenza formativa, poiché si connota non solo come un contesto di carattere organizzativo, ma come un ambito specifico di discussione degli interventi attivati e delle azioni intraprese e di rilettura del lavoro svolto.

Il lavoro di rielaborazione circa il senso e l'azione degli operatori, favorisce un allargamento delle prospettive, contrapponendosi al rischio di autoreferenzialità in cui è possibile imbattersi.



**Cooperativa sociale Milagro**

Milano Via della Signora, 3 – Melzo Via S. Antonio, 5

## 5. ANDAMENTO RELAZIONI CON STAKERHOLDER ESTERNI

L'impegno sociale e lavorativo della Milagro si esplica a favore di una mutualità allargata, rivolta oltre che ai soci, all'intero gruppo sociale di riferimento:

- un'area territoriale;
- una particolare fascia di persone accomunate da un medesimo bisogno.

Nel dettaglio gli stakeholders individuati sono: clienti committenti, beneficiari, pubblica amministrazione, finanziatori, comunità locale.

### 5.1 CLIENTI COMMITTENTI

#### 5.1.1 Profilo dei Clienti Committenti

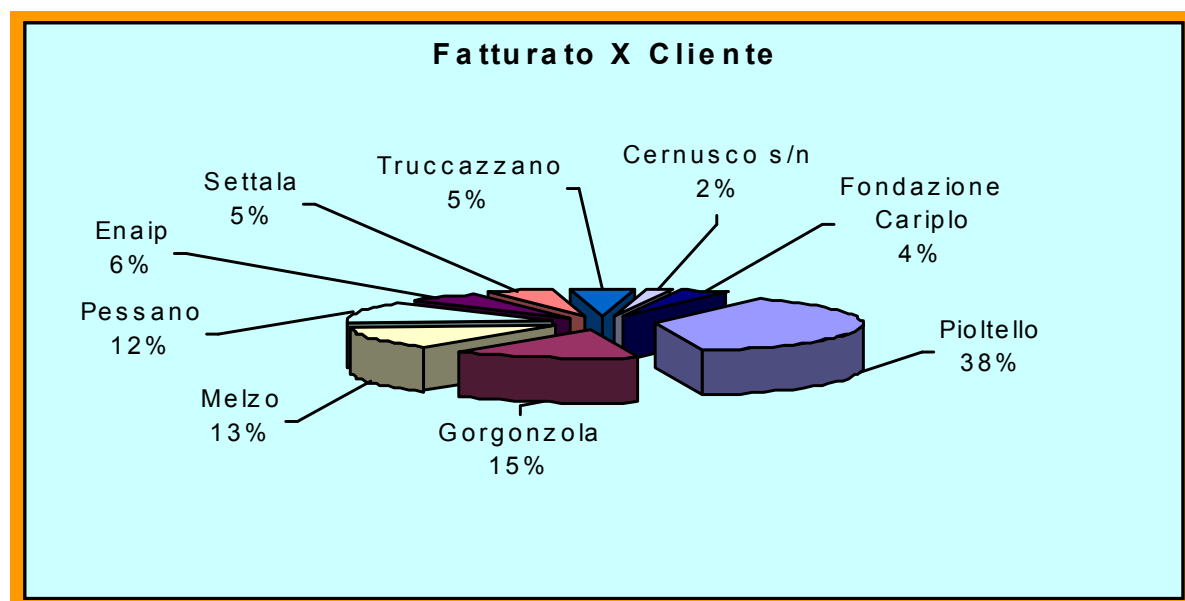
Tipo Cliente	%
Pubblico	90,3
Privato	9,7
	100

I clienti committenti rappresentano il principale stakeholder esterno della Cooperativa e si suddividono in clienti pubblici e clienti privati.

Il numero più rilevante di clienti è quello dei clienti pubblici: amministrazioni comunali dell'area sud-est milanese che si rivolgono alla cooperativa per lo svolgimento di servizi di natura socio- assistenziale-aggregativa-educativa da espletare nei confronti dei cittadini che necessitano di tali servizi.

I clienti privati sono costituiti da singoli utenti che vengono seguiti in servizi di consulenza psicologica e dalla Scuola di formazione professionale regionale Enaip con la quale è stato condiviso un progetto di assistenza ed orientamento scolastico a minori in difficoltà finanziato dalla regione Lombardia.

Il progetto in questione, avente finanziamento annuale, è destinato a non essere riproposto per l'anno successivo causa mancanza di fondi regionali.



Nella tabella sotto viene specificato nel dettaglio l'andamento negli ultimi anni del volume di fatturato dei servizi svolti per le diverse Amministrazioni comunali - Clienti. Nel dato sono compresi anche alcune scuole pubbliche.

Il comune di Pioltello si consolida come il comune nel quale vengono svolti i maggiori servizi della Cooperativa.

In discesa il comune di Gorgonzola a causa della perdita dell'appalto del servizio ADM.

Risalgono i comuni di Melzo e Cernusco s/n grazie ai servizi svolti in ambito distrettuale (Distretto n.4 e 5) che vengono fatturati alle amministrazioni di riferimento.

Aumentano le attività svolte presso il comune di Pessano in seguito all'acquisizione del servizio del CAG



per giovani. L'aggiudicazione della relativa gara di appalto è stata favorita dalla nuova collaborazione intrapresa con la Cooperativa sociale Linus di Bergamo. In ascesa anche il comune di Settala.

Vi è inoltre da specificare che il servizio del micronido "La coccinella" di Pioltello è finanziato da un contributo a fondo perduto della "Fondazione Cariplo" che viene erogato in tre diverse tranches. Il contributo è fondamentale per lo svolgimento del servizio ma non rientra nel fatturato della cooperativa in quanto risulta non imponibile dal punto di vista fiscale.

Per una analisi corretta risulta doveroso inserirlo tra i ricavi di servizio.

<b>Fatturato x Cliente</b>				
<b>Cliente</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Pioltello	402.929,11	454.834,58	327.382,71	311.483,33
Gorgonzola	155.389,71	180.421,78	136.952,94	163.698,50
Melzo	135.693,01	128.445,90	138.835,11	153.486,48
Pessano	130.335,19	108.468,63	76.515,80	33.815,33
Enaip	61.976,17	7.083,38	0,00	0,00
Settala	57.550,00	32.597,80	22.347,50	18.886,20
Truccazzano	52.698,57	51.329,98	54.998,50	58.624,50
Micronido	40.000,00	-	-	-
Cernusco s/n	20.872,50	0,00	17.390,00	67.221,00
Bellinzago L.do	5.940,90	3.664,00	2.584,00	-
Istit. Comprens. D. Mauro	5.495,00	1.923,00	-	-
Consulterio Decanale	3.127,50	-	-	-
Scuola Papa Giovanni XXIII	2.114,00	4.709,00	798,00	-

Nella tabella che segue vengono evidenziati i servizi in svolgimento da parte della Milagro con gli importi previsti e le relative scadenze contrattuali.

<b>Ente Pubblico</b>	<b>Servizio effettuato</b>	<b>Importo</b>	<b>Durata</b>	<b>Scad.</b>
Comune Settala	Tutela Minori	57.550	1 anno	31.12.10
Comune Melzo	Centro aggregazione giovanile	62.771	3 anni	30.09.11
Comune Pessano	Centro ricreativo estivo	20.000	1 anno	30.07.10
Comune Melzo	Progetto intercultura	19.466	1 anno	30.06.10
Comune Gorgonzola	ADM	50.734	3 anni	31.08.09
Comune Pioltello	ADM	92.990	3 anni	12.05.11
Comune Gorgonzola	Centro Aggregazione Giovanile	23.354	3 anni	31.12.10
Comune Pessano	ADM	89.360	2 anni	31.08.11
Ambito distrettuale Melzo	Mediazione Familiare	22.707	2 anni	30.04.11
Comune Truccazzano	ADM	52.698	2 anni	30.06.10
Ambito Distrettuale Melzo	Servizio affidi	30.747	2 anni	30.04.11



Amb. Distrettuale Cernusco	Mediazione Familiare	20.872	2 anni	30.04.11
Comune Pioltello	Serv. Formazione Autonomia minori	61.976	1 anno	31.12.09
Comune Pioltello	Centro Ricreativo Estivo	83.000	3 anni	12.05.11
Comune Gorgonzola	Centro Ricreativo Estivo	81.300	3 anni	31.12.10
Comune Pioltello	Personale Integrativo Asili Nido	190.294	3 anni	10.07.10
Comune Pioltello	Centro Educativo Diurno	28.829	3 anni	12.05.11
Comune Pessano	Centro Aggregazione Giovanile	20.794	3 anni	31.08.12
Comune Bellinzago	Centro Aggregazione Giovanile	5.940	1 anno	31.07.10
Comune Pioltello	Micronido	34.000	2 anni	31.07.11

## 5.2 I Fornitori

Sono tutti coloro che a vario titolo hanno intrecciato rapporti commerciali con la cooperativa in termini di fornitura di

- o servizi: manutenzione attrezzature, consulenze fiscali, servizi assicurativi, consulenza formative professionali, utenze telefoniche o di servizi vari.
- o beni: macchinari, attrezzature varie d'ufficio
- o materiali di consumo ad uso quotidiano nelle attività animative o di ufficio.

## 5.3 Non profit

E' l'ambito nel quale la Cooperativa esprime la capacità di istituire occasioni di confronto e sviluppare circuiti dell'economia sociale, attraverso la costituzione di associazioni temporanee di impresa con altre cooperative sociali o consorzi di cooperative, o di avvalersi di servizi alternativi al profit.

In questo ambito nel 2009 sono state avviate relazioni e collaborazioni con alcune cooperative sociali limitrofe (Cooperativa L.I.N.U.S. e Arti e Mestieri) ed altre organizzazioni del sociale (Consultorio Decanale di Melzo, ecc).

In particolare con la cooperativa Aeris dall'anno 2008 è in essere un'Associazione temporanea di Impresa che ha permesso l'aggiudicazione della gara d'appalto presso il comune di Gorgonzola per lo svolgimento delle attività del Centro di Aggregazione ed il Centro Ricreativo Estivo per minori.

Nell'anno 2009 è iniziata una proficua collaborazione con la Cooperativa Linus di Bergamo per la gestione del CAG dei giovani nel comune di Pessano con Bornago.

## 5.4 Finanziatori

Sono essenzialmente le banche e gli istituti di credito, con i quali si sono consolidate le relazioni nel corso degli ultimi anni.

Gli Istituti di credito che hanno operato con la Milagro nell'anno 2009 sono:

- o Banca Popolare di Bergamo (gruppo UBI), filiale di Melzo
- o Banca di Credito Cooperativo Interprovinciale di Cernusco, filiale di Melzo
- o Credito Bergamasco, filiale di Roma - Medaglie d'oro
- o Banca di Credito Cooperativo di Inzago, filiale di Melzo.

Nell'anno 2009 si è deciso di effettuare una riorganizzazione del settore finanziario della cooperativa accentrando tutte le fidejussioni richieste dalle varie amministrazioni comunali presso un unico istituto di credito, la Banca Popolare di Bergamo, che rappresenta il finanziatore storico della cooperativa fin dall'anno 1995.

Oltre a ciò preme evidenziare la fiducia accordata alla cooperativa dal Credito Bergamasco e dalla BCC di Inzago, i quali, attraverso la possibilità di effettuare operazioni di anticipo fatture e l'elargizione di



**Cooperativa sociale Milagro**

Milano Via della Signora, 3 – Melzo Via S. Antonio, 5

finanziamenti su scoperti di conto corrente, hanno permesso di risolvere temporaneamente il cronico problema di liquidità generato dai ritardi dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni rispetto agli adempimenti richiesti dalle normali problematiche aziendali.

Ovviamente questa maggior propensione all'utilizzo di mezzi di terzi, se da un lato ha risolto il problema della liquidità dall'altro ha comportato un incremento degli oneri finanziari verso le banche, che rispetto all'esercizio precedente sono aumentati del 105% (€ 5.906 rispetto ad € 2.875 dell'anno 2008).

Segnaliamo a malincuore che qs. situazione è comune a tutto il terzo settore che opera prevalentemente con pubbliche amministrazioni che lavorano con ampi margini di criticità derivanti dalle restrizioni poste dal patto di stabilità centrale.

### **5.5 La Comunità locale**

Intesa come soggetto sociale, beneficiaria e fruitrice degli interventi socio relazionali attuati dalla cooperativa sia come soggetto istituzionale destinatario di tassazioni e imposte. Essa indirettamente interloquisce con la Milagro e viene pertanto da sempre considerata elemento fondamentale per la progettazione e realizzazione dell'attività sociale.

Il riconoscimento da parte della Cooperativa di essere parte di un sistema più ampio come quello della comunità locale fa sì che essa cooperi con gli attori che la compongono per favorire la vitalità, la dinamicità e la capacità di risposta alle istanze di un territorio.

Tale impegno si concretizza nell'adesione a progetti di solidarietà e nel sostegno a proposte sociali e culturali promosse da istituzioni e associazioni locali.

La Cooperativa Milagro è al servizio delle persone, delle famiglie, dei gruppi, delle comunità e delle diverse aggregazioni sociali per contribuire al loro sviluppo, non solo con l'obiettivo di favorire opportunità di lavoro, ma anche allo scopo di prevenire e affrontare situazioni di bisogno o di disagio, nel rispetto dei diritti universalmente riconosciuti e dell'affermazione delle qualità originarie delle persone di Libertà, Uguaglianza, Socialità, Solidarietà, Partecipazione.

### **5.6 La Comunità virtuale**

Il sito internet è uno strumento che la Cooperativa intende potenziare nell'impegno a garantire all'esterno sempre più trasparenza e interazione.

Nel 2009 il sito ha subito un restyling che ne ha modificato grafica e contenuti. Dal punto di vista della grafica si è cercato di dare una nuova strutturazione che, attraverso un gioco di colori, garantisca più chiarezza nell'organizzazione dei servizi di cui si occupa la Cooperativa, oltre a che della struttura tecnica e societaria. Dal punto di vista dei contenuti la novità più importante riguarda l'inserimento di una pagina interamente dedicata alle news ed aggiornata periodicamente per evidenziare eventuali attività animative e culturali svolte dei vari servizi della cooperativa o riguardanti appuntamenti di confronto-dibattito sui temi del vivere sociale.



## CONSIDERAZIONI FINALI

In questa ultima parte conclusiva ci preme sottolineare come la Cooperativa abbia mantenuto e migliorato l'adesione al proprio scopo sociale, sviluppando sensibilmente e coerentemente il proprio oggetto di attività.

Attraverso la correlazione di questi due fattori si realizza, infatti, la missione della Cooperativa e si sostanzia la sua identità di Impresa Sociale.

Riteniamo che questa definizione, oggetto di dibattito e di declinazioni, anche contraddittorie, ormai da diverso tempo, non solo nell'ambito del c.d. "terzo settore", ma in generale in ambito socio-economico, possa a pieno titolo ed in termini assolutamente distintivi essere attribuita alla forma cooperativa di organizzazione del lavoro, della produzione, della distribuzione, e, in ambito cooperativo, alla Cooperazione Sociale in particolare.

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società ed i temi attraverso i quali si declina questa decisione nella quotidianità sono: attenzione alla gestione delle risorse umane, salute e sicurezza sul lavoro, adattamento alle trasformazioni ed ai bisogni delle comunità locali, attenzione nella scelta di partner e di fornitori orientati agli stessi principi, attenzione ai "consumatori"; tutti temi che perseguono l'obiettivo della responsabilità sociale e che riteniamo pienamente e particolarmente sovrapponibili ai principi che regolano per la Cooperativa Sociale il doppio versante dello scambio mutualistico fra i soci e del concorso alla promozione umana ed allo sviluppo della comunità che definisce l'impegno alla mutualità esterna.

Riteniamo che eticità, sostenibilità sociale ed ambientale, responsabilità individuale e collettiva debbano informare i processi di governo e di realizzazione della "produzione" e non essere attribuiti e valutati ex post, riguardando le attività realizzate dopo o a fianco dei risultati caratteristici dell'impresa.

Siamo consapevoli che l'equilibrio economico è condizione essenziale allo sviluppo dell'impresa e garanzia primaria per l'affermazione e la crescita dei diritti, ma riteniamo che esso debba essere perseguito come obiettivo finalizzato alla redistribuzione della ricchezza (economica e relazionale) prodotta, del valore aggiunto, all'interno dei processi di produzione e dei "prodotti" (i servizi alle persone in supporto alle quali operiamo) realizzati.

E' questo l'impianto coerente con la nostra missione e con gli obiettivi della Milagro, che sul riconoscimento economico, professionale e sociale del proprio lavoro ha fondato la sua scommessa.

Quella scommessa è ancora aperta: non possiamo, infatti, considerarla vinta, poiché ancora amplissimi sono i margini di miglioramento della qualità del nostro lavoro sul piano economico e sociale e, parimenti, appaiono sempre più importanti ed ardui gli impegni da assumere in ordine al perseguimento degli scopi di mutualità esterna, in relazione alla diminuzione dei livelli di equilibrio e di protezione sociale, che registriamo nella comunità.

La redazione del Bilancio Sociale per l'esercizio 2009 pertanto cerca di dar conto dell'impegno profuso dalla Cooperativa nel perseguimento degli scopi mutualistici: il documento prodotto, sulla base dell'impianto sperimentato negli ultimi anni, ha l'ambizione di fornire ai soci, ai dipendenti ed alle diverse categorie di interlocutori della Cooperativa, un quadro sufficientemente completo e puntuale delle scelte adottate e dei risultati conseguiti in ordine agli scopi ed agli obiettivi dichiarati.

In questa sede ci preme richiamare subito l'attenzione su uno strumento di lettura ulteriore, adottato quest'anno per la prima volta: il Prospetto di determinazione e di riparto del Valore Aggiunto, secondo i principi di redazione del Bilancio Sociale del GBS (Gruppo Bilancio Sociale). Si tratta di un metodo di riclassificazione del Conto Economico che ci pare particolarmente efficace nel mettere in luce le relazioni reciproche e le gerarchie tra le diverse componenti della produzione, che consente di identificare nettamente quali siano le risorse strategiche per garantire l'attività e lo sviluppo della Cooperativa.

Il metodo adottato mette, infatti, in luce quanta parte del valore della produzione (attività, fatturato) della Cooperativa sia funzione diretta dell'attività realizzata dal suo corpo produttivo: alla luce di questa analisi la Cooperativa risulta un'impresa produttrice di un elevatissimo valore aggiunto, poiché oltre il 93% del suo fatturato è prodotto direttamente dall'opera dei suoi occupati.

Inoltre al fine di operare in coerenza con il mandato di miglioramento continuo delle condizioni professionali, la Cooperativa ha mantenuto tutte le condizioni di miglior favore ai propri collaboratori, ha largamente investito nella qualificazione professionale, nella formazione e nell'aggiornamento, raddoppiando l'impegno rispetto all'esercizio precedente; ha operato per garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Crediamo di poter affermare che l'impegno espresso dalla Cooperativa nella valorizzazione del lavoro rappresenta un importante indicatore della responsabilità sociale esercitata non solo, direttamente, nei confronti delle persone che in essa operano, ma, più in generale, nei confronti delle comunità in cui la Cooperativa si inserisce, contribuendo all'affermazione di condizioni di sviluppo economico e sociale dei cittadini, improntate all'equità, alla stabilità ed alla partecipazione piena alla distribuzione della ricchezza prodotta.

Come già più volte richiamato, lo sviluppo della mutualità interna alla Cooperativa costituisce la prima istanza su cui si fonda lo sviluppo delle azioni di mutualità esterna. Non solo per l'ovvia ragione che correla l'attività lavorativa dei soci alla realizzazione dei servizi alle persone ed alla comunità, che sono il



**Cooperativa sociale Milagro**

Milano Via della Signora, 3 – Melzo Via S. Antonio, 5



prodotto dell'attività della Cooperativa, ma per la "continuità" che esiste tra l'esercizio della responsabilità sociale all'interno ed all'esterno della Cooperativa.

Se, infatti, ogni operatore della Cooperativa è tenuto all'espressione della massima professionalità nell'esercizio delle sue funzioni, il valore aggiunto apportato dallo stesso attraverso il proprio impegno professionale rende possibile quell'esercizio, crea le condizioni, economiche e sociali, di sussistenza e di garanzia dell'opera di tutti e, attraverso essa, dell'azione di miglioramento della qualità sociale della comunità.

Ad essa si associa l'obbligo, imprescindibile, a garantire attenzione ai bisogni espressi dagli interlocutori, siano essi fruitori diretti dei servizi o committenti, attuato attraverso l'interlocuzione continua con i diversi soggetti, la puntuale attività di coordinamento, supervisione e verifica delle attività svolte.

E' con l'auspicio che questo percorso, appena intrapreso, sia foriero di una migliore qualità di vita per tutti, che ci rivolgiamo ai tutti gli operatori ringraziandoli per l'impegno profuso ogni giorno in direzione dello stesso obiettivo e chiedendo, ancora una volta, di rinnovarlo costantemente perché il conseguimento degli scopi di ciascuno possa trovare casa nel perseguimento dello scopo comune.

*Per il Consiglio di Amministrazione  
Gigi Barchetti*

