



FEDERCOOP
Nullo Balbini

BILANCIO SOCIALE

2015



reteserviziromagna

Bilancio sociale 2015

Documento ultimato il

Data: 19 settembre 2016

RIFERIMENTI

Federcoop Nullo Baldini Società Cooperativa

Via Faentina, 106 – 48123 Ravenna (RA)

Tel.: 0544/509511

Fax: 0544/509539

Monica

Bolognesi

bolognesi@federcoop.ra.it

UFFICIO CONSULENZA

DIREZIONALE

Responsabile

Aldo

Zoppo

zoppo@federcoop.ra.it

UFFICIO CONSULENZA

DIREZIONALE

Addetto

Sara

Malavolti

malavolti@federcoop.ra.it

UFFICIO CONSULENZA

DIREZIONALE

Addetta

Aurelia

Morandi

morandi@federcoop.ra.it

UFFICIO CONSULENZA

DIREZIONALE

Addetta

INDICE

PREMESSA	- 5 -
NOTA METODOLOGICA	- 6 -
1. L'IDENTITA' AZIENDALE	- 10 -
1.1 <i>I valori, la mission e la vision sociale</i>	- 10 -
1.2 <i>Il nome e la memoria</i>	- 14 -
1.3 <i>Il contratto di rete</i>	- 14 -
1.4 IL PROGETTO DI AGGREGAZIONE	- 16 -
1.4.1 Finalità del progetto	- 16 -
1.4.2 Il coinvolgimento delle risorse	- 17 -
1.4.3 La fotografia dei tre centri servizi	- 18 -
1.4.4 La definizione della strategia	- 19 -
1.4.5 Elaborazione del business plan	- 20 -
1.5 <i>Adozione Mog ex D.Lgs. 231/01 e s.m.i.</i>	- 20 -
1.6 <i>Strumenti di democrazia cooperativa</i>	- 22 -
1.6.1 Il consiglio di Amministrazione	- 22 -
1.6.2 Il collegio Sindacale	- 23 -
1.6.3 L' Organismo di Vigilanza	- 23 -
1.6.4 La direzione operativa	- 23 -
1.6.5 L'organigramma aziendale	- 25 -
1.7 <i>La certificazione di qualità</i>	- 27 -
1.8 <i>La mutualità</i>	- 27 -
1.8.1 La compagine societaria	- 27 -
1.8.2 Calcolo della mutualità prevalente	- 29 -
1.9 <i>I nostri servizi</i>	- 30 -
1.9.1 Consulenza fiscale	- 33 -
1.9.2 Consulenza Legale	- 33 -
1.9.3 Consulenza del lavoro	- 34 -
1.9.4 Consulenza ambientale	- 34 -
1.9.5 Servizio paghe	- 35 -
1.9.6 Ufficio Consulenza Direzionale	- 35 -
1.9.7 Consulenza contabile	- 36 -
1.9.8 I Modelli organizzativi	- 37 -
1.9.9 I servizi telematici	- 38 -
1.9.10 I servizi integrabili	- 39 -
1.10 <i>Produttività ed efficienza</i>	- 41 -
2. LA RELAZIONE SOCIALE	- 45 -
2.1 <i>Rete Servizi Romagna</i>	- 46 -
2.2 <i>Clienti</i>	- 49 -

2.2.1	Comunicazione con i clienti	- 54 -
2.2.2	Trasmissione atti tramite invio telematico	- 56 -
2.2.3	Il questionario "soddisfazione clienti"	- 56 -
2.3	<i>Le risorse umane</i>	- 57 -
2.3.1	Strumenti di flessibilità al lavoro e strumenti assistenziali	- 58 -
2.3.2	Suddivisione struttura per aree di attività	- 61 -
2.3.3	Composizione del personale per qualifica	- 61 -
2.3.4	Suddivisione per classi di età anagrafica	- 62 -
2.3.5	Anzianità aziendale	- 63 -
2.3.6	Composizione personale per area di residenza	- 63 -
2.3.7	Formazione del personale	- 64 -
2.4	<i>Fornitori</i>	- 66 -
2.5	<i>Il Movimento Cooperativo</i>	- 67 -
2.6	<i>Rapporti con il territorio</i>	- 68 -
3.	VALORE AGGIUNTO	- 68 -
3.1	<i>Determinazione del valore aggiunto</i>	- 68 -
3.2	<i>Determinazione del valore aggiunto</i>	- 69 -

INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1- Caratteristiche del bilancio sociale di Federcoop</i>	- 7 -
<i>Figura 2- Le funzioni del bilancio sociale</i>	- 7 -
<i>Figura 3- La mission di Federcoop, Coopservizi e Contabilcoop a raffronto</i>	- 10 -
<i>Figura 4- La mission politica di Legacoop Romagna</i>	- 10 -
<i>Figura 5- Gli elementi di base per la definizione della vision aggregata</i>	- 11 -
<i>Figura 6 – La mappa strategica</i>	- 13 -
<i>Figura 7 – Il contratto di rete</i>	- 16 -
<i>Figura 8- Le fasi del progetto (asse dei tempi)</i>	- 17 -
<i>Figura 9- I gruppi di lavoro</i>	- 18 -
<i>Figura 10- La definizione della strategia</i>	- 20 -
<i>Figura 11- Il Consiglio di Amministrazione di Federcoop</i>	- 22 -
<i>Figura 12- Il Collegio Sindacale di Federcoop</i>	- 23 -
<i>Figura 13- La Direzione Operativa di Federcoop</i>	- 24 -
<i>Figura 14 - Organigramma aziendale</i>	- 25 -
<i>Figura 15 - I soci di Federcoop</i>	- 28 -
<i>Figura 16 - Suddivisione ricavi per Clienti Soci e Non Soci</i>	- 29 -
<i>Figura 17 - Contributo dei diversi Uffici/Settori alla determinazione della % di prevalenza</i>	- 30 -
<i>Figura 18 - I servizi di Federcoop</i>	- 31 -
<i>Figura 20 - Incidenza % del fatturato di Ufficio/Settore sul totale</i>	- 32 -
<i>Figura 30 - Trend ricavi aziendali</i>	- 41 -
<i>Figura 31- Fatturato gestionale e costo del lavoro per ora lavorata per Ufficio/Settore</i>	- 42 -
<i>Figura 32- Trend ricavi degli uffici</i>	- 44 -
<i>Figura 33-La mappa degli stakeholder</i>	- 45 -
<i>Figura 29 - Principali iniziative di aggiornamento</i>	- 48 -
<i>Figura 31 - I clienti associati a Legacoop Romagna</i>	- 49 -
<i>Figura 32 - I contenuti dei servizi Federcoop</i>	- 49 -
<i>Figura 33- Rapporto fra clienti e servizi offerti</i>	- 50 -
<i>Figura 34 - Il cliente Legacoop Ravenna</i>	- 51 -
<i>Figura 35 - Fatturato per territorio</i>	- 52 -
<i>Figura 36 - Distribuzione clienti/fatturato per fascia di fatturato</i>	- 53 -
<i>Figura 37 - La comunicazione con i clienti</i>	- 54 -
<i>Figura 38 - Risultati del questionario di soddisfazione clienti</i>	- 57 -
<i>Figura 39 - Valutazione singoli Uffici / Settori</i>	- 57 -
<i>Figura 43 - Le risorse umane e il turnover</i>	- 58 -
<i>Figura 44 - Lavoratori per tipologia di rapporto contrattuale</i>	- 59 -
<i>Figura 45 – Risorse umane per Ufficio</i>	- 61 -
<i>Figura 46 - Lavoratori per qualifica</i>	- 62 -
<i>Figura 47 – Lavoratori per fasce di età anagrafica</i>	- 62 -
<i>Figura 48 - Anzianità aziendale dei lavoratori</i>	- 63 -
<i>Figura 49 - Luogo di residenza dei lavoratori</i>	- 64 -
<i>Figura 50 – Formazione 2015: Ore totali e tipologia</i>	- 64 -
<i>Figura 51 - Tipologie di fornitori</i>	- 66 -
<i>Figura 49 - Determinazione del valore aggiunto globale lordo 2015</i>	- 69 -
<i>Figura 50 - Distribuzione del valore aggiunto lordo</i>	- 70 -

PREMESSA

L'esigenza di rendicontazione sociale, che ormai da oltre 10 anni si è consolidata quale momento di verifica a posteriori dell'attività di Federcoop verso i propri stakeholder, assume oggi ancor un maggior valore quale strumento per rilevare le implicazioni verso questi ultimi delle attività collegate al contratto di rete che la Cooperativa ha realizzato, già nel 2014, con gli altri centri servizi operanti nell'ambito di Legacoop Romagna.

E proprio il contratto di rete diventa il filo conduttore di questa edizione, permeando e filtrando tutti i capitoli del documento:

- L'IDENTITA', perché influenza la mission e la vision di Federcoop ed, in generale, l'impostazione strategica;*
- La STORIA, perché rappresenta il più recente mile stone della "storia" di Federcoop, che influisce sul presente e, soprattutto, sulla prospettiva futura;*
- La GESTIONE DEI SERVIZI INTEGRATI, quale modalità di cliente del cliente/commessa da prediligere in caso di progetti interprovinciali;*
- Gli STAKEHOLDER, perché ne innova la natura e l'ampiezza.*

NOTA METODOLOGICA

Come per le edizioni precedenti Federcoop Nullo Baldini, anche per il bilancio sociale relativo all'esercizio 2015, ha condotto la costruzione del documento sulla base delle linee guida individuate dal GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) e dei principi ad esse sottese quali trasparenza dell'informazione, completezza e chiarezza di rappresentazione dei dati. Inoltre, come per gli esercizi precedenti, si è cercato di adattare tali criteri alla specificità della realtà cooperativa ed aziendale di Federcoop.

Il documento è stato predisposto internamente, in continuità con le edizioni precedenti, dall'Ufficio Consulenza Direzionale, che si occupa, fra le altre attività, anche di consulenza in materia di rendicontazione sociale, con la fattiva collaborazione degli altri uffici di Federcoop, dell'amministrazione e del controllo di gestione per le informazioni di carattere societario, contabile e del personale e del sistema qualità.

Dopo l'esperienza degli ultimi anni di rendicontazione sociale in cui si è avviato un percorso di approfondimento, attraverso focus specifici relativi ai singoli uffici di Federcoop, che ha coinvolto l'Ufficio Contabilità nell'edizione 2012, l'Ufficio Fiscale in quella del 2013 e l'Ufficio Consulenza del Lavoro nel 2014, in per questa edizione di bilancio sociale si è deciso di sospendere, per questa edizione, l'approfondimento sui singoli uffici attraverso focus specifici e di dare risalto all'attività della Rete Servizi Romagna ed in specifico al progetto di potenziale aggregazione che ne potrebbe conseguire.

Come consuetudine degli ultimi anni, si è scelto di presentare il Bilancio Sociale, non in assemblea unitamente alla chiusura dell'esercizio amministrativo, ma in un momento successivo e dedicato, allo scopo di dare maggiore evidenza agli impatti sociali dell'attività di Federcoop.

Figura 1– Caratteristiche del bilancio sociale di Federcoop

BILANCIO SOCIALE FEDERCOOP	
EDIZIONE	DAL 2002
ANNO DI RIFERIMENTO	2015
REALIZZAZIONE	INTERNA
LINEE GUIDA	GBS
PERIODO DI ADOZIONE	OTTOBRE DELL'ANNO SUCCESSIVO A QUELLO DI RIFERIMENTO

Le funzioni e gli obiettivi di carattere informativo, comunicativo e gestionale che vengono richiesti al documento di rendicontazione sociale hanno indirizzato la raccolta e analisi delle informazioni ed i criteri per la predisposizione e strutturazione del bilancio sociale.

Figura 2– Le funzioni del bilancio sociale

FUNZIONI DEL BILANCIO SOCIALE	
1 INFORMATIVA	Integrare le informazioni di natura prettamente economico – finanziaria con gli impatti sociali, sia quantitativi che qualitativi, dell'attività svolta dall'azienda.
2 COMUNICATIVA	“Rendere conto” del proprio operato, tramite l'attivazione di processi di dialogo e di confronto con i propri stakeholder – ovvero tutti coloro che ai vari livelli, influenzano e/o sono influenzati dall'attività aziendale – nell'ottica del miglioramento continuo.
3 GESTIONALE	A preventivo, pianificare le linee guida da seguire per il miglioramento dei risultati prodotti dall'attività aziendale sugli stakeholder e verificare e valutare, a consuntivo, le performance sociali.

LA STRUTTURA

La struttura del Bilancio Sociale si articola e sviluppa in tre parti principali:

- Identità aziendale;
- Relazione sociale;
- Valore aggiunto;
- Focus sugli uffici – il Settore Consulenza del Lavoro.

Nel capitolo dedicato all’“Identità aziendale” sono delineati i profili societario e aziendale, con una descrizione dell’organizzazione della Cooperativa ed un riferimento al sistema della Qualità aziendale ed all’attenzione di Federcoop ai principi di eticità e responsabilità sociale realizzati anche con l’adozione fin dal 2009 ed i successivi aggiornamenti nel 2013 e nel 2015, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione, del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01 e sue successive modificazioni ed integrazioni (in breve s.m.i.). La prima parte si conclude con la descrizione dei servizi svolti da Federcoop, il loro risultati in termini di efficienza e produttività, l’attenzione sempre più rivolta ai progetti “multiarea” e la rendicontazione del primo anno di esperienza di integrazione dei servizi rivolti a Legacoop, sviluppata attraverso il contratto di rete.

La seconda parte interessa la rendicontazione dei dati contabili ed extracontabili ed il loro impatto in termini di relazioni sociali. Qui l’attenzione si sofferma sull’analisi degli stakeholder, cioè, di quei soggetti, intesi nel senso di individui, gruppi, organizzazioni in genere, che hanno con l’azienda relazioni significative, dalle quali derivano specifici o generici interessi legittimi. Federcoop ha individuato quali propri stakeholder principali:

- le *risorse umane*: il loro sviluppo nei diversi uffici, la formazione e la crescita;
- il rapporto con i *clienti soci e non soci*: i servizi loro offerti e la capacità di soddisfazione delle istanze che da essi provengono;
- il rapporto con i *fornitori e collaboratori esterni* che a vario livello (fornitura di servizi informatici, docenti, consulenti, ecc.) interagiscono con la Cooperativa;

- la *comunità*, ovvero tutto ciò che riguarda le iniziative nei confronti del territorio ed i rapporti con il *Movimento Cooperativo*. In relazione a quest'ultimo punto viene rendicontato il primo anno di relazione con l'innovata associazione politico-sindacale di riferimento, Legacoop Romagna, che ha raccolto l'esperienza delle Legacoop provinciali di Ravenna, Rimini e Forlì-Cesena, e i primi passi verso l'integrazione anche delle società di servizi di riferimento, che si è attuato a partire dal contratto di rete che unisce Federcoop, Contabilcoop Soc.Coop. (di seguito Contabilcoop) e Coopservizi Soc.Coop. (di seguito Coopservizi).

Il terzo capitolo, si sofferma sulla rendicontazione dei dati economici più rilevanti, mediante, in particolare, la determinazione quantitativa del valore aggiunto e la sua distribuzione, quale elemento di collegamento tra la rendicontazione economica e quella sociale.

Rispetto ai precedenti bilanci sociali redatti negli ultimi tre anni in cui l'ultima parte del documento era dedicata al focus sugli uffici, al fine di meglio approfondire ciò che fa Federcoop nei confronti dei propri stakeholder, per quest'anno si è voluto puntare l'attenzione sull'attività della Rete Servizi Romagna, descrivendone in specifico il progetto di potenziale aggregazione.

Questo punto risulta di estremo interesse per gli stakeholder, quale aggiornamento sul processo di integrazione che sta interessando i centri servizio di riferimento di Legacoop.

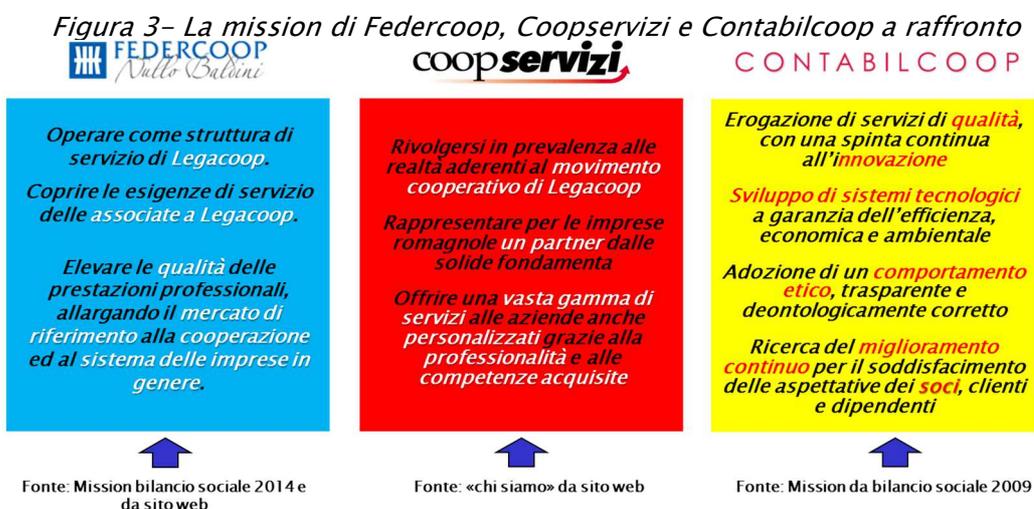
1. L'IDENTITA' AZIENDALE

1.1 I valori, la mission e la vision sociale

I concetti di mission e vision sociale dovrebbero essere strettamente legati all'identità aziendale attuale e alla strategia di sviluppo futuro.

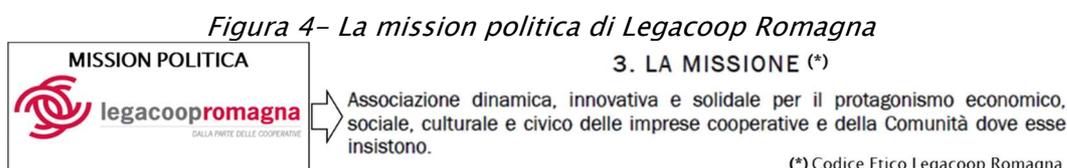
Pertanto, all'interno del progetto di aggregazione in corso tra i centri servizi della Romagna, è stata data particolare attenzione alla definizione della mission e della vision anche con il coinvolgimento e il supporto di Legacoop.

La mission aziendale di Federcoop è stata oggetto di analisi approfondita e confrontata con quella di Cooperservizi e Contabilcoop al fine di definire i punti comuni e le differenze.



Le indicazioni di Legacoop hanno fornito diversi spunti per definire gli elementi chiave della mission e della vision dell'aggregazione.

Pertanto, è fondamentale non dimenticare la missione “politica”, definita dal Codice Etico di Legacoop Romagna, in quanto la mission “tecnica” (del centro servizi aggregato) è emanazione della mission “politica”.



Tale collegamento tra le due è espresso dalle parole “protagonismo economico”, che opportunamente declinate, possono essere intese in termini di:

- Gamma dei servizi;
- Modularità dei servizi;
- Personalizzazione;
- Qualità/professionalità delle risorse;
- Tempestività di risposta.

Anche per la definizione della vision, il suggerimento di Legacoop è quello l’aggregazione non debba rappresentare una mera sommatoria, dei tre centri servizi, ma essere la formulazione di una innovativa proposta di contenuto e ambire a diventare una grande società di consulenza grazie ad un’offerta integrata di servizi. Il momento storico pone l’aggregazione in un mercato in cui le cooperative associate si trovano a gestire una fase di rilancio post-crisi e, di contro, l’offerta di servizi consulenziali è esposta ad una concorrenza di prezzo, più che di qualità.

Dal binomio di queste due “spinte” opposte nasce, la formulazione di un’offerta integrata a livello delle grandi società di consulenza.

Di seguito la rappresentazione degli elementi alla base della definizione della nuova vision dell’aggregazione.

Figura 5– Gli elementi di base per la definizione della vision aggregata



Pur in ottica di aggregazione, non vanno dimenticati i valori che, oggi in Federcoop, domani nel centro servizi aggregato, dovranno guidare nello svolgimento delle proprie attività, sia nei confronti degli stakeholder esterni (in primis, i clienti soci e non), che nelle relazioni interne.

Federcoop ha adottato un proprio Codice Etico, nel quale esprime i propri principi e valori. In particolare, come recita il Codice Etico, essa “reinterpreta i valori della cooperazione alla luce delle necessità del mercato globale. Gli ideali e le esperienze del mondo cooperativo le permettono di impostare la propria attività secondo principi-guida, che si traducono in autentici vantaggi competitivi. Essi possono sintetizzarsi in:

- saper rispondere con flessibilità, competenza, tempestività alle richieste della clientela;
- governare gli imprevisti e fronteggiare problemi sempre più articolati e complessi;
- sviluppare e consolidare un’autentica cultura manageriale;
- instaurare duraturi rapporti di collaborazione e fiducia con tutti i suoi interlocutori.

L’insieme di questi valori permette a Federcoop oggi, e all’aggregazione domani, di realizzare, nel presente, la propria mission e rappresentano, allo stesso tempo, gli elementi strutturali per concretizzare la vision, nel futuro.

In ultimo, si ritiene interessante evidenziare la mappa strategica di Federcoop per la creazione di valore per i propri stakeholder.

La Cooperativa sta proseguendo nel suo percorso di transizione da centro servizi, che in passato aveva come punto di riferimento l’associazione politico sindacale provinciale di Ravenna, a realtà integrata (nella forma del contratto di rete) con gli altri centri servizi operanti nell’ambito di Legacoop Romagna. Legacoop Romagna rappresenta un esempio di associazione interprovinciale raccogliendo circa 460 tra imprese cooperative e non che operano nelle realtà di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini.

Figura 6 – La mappa strategica

PROSPETTIVA ECONOMICA-FINANZIARIA	Strategia di produttività		Strategia di crescita
	Miglioramento Ebitda Tasso crescita vendite Fatturato per ora lavorata	Giorni di incasso Rotazione clienti Mantenimento liquidità	Numero di clienti Incremento numero di clienti bacino associate Legacoop Romagna Campagna ammissione clienti a socio
PROSPETTIVA DEL CLIENTE	Elementi di base		Elementi di differenziazione
	Qualità Completezza della gamma di servizi Tempi di risposta		Offerta di servizi "complessi" Individuazione di "pacchetti integrati" Offerta modulare e personalizzata Scontistica Specializzazione cooperativa
PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI	Processi della gestione operativa/gestione clienti	Processi di innovazione	Processi di gestione risorse umane
	Selezione clienti Mantenimento clienti Acquisizione nuovi clienti	Studio e formazione Aggiornamento continuo	Misure di flessibilità del lavoro Coinvolgimento del personale Comunicazione interna Motivazione del personale attraverso MBO Sostenibilità ambiente di lavoro
PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA	Capitale umano		Rete di consulenti strutturati
	Valutazione competenze Valutazione risorse Selezione e formazione del personale Integrazione fra uffici e fra territori Messa in rete della conoscenza Formazione quale strumento per colmare deficit delle competenze		Cultura Leadership Allineamento Lavoro di squadra

Questo cambiamento epocale, partito dall'associazione, e che si sta estendendo, anche se con maggior gradualità, ai centri servizi di riferimento, sta portando ad una riformulazione della visione strategica, delle priorità e della prospettiva di Federcoop medesima, con un processo, di fatto già, in atto e che vede i direttori dei centri servizi riuniti in un coordinamento che presidia e agevola questa fase di transizione, sotto forma di organo collegiale, il Comitato di Gestione.

In particolare Federcoop, nella valutazione del processo di integrazione con gli altri centri servizi sta ridefinendo alcuni ambiti della propria mappa strategica riguardante:

- la gestione del cliente e del cliente-socio, quale processo interno di importanza cruciale, dalla selezione e acquisizione di nuovi clienti al mantenimento del cliente acquisito, rivolgendo una particolare attenzione al bacino delle associate a Legacoop Romagna;
- la strategia di crescita, gli obiettivi individuati e relativi indicatori per misurarne il raggiungimento;
- l'integrazione fra uffici e fra territori come elemento per assicurare apprendimento e crescita a lungo termine.

1.2 *Il nome e la memoria*

Federcoop Nullo Baldini riflette l'esigenza dell'associazione politico-sindacale, oggi Legacoop Romagna, di avere a disposizione strutture di servizi adeguate al fine di rispondere alle diverse esigenze delle proprie associate.

Si ricorda che Federcoop Nullo Baldini nasce nel 2001, dalla fusione per incorporazione di "Nullo Baldini" Servizi per l'Impresa scarl, sorta nel 1971, e Federcoop Ravenna scarl, fondata nel 1993.

Sia Federcoop che la Cooperativa Nullo Baldini, nel loro cammino, hanno progressivamente ampliato il loro raggio d'azione, anche al di fuori del territorio ravennate e dell'ambito cooperativo, proprio in virtù dei loro riconosciuti punti di eccellenza, fino alla fusione, che ha consentito un'efficace integrazione dell'offerta di servizi per rispondere al meglio alle esigenze dei clienti.

Per Federcoop è significativo ed importante conservare nel proprio logo il riferimento diretto alla figura di Nullo Baldini, come modo per rendere omaggio al primo presidente della Federazione delle Cooperative, ma anche, idealmente, a tutti i soggetti che hanno contribuito a determinare la storia della Cooperativa

Attualmente Federcoop Nullo Baldini, rete con Coopservizi e Contabilcoop, è punto di riferimento per la prestazione di servizi di consulenza alle cooperative associate e/o aderenti a Legacoop Romagna, svolgendo la propria attività con un organico di circa 50 persone fra dipendenti e consulenti convenzionati.

1.3 *Il contratto di rete*

A fine 2013 Federcoop ha sottoscritto un **contratto di rete**, con durata fino al 31/12/2018, con Coopservizi e Contabilcoop, centri servizi di riferimento di Legacoop per i territori, rispettivamente, di Forlì-Cesena e Rimini, denominato "**Rete Servizi Romagna**" e finalizzato allo svolgimento di attività comuni nell'ambito dello sviluppo della promozione, anche su territori diversi da quelli nei quali attualmente operano, e dell'implementazione di servizi integrati di consulenza in favore delle imprese.

Il contratto di rete tra imprese è uno strumento giuridico, introdotto nell'ordinamento italiano con la legge n. 33 del 9 aprile 2009 e successive modifiche ed integrazioni. Esso consente a tutti i soggetti coinvolti di instaurare una collaborazione organizzata e duratura, mantenendo la propria autonomia giuridica ed economica.

Gli obiettivi strategici perseguiti sono:

- la crescita reciproca in termini di capacità innovativa e di competitività sul mercato;
- l'individuazione di nuove opportunità di mercato;
- la penetrazione sul mercato nazionale.

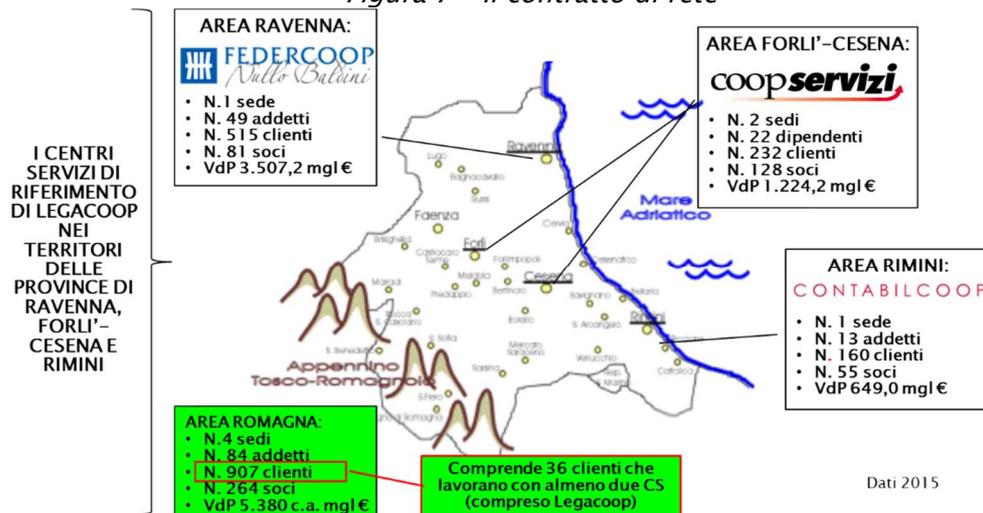
Le cooperative, sulla base di un **Programma di rete**, si impegnano a:

- integrare e potenziare il portafoglio di servizi offerti attraverso lo scambio di know how e la progressiva specializzazione dell'offerta;
- definire una strategia di comunicazione integrata ed azioni commerciali congiunte;
- valorizzare l'offerta dei singoli contraenti, anche su territori attualmente da essi non serviti;
- armonizzare gli standard qualitativi ed i prezzi dei propri servizi.

L'attuazione del Programma di rete è affidata ad un organo collegiale denominato "**Comitato di gestione**", costituito da un rappresentante per ogni cooperativa, che verifica e misura lo stato di avanzamento verso gli obiettivi, così composto:

- Presidente: Daniela Zannoni, Coordinatrice Direzione Operativa Federcoop;
- Vicepresidente: Luca Grossi, Presidente Consiglio di Amministrazione Contabilcoop;
- Vicepresidente: Cristina Montaguti, Coordinatrice Coopservizi.

Figura 7 – Il contratto di rete



1.4 IL PROGETTO DI AGGREGAZIONE

1.4.1 FINALITÀ DEL PROGETTO

Dopo il primo anno di attività del contratto di rete, internamente ai centri servizi, è cresciuta la consapevolezza dell'importanza strategica che ha questo strumento, anche in riferimento al contesto esterno non positivo degli ultimi anni. Inoltre, forti dell'accresciuta conoscenza reciproca, l'iniziale cautela riscontrabile nei rapporti tra gli interlocutori dei centri servizi si sta trasformando in una positiva e fattiva collaborazione.

In ordine all'aggregazione, il Comitato di Gestione ha valutato, in prima battuta, di svolgere una prima fotografia dei centri servizi focalizzata su aspetti di inquadramento generale e di carattere commerciale. Per incrementare la conoscenza e creare maggiore consapevolezza, lo studio è stato svolto internamente, senza coinvolgimento di consulenti, ed è stato curato dall'Ufficio Consulenza Direzionale di Federcoop.

Proseguendo sul percorso intrapreso, il Comitato di Gestione ha valutato, ad inizio 2015, e visto il buon livello di integrazione sin qui creato in alcuni ambiti specifici, quali quello dell'attività seminariale, di affidare all'Ufficio Consulenza Direzionale di Federcoop anche l'incarico per la realizzazione

di uno studio completo preliminare al progetto di aggregazione dei tre centri servizi, con redazione del relativo piano industriale.

Figura 8- Le fasi del progetto (asse dei tempi)



1.4.2 IL COINVOLGIMENTO DELLE RISORSE

Il progetto riguarda direttamente Federcoop, oltre a Coopservizi e Contabilcoop, e le sue prospettive di sviluppo futuro, pertanto, si è cercato un alto livello di coinvolgimento di alcune figure individuate a Monte in un gruppo di lavoro in modo che, ciascuna per il proprio ambito, potesse dare un contributo significativo alla definizione di una base condivisa su cui costruire il piano industriale dell'aggregazione.

Gli interlocutori principali, coinvolti nei passaggi critici del progetto, sono stati i componenti del Comitato di Gestione in una sua veste "allargata", che ha visto coinvolti il Presidente, il Vicepresidente e il Responsabile dell'Ufficio Fiscale di Federcoop, il Presidente di Coopservizi e il Responsabile dell'Ufficio Consulenza del Lavoro e Paghe di Contabilcoop.

Per lo svolgimento delle diverse fasi previste dall'incarico sono stati individuati i seguenti gruppi di lavoro:

Figura 9– I gruppi di lavoro

REFERENTI/FASI	SOCIETA' RESP/REFERENTI PROGETTO PER FEDERCOOP	COMPONENTI GRUPPI DI LAVORO PER FASE		
		FEDERCOOP	COOPSERVIZI	CONTABILCOOP
Referenti del Piano Industriale	Responsabile: Monica Bolognesi	Daniela Zannoni	Cristina Montaguti	Luca Grossi
FASE 1: Assistenza alla pre-analisi comparata dell'assetto organizzativo funzionale, su base informazioni e dati forniti dalle Società (richiesta dati)	Roberta Boghi	Daniela Zannoni Silvia Ghini	Cristina Montaguti Sara Severi	Andrea Denicolò
FASE 2: Supporto alla pre-analisi comparata della situazione economico-finanziaria-patrimoniale dei tre centri servizi, su base informazioni e dati forniti dalle Società (richiesta dati)	Monica Bolognesi Aurelia Morandi	Maurizio Talli Andrea Ravaglia	Giuliana Casadei Cristina Montaguti	Luca Grossi
FASE 5: Supporto alla definizione dell'impostazione strategico-commerciale-organizzativa di sviluppo del Business Plan	Monica Bolognesi Aurelia Morandi	Daniela Zannoni Laura Macri	Giuliana Casadei Cristina Montaguti	Luca Grossi Andrea Denicolò

Si è cercato di ampliare la condivisione anche ai livelli gerarchici inferiori, mediante incontri tematici con i responsabili ufficio

L'obiettivo è stato quello di definire un progetto industriale costruito dal basso e meramente calato dall'alto, pur consapevoli del maggior tempo richiesto da tale tipo di processo.

Oltre a questo, si è cercato di coinvolgere anche i singoli addetti, mediante la somministrazione di un questionario di valutazione soggettiva dei loro curricula vitae.

1.4.3 LA FOTOGRAFIA DEI TRE CENTRI SERVIZI

I tre centri servizi sono stati analizzati in termini di:

- **Assetto organizzativo-funzionale:** strutture organizzative, organici, attività e processi.
- **Situazione economico-patrimoniale-finanziaria:** raffronto dati di bilancio, raffronto dati gestionali, check up situazione patrimoniale e finanziaria, crediti commerciali, analisi comparata tramite indicatori di benchmarking.
- **Altri aspetti rilevanti:** assetto corporate governance, principali flussi e strumenti informatici/informativi, approccio commerciale, «sistema di rete» con esperti esterni qualificati.

La raccolta dei dati e delle informazioni per l'elaborazione della fotografia ha visto un ampio coinvolgimento delle risorse. In particolare per l'analisi organizzativa, a tutti gli addetti dei centri servizi (circa 85 persone), è stata sottoposta una scheda individuale di rilevazione dati nell'estate del 2015 (questionario di valutazione soggettiva dei curricula vitae).

La scheda prevedeva una prima parte, comune a tutti, con informazioni di carattere anagrafico, formazione scolastica, principali esperienze lavorative sia esterne che interne al centro servizi.

La seconda parte, diversificata per servizi consulenziali, servizi tecnico-operativi e funzioni di staff, prevedeva l'indicazione in dettaglio delle attività svolte al fine di evidenziare analogie/differenze nelle modalità di erogazione del servizio nei territori.

L'esito delle analisi sopra indicate è stato presentato al Comitato di Gestione e a tutto il gruppo di lavoro a Rimini, presso Legacoop Romagna, il 7 ottobre 2015.

1.4.4 LA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA

Dopo aver messo a confronto diversi aspetti dei tre centri servizi, il Comitato di Gestione di Rete Servizi Romagna, allargato ad altre figure quali, il Presidente, il Vicepresidente e il Responsabile Ufficio Fiscale di Federcoop, il Presidente di Coopservizi e il Vicepresidente di Contabilcoop, si è riunito per:

- Esaminare le proposte/riflessioni rispetto alle conclusioni dell'analisi organizzativa;
- Impostare la strategia dell'aggregazione dei tre centri.

Come già anticipato, nello spirito di ricerca del massimo coinvolgimento dei tre centri nel progetto, tra la fine del 2015 e l'inizio del 2016, sono stati organizzati diversi incontri tematici allo scopo di avviare un confronto tra i territori e approfondire la conoscenza su un piano più operativo, oltre che per recepire le proposte provenienti dai livelli intermedi per l'ampliamento dell'offerta di servizi.

Di seguito gli incontri tematici organizzati:

- 19/11/15 – Strumenti informatici/informativi;
- 24/11/15 – Consulenza direzionale;

- 03/12/15 – Legale e ambiente;
- 17/12/15 – Consulenza del lavoro e paghe;
- 14/01/16– Contabilità e fiscale.

Figura 10– La definizione della strategia



Gli aspetti relativi alla fotografia dei centri servizi e alla definizione della strategia sono state condivise, oltre che con il Comitato di Gestione “allargato”, con il Presidente e il Direttore di Legacoop Romagna ad inizio gennaio 2016.

1.4.5 ELABORAZIONE DEL BUSINESS PLAN

Ad aprile 2016, l’incarico è proseguito con la redazione del business plan dell’aggregazione.

Alla data del presente documento, il business plan dell’aggregazione è stato elaborato ed è in corso di condivisione nei tavoli coinvolti, sia in Legacoop Romagna, sia singolarmente ai centri servizi.

Il passo successivo dovrebbe essere l’adozione da parte dei Cda dei centri servizi, entro il 2016, per proseguire sul cammino intrapreso di aggregazione.

1.5 Adozione Mog ex D.Lgs. 231/01 e s.m.i.

Federcoop Nullo Baldini adotta dal 2009 il Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001 e s.m.i. ai fini della prevenzione dei reati per i quali è prevista la responsabilità amministrativa delle imprese.

La volontà di perseguimento dei principi di eticità nel raggiungimento dell’oggetto sociale e di tutela rispetto alla responsabilità amministrativa propria è considerato da Federcoop un obiettivo primario e in questo senso l’adozione del **Codice Etico**, quale espressione dell’insieme degli impegni della Cooperativa nei confronti dei suoi stakeholder, ne è elemento fondante e imprescindibile.

Nel corso del 2015, Federcoop ha avviato le attività di aggiornamento del Modello per adeguarlo alla prevenzione dei reati, introdotti dalla normativa in materia. L'attività di aggiornamento si è conclusa ad inizio 2016 con l'approvazione del Modello nel Consiglio di Amministrazione del 29 marzo 2016.

L'aggiornamento, condotto in accordo con l'Organismo di vigilanza, ha riguardato l'inserimento delle misure di prevenzione del reato di autoriciclaggio, mentre con riferimento al reato di falso in bilancio l'analisi di risk assessment condotta ha evidenziato l'adeguatezza del sistema di prevenzione già previsto dopo l'ultimo aggiornamento 2013. Con riferimento all'aggiornamento rispetto agli eco-reati, l'analisi di risk assessment ha evidenziato l'assenza di rischi significativi tali da dover implementare ulteriori strumenti di prevenzione oltre quelli già previsti nel Modello. Infine, per l'aggiornamento del Modello si è anche proceduto all'analisi delle modalità di implementazione delle azioni di miglioramento previste con il precedente aggiornamento realizzato nel 2013. In questo senso, con il recepimento di istruzioni di lavoro specifiche in termini di gestione contributi e finanziamenti pubblici e di gestione omaggi e regalie, è stato ritenuto fondamentale il perseguimento di un'efficace integrazione tra il sistema di gestione previsto dalla Qualità aziendale e la necessità di segregazione delle funzioni, controlli tracciati e certezza delle responsabilità individuate nel Modello.

L'Organismo di Vigilanza di Federcoop –nel corso del 2015– ha condotto positivamente, senza segnalare particolari criticità, le verifiche sul modello svolte a giugno e novembre 2015, relazionandone in ultimo le principali risultanze e valutazioni al Cda del 14 dicembre 2015.

Con l'aggiornamento del Modello, Federcoop ha programmato anche un'attività informativa-formativa verso dipendenti e collaboratori strutturati della Cooperativa attraverso incontri che il referente interno del Modello, Dott. Aldo Zoppo, Coordinatore commesse D.Lgs. 231 di Federcoop, al fine di renderli consapevoli delle novità in termini normativi e di controlli a prevenzione dei reati per i quali è prevista la responsabilità amministrativa delle imprese ex D.Lgs. 231/2001 e s.m.i. Tale attività si è conclusa positivamente nel corso del primo semestre 2016.

1.6 Strumenti di democrazia cooperativa

1.6.1 IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

In data 20/05/2015, l'Assemblea dei Soci ha nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione che resterà in carica fino all'approvazione del bilancio 2017. Il Presidente e il Vicepresidente provengono da Legacoop Romagna, mentre gli altri consiglieri da cooperative socie. Di seguito le caratteristiche alla data del presente documento:

Figura 11– Il Consiglio di Amministrazione di Federcoop

CARATTERISCHE	
Numerosità	15 (n.massimo previsto da statuto)
Scadenza	Approvazione Bilancio 2017
Di cui extra provincia RA	2 (CAD e Giuliani – area FC)
Presidente e Vicepresidente	Emanazione di Legacoop Romagna

Si segnala, l'assegnazione, da parte del Consiglio di amministrazione a febbraio 2016, di deleghe di carattere commerciale al Vicepresidente, nonché funzionario di Legacoop Romagna, al fine di rafforzare il legame con il bacino di utenza primario delle associate a Legacoop Romagna oltreché con l'associazione stessa.

La delega ha i seguenti contenuti specifici:

- Promozione del sistema dei servizi;
- Individuazione di nuovi clienti;
- Individuazione di nuove esigenze nei clienti già in essere;
- Promozione dell'attività di Federcoop, anche coadiuvato dai responsabili ufficio (RU).

Al Vicepresidente è stato affidato anche l'incarico di attivare gli strumenti ritenuti necessari per aumentare la visibilità di Federcoop e della Rete Servizi Romagna presso le associate a Legacoop Romagna.

Tra le iniziative avviate:

- Restyling completo del sito web www.federcoop.ra.it;
- Apertura di una pagina Facebook per promuovere iniziative seminari, diffondere rapidamente comunicati e news;
- Revisione della brochure aziendale.

1.6.2 IL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio sindacale, che svolge anche la funzione di revisione legale dei conti, si compone di tre membri effettivi e due supplenti e viene eletto dall'Assemblea dei Soci e rinnovato ogni tre anni.

Figura 12– Il Collegio Sindacale di Federcoop

CARATTERISCHE	
Numerosità	3 effettivi, 2 supplenti
Società certificazione	assente

1.6.3 L' ORGANISMO DI VIGILANZA

L'Organismo di Vigilanza di Federcoop è costituito in forma collegiale con tre componenti esterni con competenze in materia di sicurezza sul lavoro, contabile e legale. In tal modo, il Consiglio di Amministrazione di Federcoop ha voluto perseguire l'obiettivo di garantire adeguati elementi di indipendenza e professionalità.

1.6.4 LA DIREZIONE OPERATIVA

La Direzione Operativa (anche in breve D.O.) è l'organo direzionale collegiale che rende possibile e presidia l'operativa del centro servizi e si riunisce, di prassi, con cadenze ravvicinate e in media due volte al mese, per discutere sugli andamenti e sulle strategie di sviluppo dell'azienda.

Indicativamente una volta alla settimana, la D.O. si riunisce brevemente per temi di minore complessità.

Tra i compiti della D.O.:

- definire le strategie ed attuare le politiche aziendali, rispondendo direttamente al CdA;

- essere la sede in cui si realizza il coordinamento delle attività di Federcoop e lo scambio di informazioni, base necessaria per una efficace integrazione tra gli Uffici;
- condividere i nuovi contatti commerciali e lo stato di quelli in corso. Tale tema costituisce un punto fisso all’Ordine del Giorno della prima riunione della D.O. del mese;
- gestire le convenzioni annuali o pluriennali con gli interlocutori istituzionali (Legacoop, associazioni territoriali, settoriali, ecc.) e i contratti per servizi plurimi;
- definire e verificare gli andamenti aziendali sulla base della reportistica interna, ai fini della loro presentazione in CdA (budget annuale, consuntivo semestrale, preconsuntivo, bilancio d’esercizio e piano pluriennale);
- coordinare a tutti i livelli gli aspetti inerenti la gestione del personale (CCNL, Integrativo aziendale, percorsi carriera, valutazione e piano dell’attività formativa).

Alle riunioni della D.O. possono partecipare invitati occasionali, per lo più dipendenti della Cooperativa, convocati in relazione a specifici argomenti all’ordine del giorno. Qui di seguito la composizione alla data del presente documento:

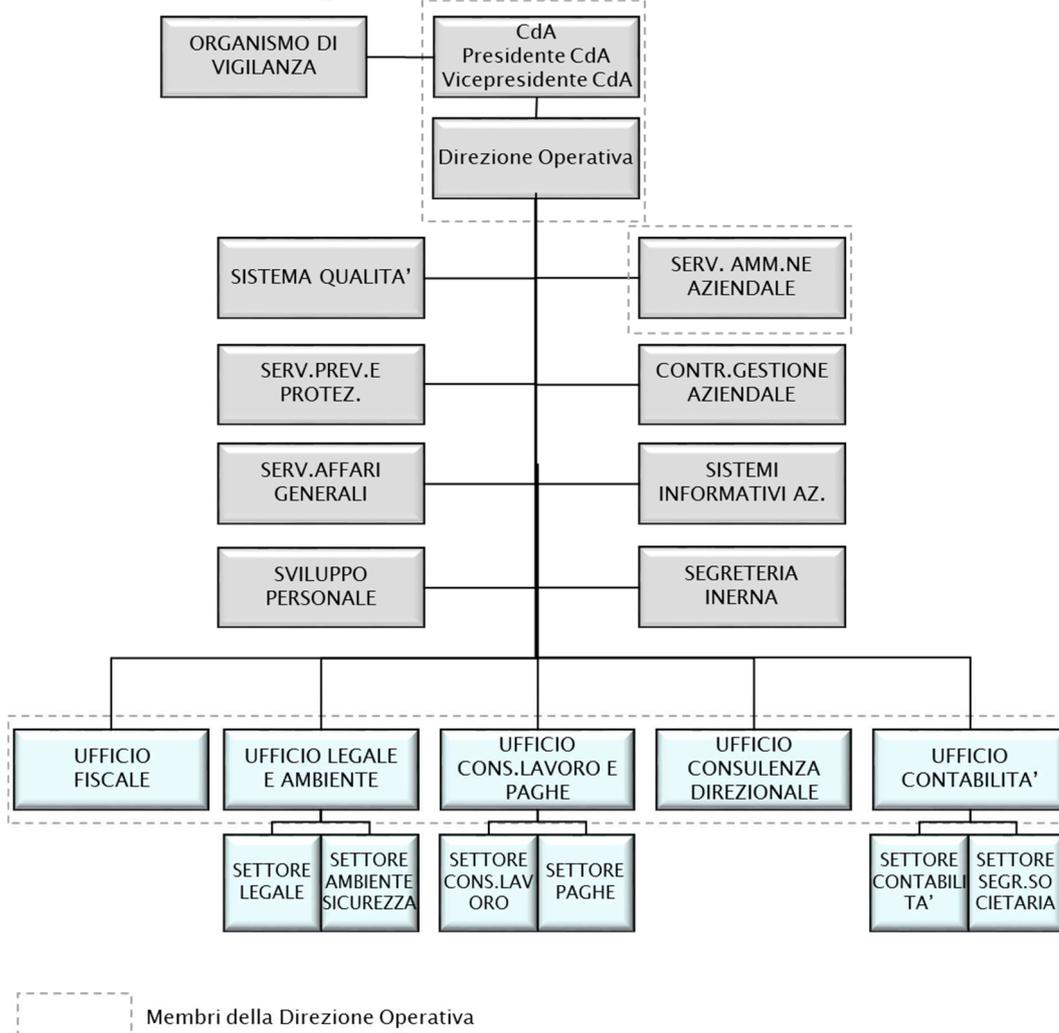
Figura 13– La Direzione Operativa di Federcoop

CARATTERISCHE	
Natura	Organo collegiale
Numerosità	6 membri di cui 1 coordinatore e 2 membri del CdA (Presidente e Vicepresidente)
Composizione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente CdA 2. Vicepresidente CdA 3. Coordinatore DO – Resp.Ufficio Cons.Lavoro e Paghe 4. Resp.Servizio Amm.ne aziendale – Resp.Ufficio Contabilità e Segr.Societaria 5. Resp.Ufficio Consulenza Direzionale 6. Resp.Ufficio Fiscale

A fine 2015 la composizione dell'organo è stata modificata per annoverare quale elemento di novità la figura del Vicepresidente del CdA, al quale, a febbraio 2016, è stata assegnata specifica delega su aspetti di carattere commerciale.

1.6.5 L'ORGANIGRAMMA AZIENDALE

Figura 14 – Organigramma aziendale



L'organigramma è aggiornato alla data del presente documento.

Nel corso del 2015 è stato revisionato al fine di dare evidenza ai seguenti aspetti:

- Funzioni di staff:

- Assegnazione ed evidenza in staff del Referente interno sviluppo personale, ruolo individuato con l’obiettivo di monitorare alcuni aspetti specifici riguardanti un processo critico quale quello della gestione delle risorse umane;
 - Assegnazione del ruolo di Responsabile del Servizio Controllo di Gestione, enucleando la funzione dal Servizio Amministrazione Aziendale e che dipende direttamente dalla Direzione Operativa. L’obiettivo è quello di strutturare sin d’ora una funzione di controller aziendale a tempo pieno che, soprattutto in ottica di futura aggregazione, possa gestire livelli di complessità maggiori;
 - Evidenza, quale funzione specifica in staff alla Direzione, del ruolo di addetto ai Sistemi informativi aziendali.
- Funzioni di line (produzione)
- Evidenza dei Settori all’interno degli Uffici che li prevedono:
 - Sett.Legale e Ambiente–Sicurezza (Ufficio Legale e Ambiente);
 - Sett.Cons.Lavoro e Paghe (Ufficio Cons.Lavoro e Paghe);
 - Sett.Contabilità e Segreteria Societaria (Ufficio Contabilità e Segr.Societaria).

Federcoop, con l’obiettivo di integrazione tra le diverse professionalità presenti in Cooperativa, ha proseguito e sviluppato il processo per la gestione di commesse di particolare complessità che coinvolgono più uffici e servizi, i cosiddetti “servizi integrati” o progetti “multiarea”. Ciò al fine di rispondere al cliente con “un’unica voce” e gestire in maniera efficace le richieste del cliente, attivando un coordinamento tra gli uffici da coinvolgere attraverso la procedura, introdotta nel 2013, per la realizzazione di servizi evoluti richiesti dalle aziende clienti. Tale procedura comprende, quali elementi fondamentali di gestione del processo:

- l’individuazione, già dal primo contatto commerciale, di un **gruppo di lavoro “di lancio”**, che opera, fino all’elaborazione della proposta commerciale;
- la pianificazione delle attività e la gestione operativa della commessa tramite un **gruppo di lavoro operativo**;

- un **coordinatore** per il monitoraggio delle attività, fino alla consegna dell'output al cliente e alle valutazioni successive alla conclusione della commessa su coerenza, economicità e validazione.

Nel corso del 2015 l'attività relativa ai progetti “multiarea” si è concentrata soprattutto con riferimento al piano industriale del progetto di aggregazione di Rete Servizi Romagna.

1.7 La certificazione di qualità



Federcoop mantiene la certificazione del proprio sistema di gestione per la qualità dal 2007 nella consapevolezza che un servizio di qualità, capace di coniugare le esigenze dei clienti con il rispetto delle normative vigenti nel proprio ambito di attività, debba essere tra i propri fondamentali obiettivi strategici.

A novembre 2015, Federcoop ha superato positivamente, senza non conformità gravi, la seconda verifica di mantenimento della certificazione e, in vista del rinnovo del certificato ad ottobre 2016, si avvia ad aggiornare il proprio sistema di gestione per aggiornarlo al nuovo standard ISO 9001:2015.

Un sistema di gestione consolidato come quello di Federcoop ha permesso di strutturare la gestione di tutti gli aspetti dell'attività aziendale e di documentarne i risultati in una logica di trasparenza e nell'ottica del miglioramento continuo.

1.8 La mutualità

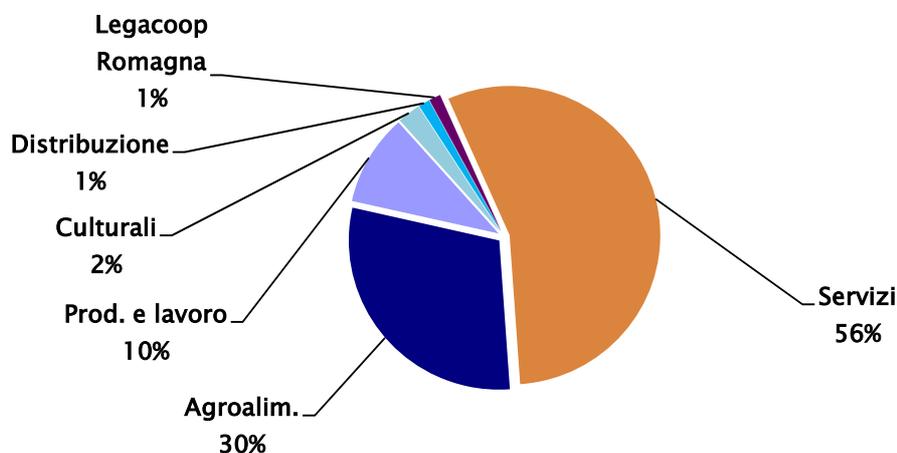
1.8.1 LA COMPAGINE SOCIETARIA

Al 31/12/2015 i soci di Federcoop sono 81, in diminuzione, rispetto al 2014, di una unità per effetto della fuoriuscita di 5 soci per processi di liquidazione e fusione di società (Agriservice, Assicoop Ravenna, Iter, Lega Provinciale Cooperative e Mutue di Ravenna, Trascal), solo in parte compensato con l'ingresso di 4 nuovi soci (Federimmobiliare, Lo Stelo, Generazioni e Associazione Legacoop Ravenna).

La suddivisione della base sociale per settore “Legacoop” evidenzia una concentrazione nei settori Servizi ed Agroalimentare a conferma della tradizione produttiva–imprenditoriale del territorio di riferimento di Federcoop.

Figura 15 – I soci di Federcoop

SETTORE	N°
Servizi	45
Agroalimentare	24
Produzione e Lavoro	8
Culturale	2
Distribuzione	1
Associazione	1
Totale	81



Si segnala nel 2015 l’avvio di un’azione di espansione della base sociale, mediante ammissione di nuovi soci, anche fuori della Provincia di Ravenna, azione tra l’altro proseguita nel 2016 con rilevanti risultati in termini di nuove adesioni.

Tale azione va nella direzione di rendere la base sociale più rappresentativa e di migliorare il rapporto di prevalenza, in continuo calo negli ultimi anni.

Alla data del presente documento, i nuovi soci entrati sono:

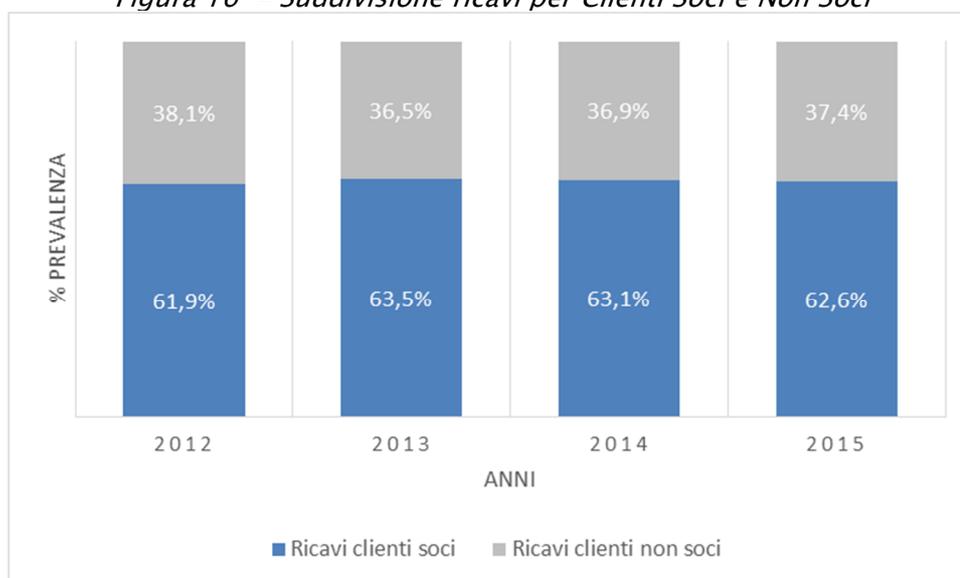
- Marche Servizi Società Coop.
- Dister Energia s.p.a.
- Aleph Soc. Coop.
- Arco Lavori Soc. Coop. Cons.

- Coop Sole Ravenna Soc. Coop. Cons.
- Deltambiente Soc. Coop. Agr.
- Fare Comunità Soc. Coop. Cons. Sociale
- La Fenice soc.coop.a r. l.
- Giuliani Soc. Coop.
- Kineo e Facility srl.

1.8.2 CALCOLO DELLA MUTUALITÀ PREVALENTE

Lo scambio mutualistico trova espressione nel conto economico della Cooperativa all'interno della voce A 1 – Ricavi delle vendite e delle prestazioni. Al fine specifico della suddivisione dei ricavi realizzati nei confronti dei soci e di quelli conseguiti nei confronti dei terzi, si è proceduto alla distinta contabilizzazione degli stessi nelle scritture contabili ed alla corrispondente rappresentazione separata a bilancio.

Figura 16 – Suddivisione ricavi per Clienti Soci e Non Soci

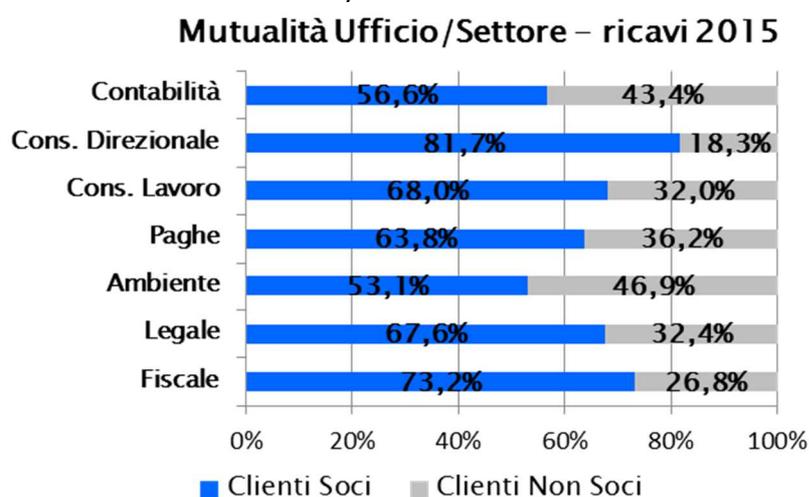


Nel bilancio 2015, su un fatturato totale civilistico di circa 3.380 mila euro, i ricavi che derivano dal rapporto di scambio mutualistico intrattenuto con i soci ammontano a circa 2.118 mila euro, corrispondenti al 62,6% dell'attività complessiva. Tale dato, confrontato con il trend degli ultimi anni della prevalenza evidenzia il calo riscontrato nel totale ricavi realizzato con i soci rispetto all'attività svolta con i clienti non soci. In questo senso l'azione svolta da Federcoop, di promozione verso i clienti per associarsi alla Cooperativa, di cui viene dato conto nell'analisi sull'allargamento della base sociale, è proprio tesa a migliorare la natura prevalente del rapporto

mutualistico della Cooperativa che comunque si è mantenuto negli ultimi anni.

Estendendo l'analisi ai singoli Uffici/Settori, si osserva che, per ciascuno di loro, il fatturato sviluppato con i soci rappresenta più del 50% del totale. Gli uffici che presentano la quota più alta di fatturato realizzata con i soci sono rispettivamente la Consulenza Direzionale con una prevalenza del 81,7% e l'Ufficio Fiscale il cui rapporto è pari al 73,2%, denotando l'importanza dell'attività svolta da questi uffici per il forte legame con il socio, indipendentemente dal fatturato/dimensioni dell'ufficio.

Figura 17 – Contributo dei diversi Uffici/Settori alla determinazione della % di prevalenza



1.9 I nostri servizi

Federcoop nell'offerta di servizi ai propri clienti, soci e non, mette le aziende al centro del proprio operare, aiutandole a crescere e competere. La competenza, la professionalità e la capacità di collaborazione ed integrazione contraddistinguono l'offerta di servizi da quelli storici, quali l'Assistenza Legale, Fiscale e Consulenza del Lavoro ed i servizi di Contabilità e Paghe, a quelli più innovativi ed avanzati, quali la Consulenza Direzionale e la Consulenza Ambientale.

Federcoop nell'offerta di attività rivolta ai propri clienti soci e non soci si pone come:

“Una Cooperativa, dieci servizi”.

Federcoop offre ai propri clienti una gamma completa di servizi integrati e personalizzati. Flessibilità, affidabilità, specializzazione ed aggiornamento delle competenze rappresentano elementi fondamentali che, unite ad un rapporto diretto con il cliente, garantiscono risposte sempre più complete ed innovative e capacità di affrontare i problemi con la visione globale ed integrata, propria delle grandi società di consulenza, facendo sempre più leva su un sistema di rete, che si avvalga anche di un corpo di esperti esterni, cui attingere all'occorrenza.

L'offerta, come ben rappresentato nel sito internet aziendale, si articola in dieci punti fondamentali, che sintetizzano la capacità di Federcoop di soddisfare in modo integrato le esigenze dei propri clienti attraverso servizi, sia singoli che cosiddetti "modulari", tali cioè da permettere al cliente di definire un "pacchetto" personalizzato costituito dalla somma di più servizi in base alle esigenze specifiche.

Figura 18 – I servizi di Federcoop

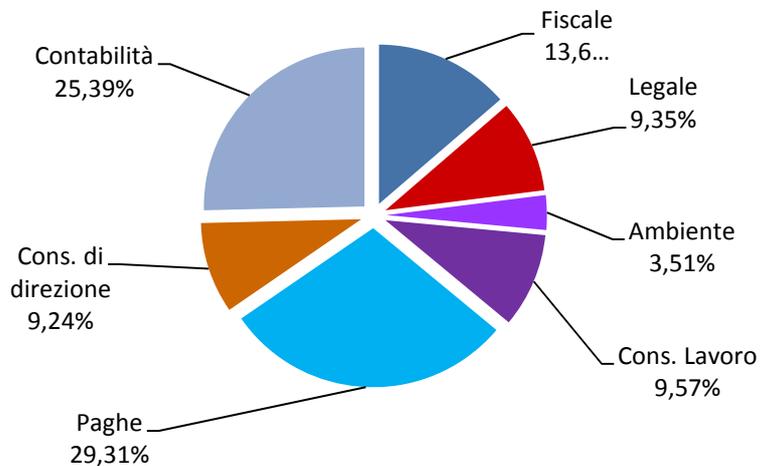


Fonte: sito internet Federcoop – Restyling maggio 2016

Nel 2015 circa il 55% del fatturato è realizzato dai servizi tecnico operativi di Contabilità e Paghe. Nel fatturato della parte consulenziale prevalgono i servizi storici di assistenza fiscale (circa il 14%), Legale e Consulenza del

lavoro (entrambi oltre il 9%). Consulenza di direzione e ambiente realizzano invece complessivamente circa il 13% del fatturato di Federcoop.

Figura 19 – Incidenza % del fatturato di Ufficio/Settore sul totale



Il fatturato realizzato da Federcoop rappresenta il valore economico della gamma di servizi, offerti dalla Cooperativa a supporto dei propri clienti e di seguito descritti analiticamente nelle loro componenti fondamentali e specifiche.

1.9.1 CONSULENZA FISCALE



La Consulenza fiscale è svolta dall'Ufficio Fiscale di Federcoop che fornisce alle aziende consulenza e assistenza tributaria, di carattere sia ordinario che straordinario. In particolare i servizi offerti riguardano: analisi della legislazione, giurisprudenza e prassi anche ai fini dell'attività di tax planning, consulenza fiscale in materia di operazioni societarie straordinarie nonché in sede di contenzioso tributario. Inoltre, viene garantito ai clienti di Federcoop il costante aggiornamento sulle novità fiscali.

Nel corso del 2015 nell'ambito della Consulenza fiscale si sono incrementate le commesse, principalmente per la gestione di contenzioso fiscale, per l'elaborazione di perizie di valutazione a supporto di operazioni societarie straordinarie (fusioni, conferimenti, ecc.), nonché per attività di consulenza tributaria particolarmente significativa nei confronti di alcuni clienti di notevoli dimensioni

1.9.2 CONSULENZA LEGALE



La Consulenza legale è svolta dall'Ufficio Legale e Ambiente di Federcoop che offre servizi di consulenza in campo legale, assicurando, ai clienti, siano essi cooperative o aziende di capitale, l'assistenza extragiudiziale, civile, penale e amministrativa. Inoltre, altri servizi offerti riguardano questioni legate alla gestione societaria, come contratti, atti societari, appalti pubblici, nuove normative. Con il team di avvocati a disposizione dell'Ufficio viene garantita un'assistenza qualificata e specialistica in ogni ambito di attività.

Nel corso del 2015 nell'ambito della Consulenza legale sono venute a maturazione quote di ricavi legate alla attività degli anni precedenti in tema di concorso alla soluzione delle crisi di impresa, attività comunque non ripetibili considerando la straordinarietà delle operazioni.

1.9.3 CONSULENZA DEL LAVORO



La Consulenza del lavoro è svolta dall'Ufficio Consulenza del Lavoro e Paghe che offre ai clienti di Federcoop una consulenza completa sulla gestione dei rapporti di lavoro: dalla scelta della tipologia di contratto alla gestione delle problematiche inerenti il rapporto stesso, dalle relazioni sindacali e contrattuali all'assistenza al contenzioso e all'eventuale risoluzione del rapporto. Inoltre, assiste le imprese nelle attività straordinarie. Infine, nell'ambito dei servizi svolti, offre l'affiancamento al cliente, integrando e completando le competenze presenti al suo interno o curandone integralmente il servizio in outsourcing, qualora il cliente decida di esternalizzarne la gestione.

Nel corso del 2015 nell'ambito della Consulenza del lavoro si è proseguito nel lavoro di approfondimento su tutte le novità normative intervenute a seguito della entrata in vigore dei Decreti Legislativi attuativi della Legge 183/2014 (Job Acts) decreti che hanno profondamente cambiato tante normative in materia. Particolare attenzione è stata rivolta alla gestione delle situazioni di crisi/difficoltà aziendali, tramite l'assistenza all'utilizzo degli ammortizzatori sociali, sia ordinari che in deroga come la Cassa integrazione ordinaria, straordinaria, contratti di solidarietà, provvedendo pertanto ad affiancare le imprese nel confronto con le OO.SS. le istituzioni e i lavoratori. E' inoltre proseguita l'assistenza ai clienti in sede di accertamento ispettivo, predisposizione delle istanze di opposizione, in materia di contenzioso con i lavoratori e l'assistenza tesa alla risoluzione transattiva dei conflitti.

1.9.4 CONSULENZA AMBIENTALE



La Consulenza ambientale è svolta dal Settore Ambiente, all'interno dell'Ufficio Legale e Ambiente.

Nell'ambito della Consulenza ambientale l'offerta di servizi riguarda il supporto alle aziende nei diversi adempimenti richiesti di natura amministrativa e burocratica, nella gestione pratica delle attività impattanti sull'ambiente e nella stesura di eventuali scritti difensivi. Inoltre viene svolta la promozione dell'attività formativa e informativa per le aziende,

nell'ambito del Decreto Legislativo 81/08, avente come obiettivo l'accrescimento della sicurezza negli ambienti di lavoro.

1.9.5 SERVIZIO PAGHE

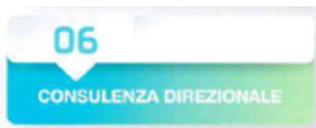


Il Servizio paghe è svolto dal Settore Paghe, all'interno dell'Ufficio Consulenza del lavoro e paghe.

Il Servizio paghe garantisce una copertura completa di tutti gli adempimenti relativi all'elaborazione di retribuzioni/compensi ai lavoratori. Sono inoltre assicurati i conseguenti adempimenti di natura contributiva e assicurativa, supportando il cliente con procedure completamente informatizzate. Il Servizio paghe viene svolto in affiancamento al cliente o con servizio completo in outsourcing.

Nel corso del 2015 nell'ambito del Servizio Paghe si segnala il valore positivo in termini di qualificazione del servizio offerto ai clienti del miglioramento sensibile di integrazione fra l'ufficio consulenza del lavoro e l'ufficio paghe e il risultato positivo di quest'ultimo rispetto alle previsioni di budget dell'anno.

1.9.6 UFFICIO CONSULENZA DIREZIONALE



La Consulenza direzionale è svolta dall'Ufficio Consulenza Direzionale di Federcoop con l'offerta ai propri clienti di una consulenza alta, ovvero di supporto diretto dell'organo direzionale a più livelli, mediante attività che spaziano dalla pianificazione strategico-industriale (redazione business plan e loro monitoraggio), alla valutazione di azienda o rami d'azienda e due diligence, dai check-up aziendali sia economico-patrimoniali che organizzativi all'analisi di benchmarking per il raffronto con i competitors, dalla rendicontazione sociale (redazione di bilanci sociali) ai sistemi di gestione qualità, dalla realizzazione dei modelli organizzativo gestionali ex Dlgs 231/2001, all'implementazione del sistema di controllo di gestione interno, ai fini della rilevazione e della verifica delle performance aziendali (contabilità analitico-industriale e sistema di reporting).

Dal 2008, per conto dell'Associazione, l'Ufficio ha assunto la responsabilità dell'ufficio revisioni cooperative, svolgendo il presidio organizzativo sull'attività di vigilanza, di cui è responsabile dal 2012 l'addetto senior Aldo Zoppo. Da gennaio 2014, con la nascita di Legacoop Romagna, la responsabilità dell'ufficio revisioni è stata ampliata ai territori di riferimento della nuova Associazione costituita a fine 2013.

Nel corso del 2015 nell'ambito della Consulenza direzionale si segnala una variazione nella composizione dell'organico dell'ufficio, diminuito di una risorsa che Federcoop ha destinato, per le sue precedenti esperienze di controller, alla strutturazione del proprio sistema di controllo di gestione interno.

Inoltre nel 2015 a livello organizzativo si è scontato ulteriormente l'assenza per maternità della Responsabile per 6 mesi. Ciò nonostante, il livello di fatturato sviluppato dall'Ufficio è risultato in sostanziale tenuta, ed anche l'attività di analisi finanziaria, seguita più direttamente dal Responsabile in termini di operatività e quindi maggiormente impattata dalla suddetta assenza temporanea, in chiusura d'anno ha realizzato un rilevante recupero in ambito di incarichi di pianificazione aziendale, derivante dall'avvio del rapporto con la Direzione Partecipate no core di Coop Alleanza 3.0, rapporto che vede una sua più ampia strutturazione a inizio del 2016.

1.9.7 CONSULENZA CONTABILE



La Consulenza contabile è svolta dall'Ufficio Contabilità e Segreteria Societaria di Federcoop.

L'attività di Consulenza contabile comprende una completa assistenza informativa e operativa relativamente agli adempimenti contabili e amministrativi in materia di contabilità ordinaria e semplificata, garantendo un servizio in outsourcing efficiente e completo alle imprese di grande e piccola dimensione.

Nel corso del 2015 nell'ambito della Consulenza contabile si sottolinea una sempre maggiore attenzione rispetto all'affidabilità delle cooperative specie se di nuova costituzione, e rispetto al recupero del credito. L'organizzazione e l'organico, tenuto conto delle peculiarità per lo

svolgimento dell'attività, viene gestito nel senso di un continuo adattamento agli ingressi di nuove convenzioni e alle eventuali uscite, cercando di mantenere accettabili i carichi di lavoro degli addetti e di migliorare sempre più la qualità dei servizi stessi.

1.9.8 I MODELLI ORGANIZZATIVI



L'Ufficio Consulenza Direzionale di Federcoop, nell'ambito della propria attività, ha sviluppato tra l'altro la specializzazione in analisi organizzativo-procedurali e di valutazione del sistema di rischi interno alle aziende. Queste analisi sono finalizzate alla redazione dei modelli organizzativo gestionali, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001, tali da poter prevenire la commissione di reati ai fini della responsabilità amministrativa dell'impresa e utili a svolgere una funzione esimente rispetto a tale responsabilità nel caso di commissione di un reato, previsto dal decreto stesso, da parte di soggetti apicali o sottoposti alla loro direzione o vigilanza.

L'attività svolta riguarda l'offerta di servizi di consulenza alle società clienti nella redazione dei modelli organizzativi, secondo un metodo collaudato negli anni che prevede tra l'altro:

- l'analisi dell'organizzazione su cui implementare la struttura di controlli prevista nel modello;
- la valutazione del rischio di commissione di reati rispetto alle caratteristiche della società cliente, ai processi aziendali in essa svolti, all'articolazione delle responsabilità e dei ruoli;
- la verifica della rispondenza del sistema di poteri e deleghe presenti rispetto alle necessità che possono scaturire dall'analisi dei rischi, al fine di realizzare un efficace strumento di prevenzione dei reati, così come indicato dalla normativa e dalle principali linee guida delle associazioni di categoria e best practice suggerite dalla giurisprudenza in materia, dalla dottrina in campo e dall'esperienza nell'attività consulenziale;
- l'attenzione alle peculiarità della società cliente al fine di garantire uno strumento che, pur rispettando i criteri definiti dalla normativa e le caratteristiche standard utili alla sua funzione esimente, sia

proprio della società e adeguatamente adatto all'utilizzo per cui è stato costruito;

- la capacità di accompagnare la società cliente nel processo, a volte lungo e difficile, di adozione del modello organizzativo, favorendo anche l'implementazione degli strumenti di comunicazione e diffusione del modello e del sistema di controlli che esso propone;
- l'assistenza rispetto alle esigenze di aggiornamento del modello organizzativo determinate dalle modifiche interne all'azienda o dalle novità normative in materia di responsabilità amministrativa delle imprese.

I progetti di realizzazione ed aggiornamento di modelli organizzativi sono realizzati attraverso un team articolato, composto da dipendenti e consulenti strutturati, che comprende le differenti professionalità necessarie per la costruzione del modello organizzativo, coniugando l'esperienza di analisi organizzativo-procedurali e di valutazione del sistema di rischi con le professionalità specifiche in tema di consulenza legale-societaria, fiscale, qualità, sicurezza, ambiente e gestione dei sistemi informativi.

Nel corso del 2015 nell'ambito dell'offerta di servizi di consulenza finalizzati alla redazione ed all'aggiornamento dei Modelli Organizzativi si segnala la concentrazione dell'attività, in particolare, sull'assistenza ai clienti rispetto all'aggiornamento dei Modelli dopo l'introduzione del reato di autoriciclaggio e l'ampliamento dei reati societari (reintroduzione del falso in bilancio) e dei reati ambientali (con inclusione dell'inquinamento e del disastro ambientale anche colposi). Da segnalare l'ulteriore sviluppo dell'attività, con l'aggiornamento di Modelli anche nel bacino cooperativo forlivese di riferimento di Legacoop Romagna.

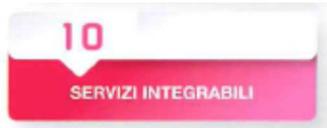
1.9.9 I SERVIZI TELEMATICI



Federcoop fornisce, con servizi direttamente offerti attraverso il proprio sito aziendale, un supporto concreto al lavoro quotidiano delle aziende. All'interno dell'area riservata, gli utenti registrati possono accedere alle banche dati ed effettuare ricerche e operazioni complesse, nel rispetto più assoluto della privacy e protetti dai più avanzati sistemi di sicurezza che criptano opportunamente le informazioni sensibili. È

possibile inoltre richiedere l’offerta di Servizi telematici riguardanti la trasmissione telematica di varia documentazione, come ad esempio visure, certificati camerali e dichiarazioni fiscali.

1.9.10 I SERVIZI INTEGRABILI



Con l’utilizzo di competenze interne e della rete di consulenti strutturati e nel perseguimento dell’obiettivo di evoluzione della propria offerta a clienti soci e non soci, Federcoop fornisce “Pacchetti integrati” ideati sia a partire da una nuova combinazione degli attuali servizi offerti (legale-tributario, lavoro-paghe, amministrativo-fiscale), che attraverso la proposta di nuovi servizi (assistenza finanziaria, recupero crediti, procedure fallimentari, QSA, analisi economico-organizzativa). In dettaglio l’offerta di Servizi Integrabili comprende i seguenti ambiti di attività:

- **LEGALE-TRIBUTARIO:** Consulenza societaria a supporto dell’organo direttivo a livello sia legale, che di implicazioni tributarie.
- **LAVORO-PAGHE:** Integrazione del servizio di elaborazione cedolini con la consulenza giuslavoristica.
- **AMMINISTRATIVO-FISCALE:** Integrazione del servizio di tenuta della contabilità con la pianificazione fiscale.
- **ASSISTENZA FINANZIARIA:** Attività finanziaria intesa in senso ampio, dal mero servizio di tesoreria (gestione pagamenti, home banking, monitoraggio linee di credito e condizioni), alla tenuta dei rapporti con gli Istituti di credito (selezione istituti, svolgimento incontri, negoziazione apertura nuove linee), dalla valutazione degli strumenti finanziari propri del movimento cooperativo alla ricerca di opportunità di finanziamento.
- **RECUPERO CREDITI:** Attività di verifica periodica scadenziario e di sollecito bonario, integrata da eventuale supporto legale per ulteriore sollecito e gestione procedure legali di recupero del credito.
- **PROCEDURE FALLIMENTARI:** Assistenza sia stragiudiziale, che giudiziale in collaborazione con studio legale collegato.
- **QSA:** Consulenza ambientale specialistica, realizzazione/aggiornamento Mog D.Lgs 231/2001, assistenza legale per deleghe sicurezza e ambiente e sistemi di gestione in genere.

- **ANALISI ECONOMICO-ORGANIZZATIVA:** Supporto all'analisi interna della realtà aziendale a duplice livello, di performance e di struttura organizzativa, sia a consuntivo per check-up, che a preventivo per attività di pianificazione.

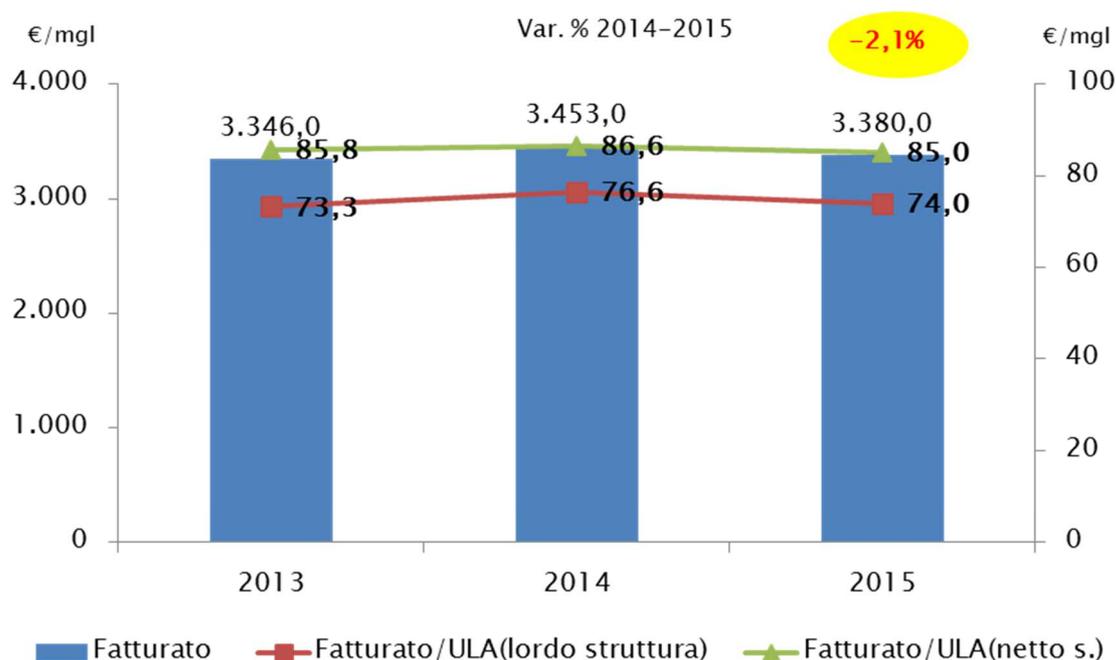
1.10 Produttività ed efficienza

Il fatturato (Ricavi delle vendite e delle prestazioni – voce A1 di Conto economico) di Federcoop al 31/12/15 si attesta a circa 3.380 mila euro, registrando una variazione negativa del 2,1% rispetto all'anno precedente.

Così come nel 2014, anche nel 2015 il dato del fatturato comprende il ristoro a favore dei soci di oltre 32 mila euro (22 mila euro nel 2014), che incide complessivamente per circa 1% sul fatturato.

Il ristoro, riconosciuto ai soci che sono anche clienti, ammonta a circa l'1,5% del fatturato realizzato con quest'ultimi.

Figura 20 – Trend ricavi aziendali



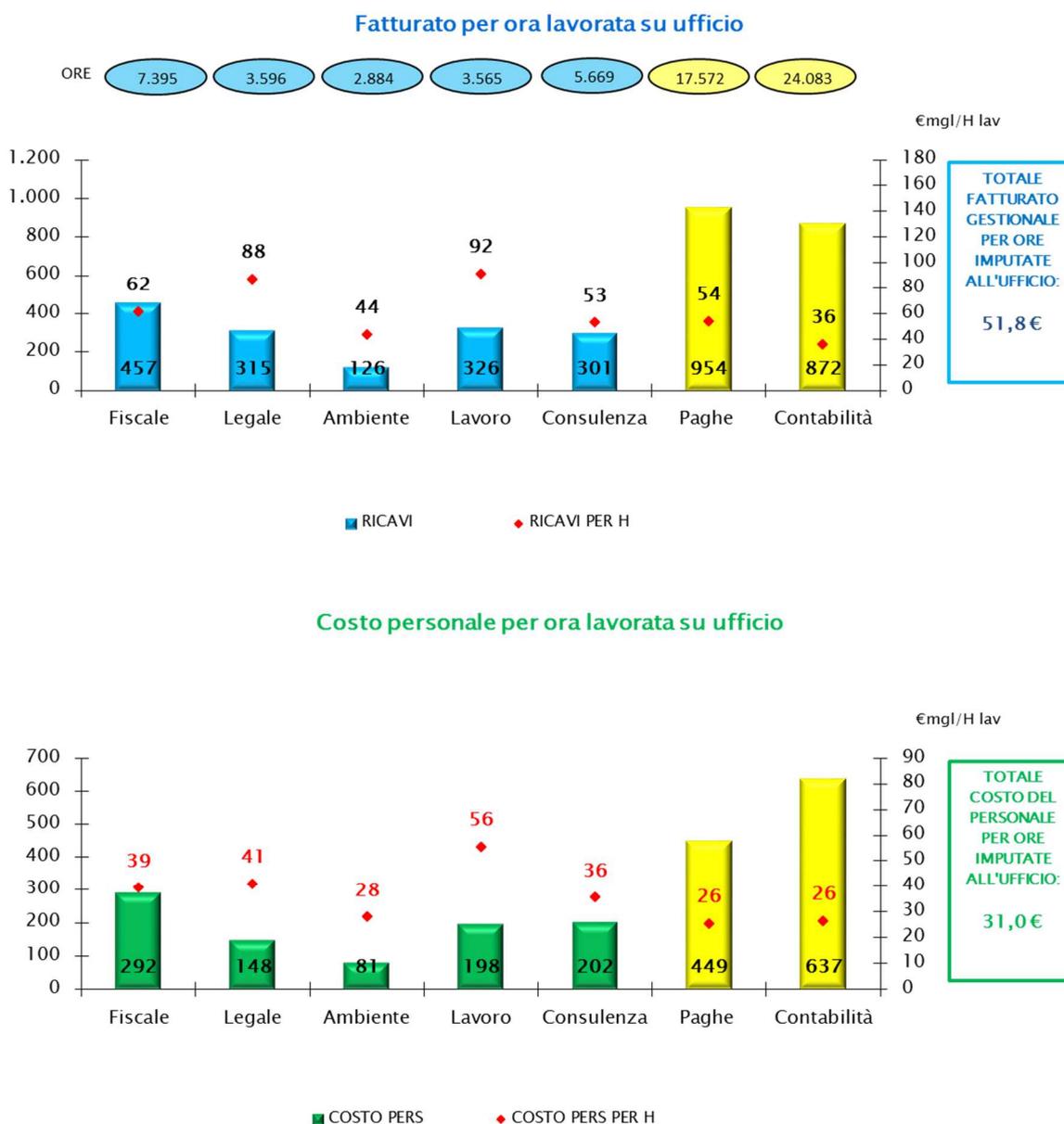
* Le ULA (unità lavorative) sono state calcolate considerando le % previste dai contratti a tempo parziale.

L'analisi del trend di fatturato si completa considerando il dato della produttività, misurata dal fatturato per unità lavorativa.

I dati evidenziano una produttività 2015 di circa 74 mila euro per addetto, considerata anche la struttura, in calo rispetto al dato 2014 del 2,1% circa. Il dato riflette, oltre che la diminuzione del fatturato, anche l'aumento del numero delle unità lavorative per effetto del minore impatto dei contratti a tempo parziale e delle assenze prolungate.

In leggero calo anche il fatturato per unità lavorativa al netto della struttura, che diminuisce dell'1,8%.

Figura 21- Fatturato gestionale e costo del lavoro per ora lavorata per Ufficio/Settore



Grazie alla puntuale rilevazione oraria svolta dagli addetti nella procedura "Rapportini di Lavoro" del software gestionale E-Solver, è possibile

analizzare in dettaglio la produttività per Ufficio/Settore rapportando il fatturato e il costo del lavoro alle ore complessivamente imputate alle commesse e alle altre attività dell'ufficio (attività commerciale, formazione, riunioni di ufficio, ...).

L'analisi mostra un fatturato medio dell'ora lavorata sull'ufficio pari a € 51,8 contro un costo medio di € 31,0 con un gap positivo di € 20,8.

Quest'ultimo dato dimostra la capacità di Federcoop di farsi riconoscere il valore aggiunto delle prestazioni rese e l'alta credibilità e riconoscibilità, sia in termini di servizi consulenziali che "tradizionali".

Analizzando il risultato per Ufficio/Settore, si registra un gap positivo tra fatturato e costo del lavoro medio orario per tutti gli uffici.

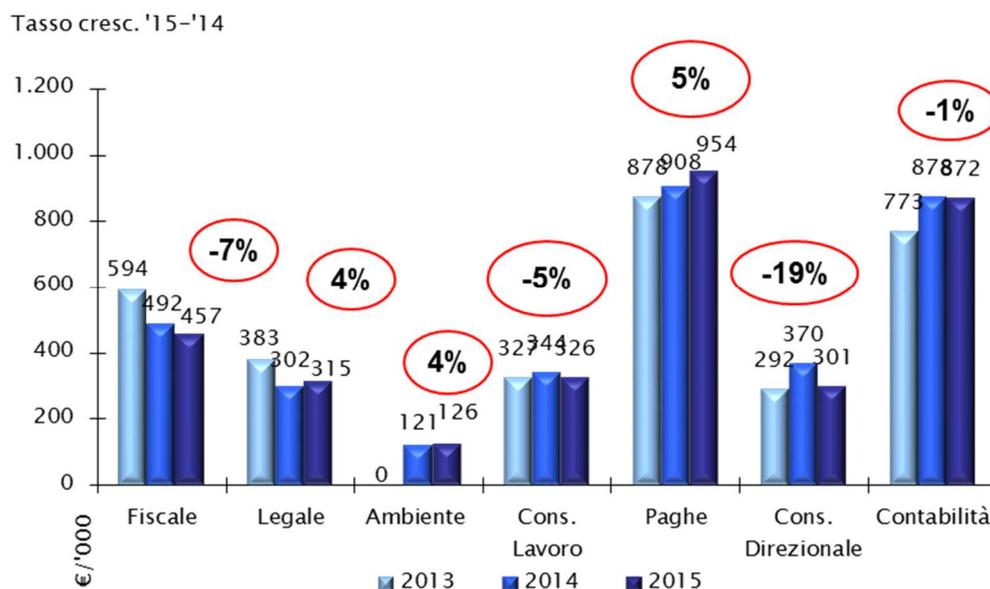
Come nel 2014, anche nel 2015 è stato riconosciuto ai dipendenti il salario variabile nella misura, anche quest'anno, del 4,5% della R.A.L. (Retribuzione Annuale Lorda), quale riconoscimento dell'impegno profuso al raggiungimento dei risultati di bilancio.

Il salario variabile costituisce uno strumento per motivare i dipendenti, per coinvolgere e stimolare gli stessi al perseguimento di risultati integrati e globali, ottimizzando le risorse disponibili, nonché per indirizzare le energie verso gli obiettivi chiave per poter conseguire risultati migliori.

Dal 2016 Federcoop ha previsto nel proprio contratto integrativo aziendale triennale (2016–2018) l'introduzione in via sperimentale di un sistema di retribuzione variabile che dia la possibilità di accrescere performance individuali e ottenere livelli retributivi più elevati attraverso un sistema MBO (Management By Objectives). Tale sistema individua tre livelli di obiettivo: aziendale, per ufficio e individuale.

I dati di confronto sopra esposti relativi al costo del lavoro non comprendono il salario variabile.

Figura 22– Trend ricavi degli uffici



A livello di singoli uffici/settori, si evidenzia un tendenziale incremento dei ricavi gestionali rispetto all'anno precedente. In calo di fatturato è la Consulenza Direzionale, che registra una riduzione del fatturato pari al 19% per effetto variazione della composizione dell'organico dell'ufficio, che da cinque è sceso a totali quattro risorse senior, inclusa la responsabile, avendo valutato internamente di destinare la risorsa a suo tempo inserita dall'esterno con esperienza di controller alla strutturazione del sistema di controllo di gestione interno di Federcoop. Nel 2015 inoltre, l'assetto organizzativo dell'ufficio ha scontato l'assenza per maternità della Responsabile per 6 mesi.

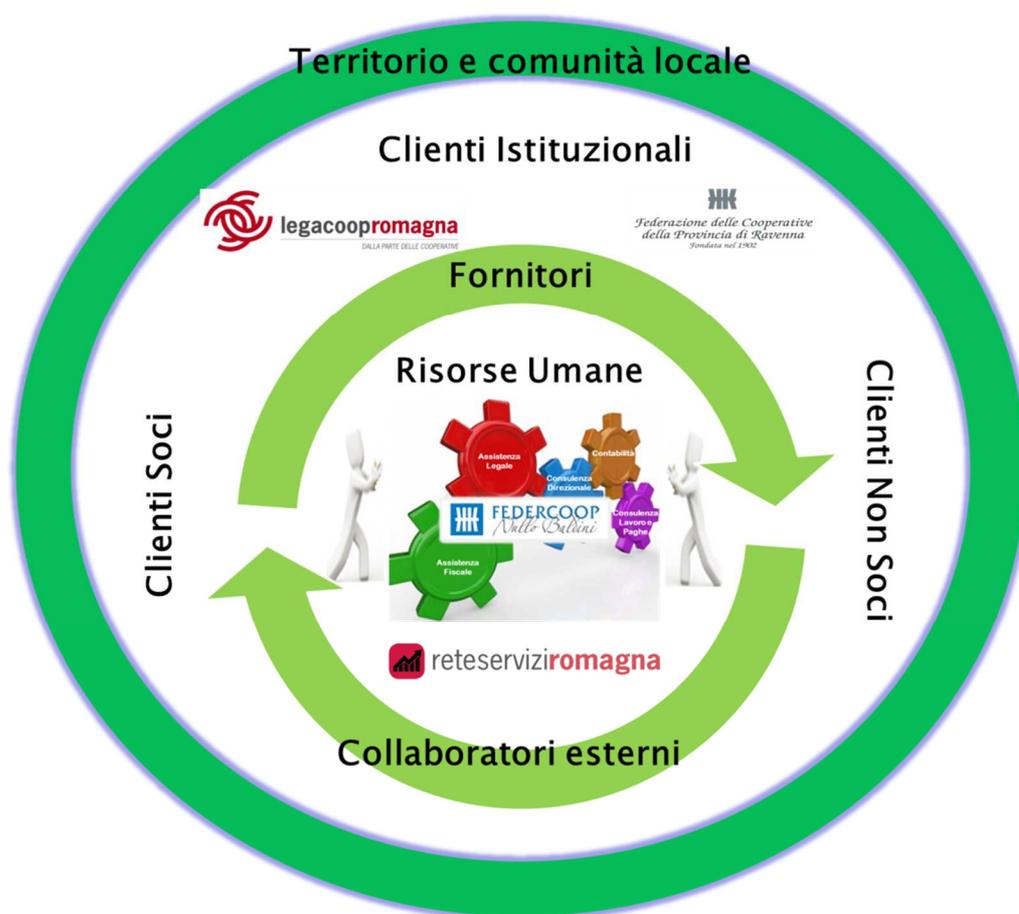
In calo anche il fatturato realizzato dall'Ufficio Fiscale (-7%) ed in misura inferiore della Consulenza del Lavoro (-5%) e della Contabilità (-1%).

2. LA RELAZIONE SOCIALE

Federcoop Nullo Baldini considera quali suoi interlocutori privilegiati, stakeholder, cioè portatori di interessi rilevanti ai fini della realizzazione della propria mission: le risorse umane intese come dipendenti, consulenti e collaboratori che a vario titolo interagiscono con la Società, la Rete Servizi Romagna, la propria rete di professionisti esterni e di altri fornitori strategici, le imprese socie, i clienti in senso lato (soci e non soci) e quelli istituzionali del Movimento Cooperativo, il territorio e la comunità locale, in cui essa esplica il proprio operato.

Qui di seguito illustriamo la mappa degli stakeholder alla data del presente documento:

Figura 23–La mappa degli stakeholder



Di seguito vengono elencati e descritti sinteticamente i principali stakeholder di riferimento di Federcoop:

- Rete Servizi Romagna: particolare tipologia di stakeholder, fa riferimento al contratto di rete tra i centri servizi di Ravenna, Forlì–Cesena e Rimini per il perseguimento di obiettivi comuni, oltre che al progetto di integrazione in atto funzionale ad una futura aggregazione;
- Risorse umane: in questa categoria sono considerati tutti gli operatori Federcoop, intesi in senso ampio, e cioè, i dipendenti, i collaboratori e i consulenti strutturati, che con la loro attività permettono il raggiungimento della mission aziendale;
- Clienti (soci e non soci): tipologia di stakeholder a cui sono rivolti i servizi di Federcoop;
- Clienti Istituzionali del Movimento Cooperativo: anche a questa tipologia di stakeholder Federcoop fornisce servizi (in particolare, Legacoop Romagna e Federazione delle Cooperative della Provincia di Ravenna);
- Fornitori e Collaboratori esterni: appartengono a questa categoria di stakeholder i consulenti in materie informatiche e organizzative, che supportano le attività di erogazione di servizi della Cooperativa ed i soggetti legati a Federcoop da rapporti di fornitura, intesa in senso lato, di beni e servizi in outsourcing e fornitori di consulenze esterne per seminari;
- Comunità locale: questa categoria comprende tutti gli stakeholder che, appartenendo alla sfera d'azione – intesa in senso ampio – in cui opera Federcoop, vengono ad essere interessati dalle attività della Cooperativa.

2.1 Rete Servizi Romagna

Nel 2015, le attività svolte congiuntamente dai centri servizi come Rete Servizi Romagna possono essere così riassunte:

- Inoltro circolari;

- Utilizzo del logo di Rete Servizi Romagna su carta intestata, comunicazioni via mail, ecc.;
- Iniziative seminariali rivolte alle associate Legacoop Romagna;
- Sostituzione maternità di un addetto al Settore Consulenza del Lavoro di Federcoop;
- Supporto all'Ufficio Fiscale di Coopservizi.

In termini generali l'attività, nel 2015, è stata, in parte, dedicata a dare visibilità a Rete Servizi Romagna tra le associate Legacoop, non solo attraverso le attività seminariali ma anche, ad esempio, anche attraverso l'utilizzo del logo in tutte le comunicazioni (carta intestata, mail, ecc.).

L'attività di servizio del 2015 di Rete Servizi Romagna è stata focalizzata all'offerta di seminari di aggiornamento rivolti alle associate Legacoop, cogliendo in maniera tempestiva le principali novità normative e i suggerimenti che i partecipanti indicano nei questionari che, di volta in volta, vengono distribuiti.

Nel 2014 i seminari organizzati sono stati 12, mentre nel 2015 sono stati 16 su svariati temi. L'offerta è stata ampliata ad altri ambiti di interesse, quali quelli legati ai temi ambientali o corsi specifici della durata di 2 o 3 mezze giornate.

Rispetto al 2014, sono stati maggiormente coinvolti, come docenti, i consulenti dei centri servizi Coopservizi e Contabilcoop.

La media dei partecipanti si conferma elevata, 61 rispetto ai 64 del 2014, così come il gradimento (circa 4 in una scala da 1-basso a 5-alto), sia per i seminari con docenti interni ai centri servizi, che per quelli esterni.

Questo dimostra l'attenzione riservata alla ricerca della figura che, rispetto al tema da trattare, possiede un'elevata specializzazione e capacità di comunicazione e coinvolgimento della platea.

I seminari hanno avuto luogo su tutto il territorio romagnolo, al fine di andare incontro alle esigenze "logistiche" dei partecipanti.

Figura 24 - Principali iniziative di aggiornamento

DATA	MATERIA	TITOLO INIZIATIVA	PARTECIP.	DOCENTI	SEDE
Gennaio 15	Fiscale	Principi contabili (2 gg)	95	Esterni	Forlì-Ravenna
06/2/15	Fiscale	Decreto semplificazioni e Legge di stabilità	49	RSR	Rimini
16/2/15	Lavoro	Incentivi alle assunzioni	59	Esterni	Ravenna
20/2/15	Fiscale	Iva 2015	86	Interni	Ravenna
16/3/15	Lavoro	Jobs-act	61	Esterni	Ravenna
Marzo 15	Fiscale	Iva estero (3 gg)	37	Esterni	Forlì
Aprile 15	Cons.Direz.	Rendiconto finanz.(2 gg)	38	Interni	Ravenna
13/4/15	Legale	Trasporto conto terzi	25	Interni	Ravenna
26/5/15	Fiscale	Irap 2015	53	Interni	Ravenna
29/5/15	Fiscale	Unico 2015	67	RSR	Ravenna
16/6/15	Lavoro	Jobs-act	76	RSR	Ravenna
22/10/15	Lavoro	Jobs-act: riforma amm.ri sociali	53	Esterni	Ravenna
30/10/15	Lavoro	Tutela maternità e paternità	58	RSR	Forlì
20/11/15	Legale	Resp.amministr.va (airces)	24	Esterni	Rimini
04/12/15	Ambiente	Gestione rifiuti	26	Interni	Ravenna
10/12/15	Fiscale	Aggiornamento fiscale	78	Interni	Forlì

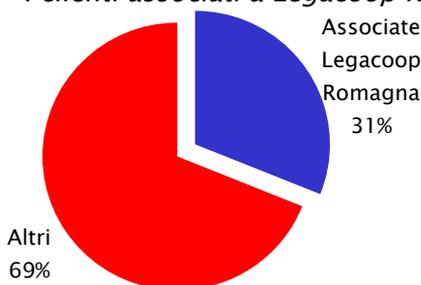
E' in fase di avvio il processo di integrazione tra i servizi consulenziali dei tre territori. In particolare per la sostituzione parziale di un addetto del Settore Consulenza del Lavoro, assente per maternità, con il consulente di Forlì-Cesena, e con il supporto all'Ufficio Fiscale di Forlì-Cesena da parte dei consulenti di Ravenna.

2.2 Clienti

Federcoop pone in essere con i propri clienti transazioni commerciali, aventi per oggetto la prestazione di servizi.

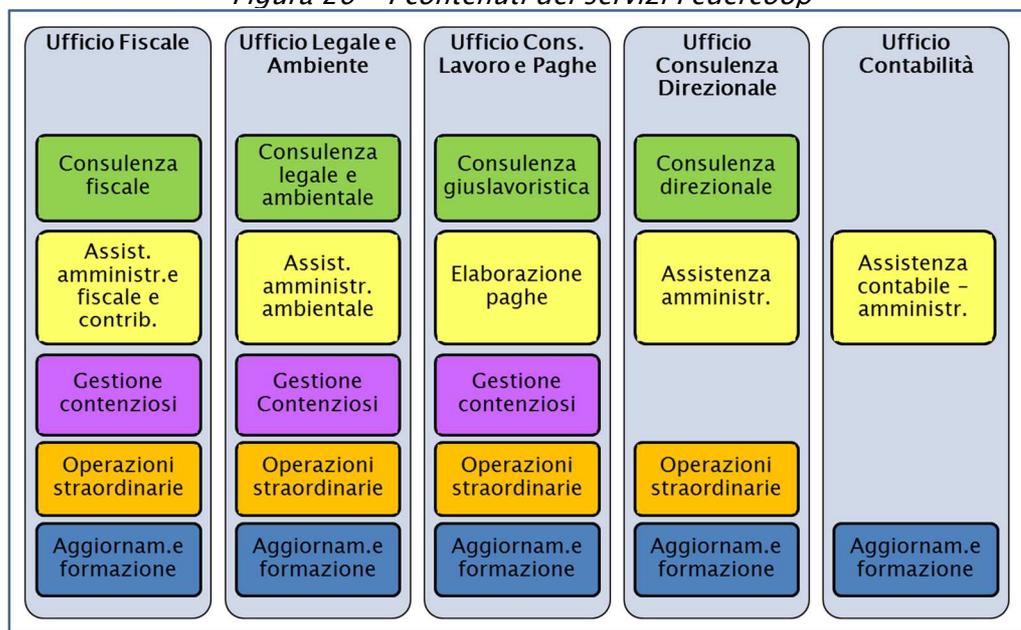
La Cooperativa si rivolge come bacino di riferimento alle società associate a Legacoop Romagna. Nel 2015 sul totale dei clienti movimentati nell’anno circa un terzo di questi è anche associato a Legacoop Romagna.

Figura 25 – I clienti associati a Legacoop Romagna



Come già anticipato, i rapporti commerciali intrattenuti dalla Cooperativa hanno per oggetto la prestazione di servizi e possono assumere i contenuti di seguito riportati.

Figura 26 – I contenuti dei servizi Federcoop



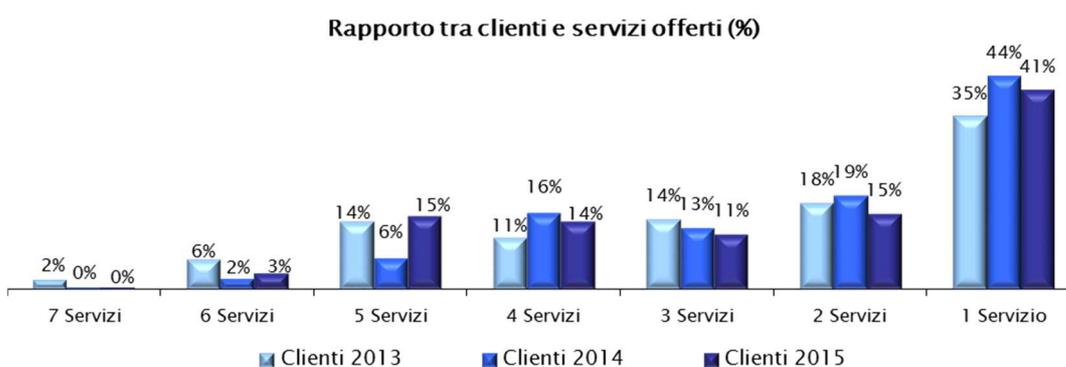
Passando all’analisi dei servizi offerti ai clienti, si osserva che poco meno della metà dei clienti usufruisce dei servizi offerti da un solo Ufficio (41%),

dato quest'ultimo in lieve calo rispetto all'anno precedente. Questo trend è per Federcoop un elemento importante da considerare nella costruzione di una strategia commerciale volta a far conoscere, a questo numeroso gruppo di clienti, anche gli altri servizi che la Cooperativa è in grado di offrire.

Il dato potrebbe essere positivamente influenzato, in prospettiva, dagli effetti della crescita, sia in termini numerici che di fatturato, dell'offerta di "servizi integrati" e progetti "multiarea".

Di positivo, si segnalano in aumento i clienti che usufruiscono di un'offerta di servizi più completa e cioè quelli convenzionati con 5 o 6 Uffici.

Figura 27– Rapporto fra clienti e servizi offerti



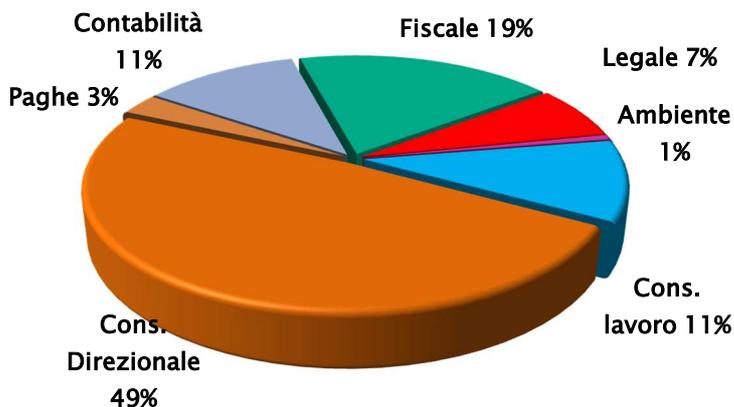
Fra i nostri clienti soci è rilevante l'attività svolta nei confronti dei clienti cosiddetti istituzionali, rappresentati dall'Associazione di rappresentanza e promozione cooperativa e dalla Finanziaria territoriale.

1. Con **Legacoop Romagna** viene sottoscritta una convenzione annuale, i cui contenuti principali sono:

- monitoraggio ed analisi bilanci delle associate;
- assistenza di base;
- revisioni cooperative;
- promozione cooperativa.

Figura 28 – Il cliente Legacoop Ravenna

DATI €/'000	2015
Fatturato Ufficio Fiscale	59
Fatturato Settore Legale	22
Fatturato Settore Ambiente	2
Fatturato Settore Cons.Lavoro	33
Fatturato Ufficio Consulenza Direzionale	152
Fatturato Settore Paghe	9
Fatturato Ufficio Contabilità	35
Totale Fatturato da Legacoop Romagna	312



Inoltre, Federcoop, attraverso un team interno, collabora con Legacoop Romagna, nell'ambito dello sportello "Farecooperativa", finalizzato a favorire ed assistere la costituzione di nuove cooperative e nuove attività economiche.

2. Con **Federazione delle Cooperative** viene annualmente sottoscritta una convenzione, che coinvolge le attività dell'Ufficio Fiscale, Legale e Ambiente, Consulenza del Lavoro e Paghe. In corso d'anno vengono generalmente affidati incarichi specifici agli uffici consulenziali di Federcoop. Il consolidato rapporto di collaborazione instauratosi negli anni, fa sì che vengano affidati incarichi direttamente a Federcoop per il tramite di Federazione.

Tra i rapporti con clienti istituzionali è sicuramente da non tralasciare l'attività seminariale svolta per Rete Nazionale Servizi. In particolare, nell'ambito del progetto di Legacoop Nazionale di tutoraggio alle Legacoop

del Sud Italia, si segnalano quattro seminari, svolti in Calabria, Sardegna, Sicilia sulle novità in materia di lavoro (Job Acts), di bilancio e rendiconto finanziario e fiscale (IVA). Inoltre, si segnalano altre tre iniziative in Veneto e Marche sulle novità in tema fiscale, lavoro e rendiconto finanziario.

Sempre per Rete Nazionale Servizi, si è svolto a Riccione (RN), a ottobre 2015, il corso istituzionale annuale a cui hanno partecipato, in qualità di docenti, alcuni dipendenti di Federcoop dell'Ufficio Legale e Consulenza Direzionale.

La distribuzione dei ricavi su base territoriale non mostra variazioni di rilievo rispetto agli anni precedenti, infatti, oltre l'80% dei ricavi è realizzato all'interno dei confini provinciali, anche se si nota una lieve flessione di questi ultimi a favore dei ricavi generati nella Regione Emilia Romagna, grazie anche ai rapporti intrapresi all'interno della RSR. In relazione a quest'ultimo aspetto si segnala, nella quota di fatturato sviluppato nella Regione Emilia-Romagna, l'ammontare relativo a servizi erogati a clienti di Forlì-Cesena e Rimini, quindi riconducibili a Rete Servizi Romagna, è pari a circa 45 mila euro. In tale ambito, è ipotizzabile un ulteriore sviluppo di fatturato nel 2016.

Figura 29 – Fatturato per territorio

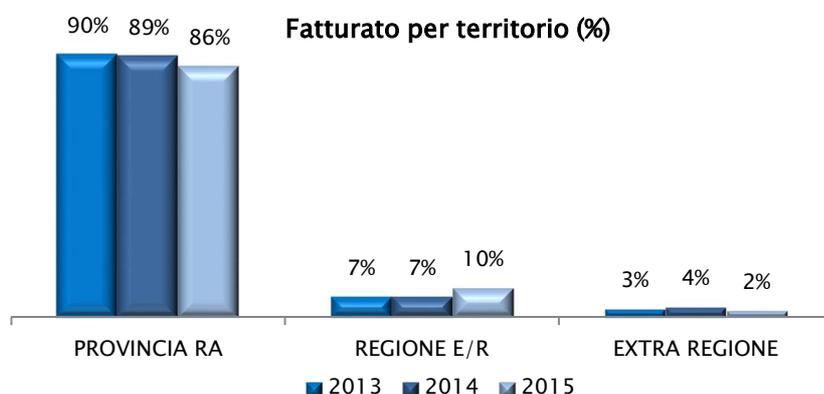
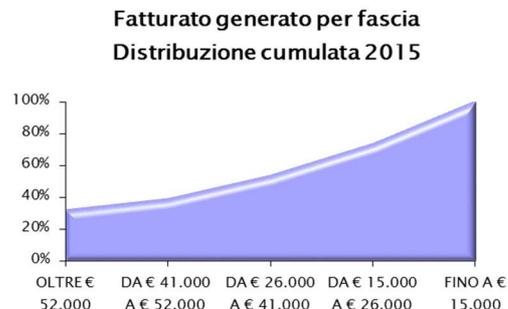


Figura 30 – Distribuzione clienti/fatturato per fascia di fatturato

Numero clienti per fascia di fatturato				Fatturato generato per fascia			
DATI %	2013	2014	2015	DATI %	2013	2014	2015
OLTRE € 52.000	3,4%	4,1%	3,4%	OLTRE € 52.000	32,7%	37,3%	32,2%
DA € 41.000 A € 52.000	1,5%	1,5%	1,9%	DA € 41.000 A € 52.000	5,7%	5,6%	7,1%
DA € 26.000 A € 41.000	6,0%	5,6%	5,2%	DA € 26.000 A € 41.000	16,0%	14,1%	14,4%
DA € 15.000 A € 26.000	11,7%	11,5%	12,4%	DA € 15.000 A € 26.000	20,1%	18,7%	20,3%
FINO A € 15.000	77,4%	77,4%	77,2%	FINO A € 15.000	25,6%	24,2%	26,1%
TOTALE	100%	100%	100%	TOTALE	100%	100%	100%



Complessivamente Federcoop nel 2015 ha operato con 267 clienti (esclusi i clienti persone fisiche), dato sostanzialmente in linea con gli esercizi precedente.

L'analisi per fascia di fatturato mostra ancora una forte incidenza, soprattutto in termini di numerosità, dei clienti con cui Federcoop sviluppa un fatturato inferiore a 15 mila euro, questi infatti rappresentano circa il 77% del totale dei clienti e sviluppano con Federcoop circa il 26% dei ricavi totali.

Appartengono a tale fascia, 206 clienti che sottoscrivono con Federcoop contratti di assistenza in ambito contabile ed elaborazione paghe (società di piccole dimensioni) e di lavori spot in ambito legale (assistenza nella redazione di contratti, statuti, regolamenti interni e pratiche sulla privacy), fiscale (risposte a quesiti occasionali), ambientale (MUD, consulenze spot) e di consulenza direzionale (consulenze di limitata durata per imprese medio-piccole).

Tale dato rappresenta un punto di debolezza per l'elevata frammentazione del fatturato di Federcoop che fa sì che ciascun addetto si relazioni con molti clienti, ognuno dei quali con richieste ed esigenze proprie, non permettendo, quindi, piena efficacia dell'organizzazione del lavoro.

La strategia commerciale di Federcoop dovrebbe rivolgersi anche ai soggetti che sono già clienti della Cooperativa con un'offerta di servizi che,

per loro natura, consentano un prolungamento del rapporto con il cliente e che riconoscano a Federcoop un maggior ritorno in termini di valore aggiunto reso al cliente dal servizio.

Il consolidamento dell'esperienza consulenziale di Federcoop è possibile grazie alla crescita nel tempo della fiducia da parte dei clienti consolidati.

2.2.1 COMUNICAZIONE CON I CLIENTI

Figura 31 – La comunicazione con i clienti



Il 2015 ha rappresentato per Federcoop un anno molto interessante in termini di comunicazione con i propri stakeholder, complessivamente intesi.

Primo fra tutti è stato aggiornato il sito internet aziendale (<http://www.federcoop.ra.it/>), al fine di renderlo maggiormente fruibile e chiaro per gli utenti.



Parallelamente all'aggiornamento del sito internet è stata elaborata la nuova brochure aziendale.

Inoltre, Federcoop ha creato la propria pagina aziendale sul social network Facebook, utilizzata in via principale come strumento di comunicazione e

condivisione delle iniziative di aggiornamento organizzate nell'ambito della Rete servizi Romagna.

Per quanto riguarda gli strumenti di comunicazione con i propri clienti, uno dei più importanti, sia in termini di frequenza delle comunicazioni che di impegno da parte di chi ci lavora, è il bollettino “**Informa**”. Attraverso tale strumento vengono comunicate una o due volte alla settimana, prevalentemente via mail, le ultime novità normative di carattere fiscale, legale e giuslavoristico nonché informazioni sui prossimi seminari, incentivi e agevolazioni, ecc.

Il servizio di elaborazione di circolari informative è erogato, in primis, nei confronti di Legacoop Nazionale nell'ambito della **Rete Nazionale Servizi**, al fine di mettere a disposizione delle cooperative associate informazioni omogenee e condivise, che nascono da un lavoro collettivo, frutto delle migliori risorse interne al Movimento Cooperativo. In particolare, Federcoop partecipa attivamente alla redazione di circolari e di documentazioni informative nell'ambito di due gruppi di lavoro nazionali: uno, dedicato a tematiche fiscali e societarie e l'altro, relativo alla legislazione del lavoro.

Tale documentazione, oltre ad essere trasmessa alle associate Legacoop Romagna tramite “Informa”, è consultabile nel portale di Legacoop Nazionale, da tutte le cooperative associate alle Legacoop su tutto il territorio nazionale e rappresenta un importante data-base a supporto di una corretta applicazione delle diverse normative.

Degna di nota è, altresì, l'attivazione, in occasione di alcune scadenze fiscali particolarmente importanti, di una **casella di posta elettronica dedicata a temi particolari**, nello specifico Modello 770/2014 e Modello CUD (oggi solo CU), che i clienti possono agevolmente utilizzare per la trasmissione di quesiti e che garantisce un'ulteriore forma di contatto diretto con i consulenti di Federcoop.

Attività in crescita, anche in termini di numero di partecipanti, è quella **seminariale**.

E' continuata anche nel 2014, la consolidata attività editoriale nei confronti di **Ipsos**, quale, ad esempio, la partecipazione all'aggiornamento della **banca dati on-line “infosettori”**, per quanto riguarda specificamente la parte relativa alle Cooperative e la collaborazione fattiva alla rivista mensile

“Cooperative & Enti no profit”, per la quale la Responsabile Ufficio Fiscale svolge il compito di coordinamento scientifico.

Al fine di completare l’offerta di servizi ai propri clienti, Federcoop supporta attraverso un contratto di collaborazione ad hoc, l’attività del **Centro di Assistenza Fiscale Romagna Marche L.N.C.M. – S.R.L. (anche in breve CAF)**, centro autorizzato dal Ministero dell’Economia e delle Finanze nello svolgimento dell’attività di assistenza fiscale ed alla trasmissione di dichiarazioni e comunicazioni fiscali.

2.2.2 TRASMISSIONE ATTI TRAMITE INVIO TELEMATICO

Negli ultimi anni, lo sviluppo dell’attività di trasmissione atti ha registrato una forte crescita anche per il progressivo sviluppo dell’utilizzo degli strumenti informatici nella Pubblica Amministrazione.

Quello che era stato avviato nel 2001 come un servizio di deposito atti alla CCIAA, è oggi rivolto alla predisposizione e invio di pratiche anche all’Agenzia delle Entrate, agli Enti Pubblici locali ed all’Inail.

2.2.3 IL QUESTIONARIO “SODDISFAZIONE CLIENTI”

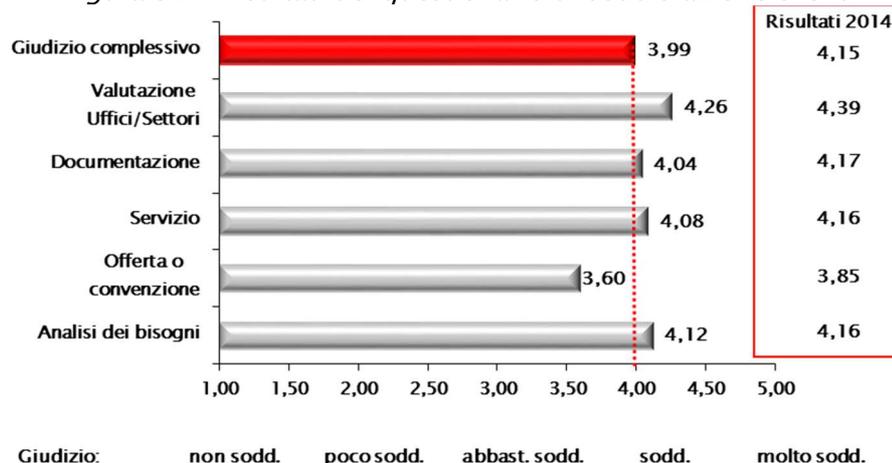
Annualmente, Federcoop seleziona tra i propri clienti un campione significativo a cui inviare il questionario per la rilevazione della soddisfazione su vari aspetti legati al rapporto con Federcoop.

La selezione del campione avviene sulla base di criteri predeterminati e consolidati che permettono un ritorno significativo in termini di valutazione.

Per l’anno 2015, sono stati inviati questionari a 67 clienti, pari a circa un quarto del totale, con una percentuale di risposta del 48%.

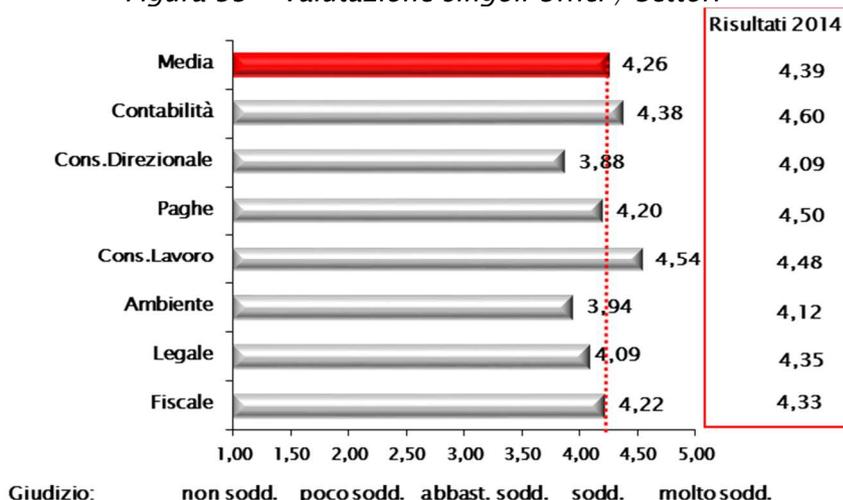
I risultati dell’indagine sono positivi e sostanzialmente in linea con l’anno precedente, anche se si registra un peggioramento nella valutazione dell’aspetto legato all’offerta e quindi all’onerosità dei compensi richiesti, la cui percezione può cambiare molto a seconda del cliente.

Figura 32 – Risultati del questionario di soddisfazione clienti



I risultati dell'indagine sul grado di soddisfazione rispetto ai singoli Uffici/Settori mostra un dato in linea con quello del 2014 e che esprime un buon gradimento rispetto ai servizi fruiti.

Figura 33 – Valutazione singoli Uffici / Settori



2.3 Le risorse umane

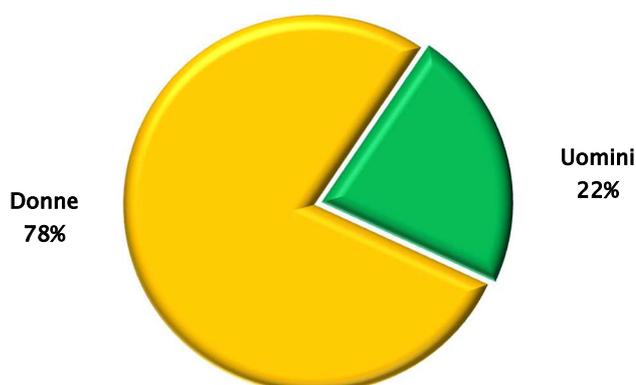
Al 31/12/2015 l'organico di Federcoop è invariato rispetto all'esercizio precedente con 49 addetti, di cui 47 dipendenti e 2 consulenti strutturati.

Nel corso del 2015 si segnala comunque un'uscita per il pensionamento della Responsabile del Settore Ambiente, sostituita con l'assunzione di una nuova risorsa che ha assunto anche il ruolo di Responsabile del Settore Ambiente.

Inoltre ad un'addetta del Settore Paghe, avendo terminato il periodo di apprendistato, è stata riconosciuta la categoria di impiegata.

Figura 34 – Le risorse umane e il turnover

	Uomini	Donne	Totale
Totale dipendenti 31/12/2014	10	37	47
Entrate	0	1	1
Uscite	0	1	1
Totale dipendenti 31/12/2015	10	37	47
Consulenti strutturati	1	1	2
Totale risorse umane 31/12/2015	11	38	49



Buona parte delle risorse umane della Cooperativa, nello specifico circa il 78%, è rappresentata da donne, con una presenza pressoché uniforme in tutti gli uffici, tranne quello fiscale dove prevalgono gli uomini.

2.3.1 STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ AL LAVORO E STRUMENTI ASSISTENZIALI

Con riferimento al dato sopra rappresentato, si evidenzia come, storicamente, la maggioranza del personale sia femminile e come ciò sia per Federcoop un elemento di attenzione sulla base del quale porre in

essere iniziative volte a rispondere alle esigenze di conciliazione dell'attività lavorativa con gli impegni derivanti dalla conduzione familiare.

Tra le iniziative messe in campo a tale scopo, si segnala:

Forme flessibili di organizzazione del lavoro, anche in termini di gestione dell'orario di lavoro;

Rientro delle lavoratrici dalla maternità gestito anche attraverso periodi di formazione;

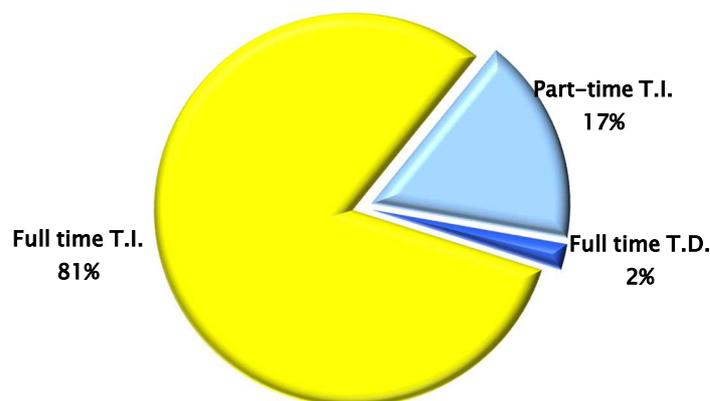
Partecipazione alle spese per la frequenza del nido d'infanzia (0–3 anni), in virtù dell'adesione di Federcoop al nido interaziendale privato "L'Hera dei Bimbi" (un posto convenzionato a disposizione).

Al 31/12/2015 solo un addetto aveva con la Cooperativa un contratto a termine.

La soluzione del part-time è adottata da circa il 17% dei dipendenti ed è per lo più richiesto per esigenze di conduzione familiare, soprattutto da donne (6 su 8).

Figura 35 – Lavoratori per tipologia di rapporto contrattuale

Tipologia di contratto	Uomini	Donne	Totale
Full time a tempo indeterminato	8	30	38
Full time a tempo determinato	1	0	1
Part-time tempo indeterminato	2	6	8
Totale dipendenti 31/12/2015	11	36	47



Federcoop applica il CCNL del settore Commercio, Distribuzione e Servizi. Inoltre, adotta un accordo integrativo aziendale di validità biennale nel quale sono previste anche coperture assicurative integrative. In particolare, per quanto riguarda la copertura integrativa sanitaria, Federcoop propone

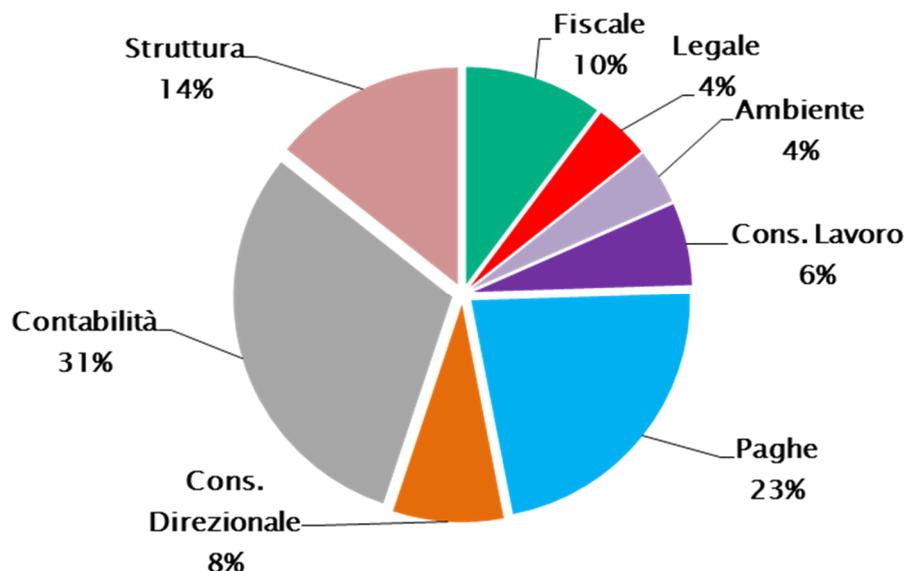
ai propri dipendenti l'adesione a “Futura Mutua”, “Fondo Est” (assistenza sanitaria integrativa per il settore terziario) e “Quas” per i quadri, concorrendo in quota parte al pagamento del contributo complessivo.

Relativamente alla copertura previdenziale, Federcoop aderisce al Fondo Pensione Cooperlavoro.

2.3.2 SUDDIVISIONE STRUTTURA PER AREE DI ATTIVITÀ

La struttura organizzativa di Federcoop Nullo Baldini vede una ripartizione del personale per uffici/settori.

Figura 36 – Risorse umane per Ufficio

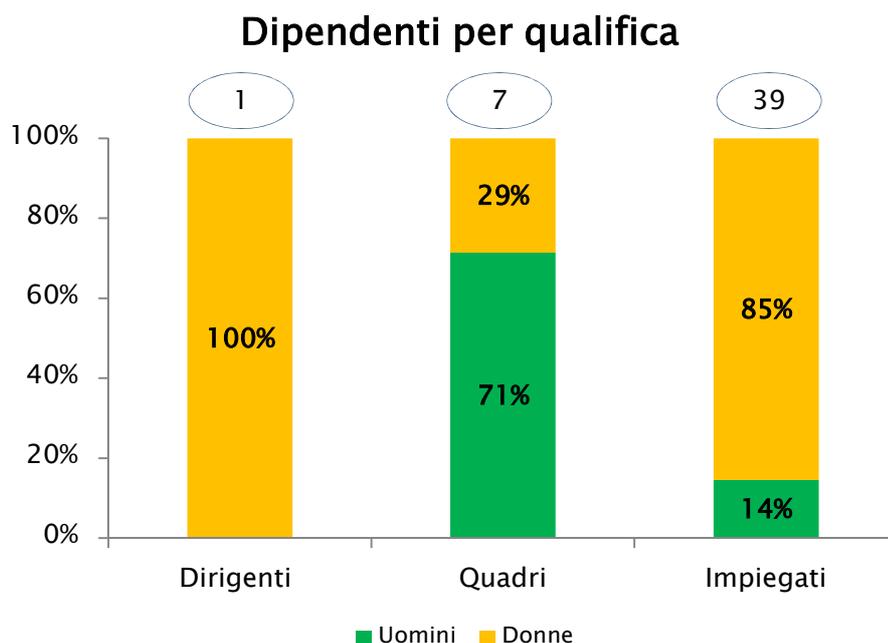


Osservando la distribuzione delle risorse umane nei diversi uffici/settori, si evidenzia che la più alta concentrazione di personale è nell'Ufficio Contabilità e nel Settore Paghe, che congiuntamente occupano oltre la metà del totale delle risorse umane di Federcoop (circa il 54%).

2.3.3 COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER QUALIFICA

Al 31/12/15 la suddivisione dei lavoratori dipendenti di Federcoop Nullo Baldini per profilo contrattuale è sostanzialmente in linea con i dati rilevati nell'esercizio precedente, come evidenziato in figura.

Figura 37 – Lavoratori per qualifica

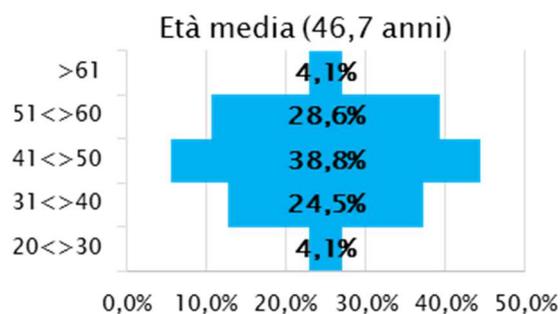


I dati sottolineano ancora una volta la forte presenza femminile. Da rilevare che l'unico dirigente presente in Cooperativa è donna.

2.3.4 SUDDIVISIONE PER CLASSI DI ETÀ ANAGRAFICA

Osservando la composizione delle risorse umane per età anagrafica, si evidenzia che circa il 29% dei dipendenti di Federcoop ha un'età inferiore a 40 anni, percentuale in calo rispetto al 2014 (32%). L'età media dei dipendenti è anche essa in crescita rispetto all'esercizio precedente ed è pari a circa 47 anni.

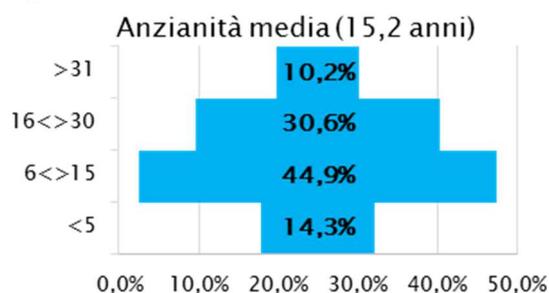
Figura 38 – Lavoratori per fasce di età anagrafica



2.3.5 ANZIANITÀ AZIENDALE

Pur confermandosi una società con dipendenti abbastanza giovani, Federcoop può vantare un buon grado di esperienza maturata in azienda. L'anzianità media aziendale è di circa 15 anni, in crescita rispetto all'anno precedente e a conferma della buona capacità di Federcoop di formare, incentivare e trattenere le proprie risorse.

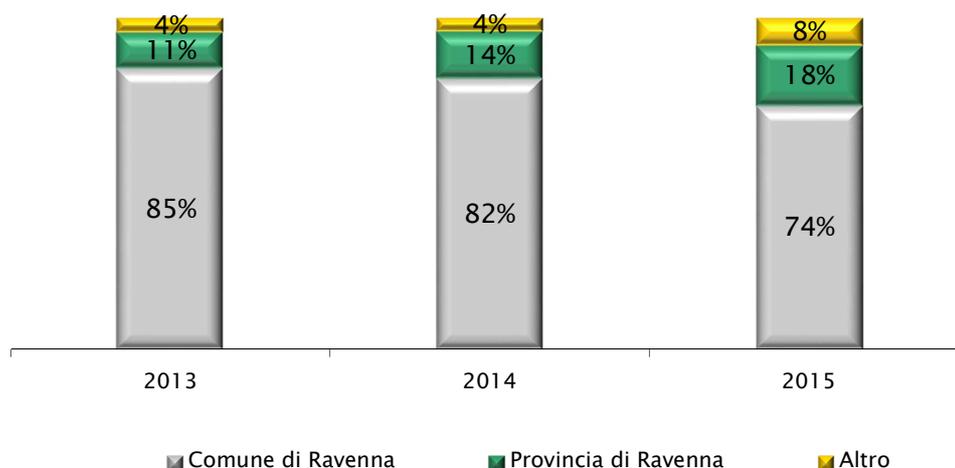
Figura 39 – Anzianità aziendale dei lavoratori



2.3.6 COMPOSIZIONE PERSONALE PER AREA DI RESIDENZA

Un altro elemento significativo, che evidenzia il legame di Federcoop con il territorio, è che la quasi totalità dei lavoratori di Federcoop (circa il 96%) risiedono nella Provincia di Ravenna, con una forte maggioranza di quelli provenienti dal Comune di Ravenna, seppure in calo rispetto agli esercizi precedenti.

Figura 40 – Luogo di residenza dei lavoratori



2.3.7 FORMAZIONE DEL PERSONALE

Annualmente Federcoop pianifica i principali interventi formativi a favore dei propri addetti al fine di garantire l'aggiornamento continuo e, di conseguenza, anche una qualità elevata dei servizi erogati.

Interventi formativi vengono pianificati anche per colmare gap di competenze rilevati in sede di valutazione annuale, per specializzare un addetto su un determinato tema, etc.

Figura 41 – Formazione 2015: Ore totali e tipologia

	N° ore formazione	N° ore per addetto
Totale Federcoop	1.514	31

TIPOLOGIA DI FORMAZIONE	N° ore formazione	Incidenza %
Affiancamento	95	6,3%
Ente esterno	738	48,7%
Interna	681	45,0%
Totale	1.514	100,0%

Nel 2015 le ore di formazione ricevuta ammontano a 1.513, corrispondenti a circa 31 ore per addetto (compresi anche i consulenti), in leggero calo rispetto al 2014.

La formazione, nel senso più ampio del termine, viene erogata attraverso diverse forme:

- Affiancamento, che costituisce la forma principale scelta per consentire ai nuovi addetti di inserirsi al meglio in Federcoop e, nel caso delle risorse più giovani, acquisire le competenze necessarie da quelle di maggiore esperienza;
- Ente esterno, formula privilegiata per l'aggiornamento continuo degli addetti dai servizi consulenziali (ambito fiscale, giuslavoristico, ...);
- Interna, erogata sia attraverso la partecipazione degli addetti ai seminari organizzati da Federcoop nell'ambito di Rete Servizi Romagna ma anche ad hoc per uno scambio informativo tra diversi uffici.

Nel 2015, si è ridotta la quota di ore dedicate per l'affiancamento (circa il 6% della formazione totale), confermando la tendenza a nuovi inserimenti rappresentati da risorse già con esperienza.

La formazione esterna costituisce quasi il 49% della formazione totale, in diminuzione rispetto al 2014, e ha interessato principalmente i servizi consulenziali (464 ore su 738). E' stata erogata da Enti di varia natura, in base agli specifici ambiti e tematiche oggetto di aggiornamento e approfondimento (ad esempio Euroconference, Legacoop, RNS, Ordine Commercialisti, ecc.). In questo ambito, si cita la possibilità per i dipendenti quadri di partecipare ad eventi formativi, a seconda delle tematiche di interesse, organizzati da Quadrifor – Istituto bilaterale per lo sviluppo della formazione del quadri del terziario.

La formazione interna rappresenta una percentuale importante del totale ed in crescita rispetto al 2014 con circa il 45%. Circa i 2/3 delle ore dedicate alla formazione di questa tipologia ha coinvolto gli addetti degli Uffici/Settori Paghe e Contabilità in quanto, tale formula, permette il trasferimento di conoscenze teoriche dai consulenti a coloro che operativamente si troveranno ad applicarle. Nel 2015 si segnala la continuazione della formazione interna agli addetti con riferimento al Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01, oltre alla consueta formazione sui temi relativi al sistema qualità aziendale per i nuovi addetti.

Il costo per la formazione nel 2015 è stato pari a circa 8.000 euro, in netta riduzione rispetto al 2014. A questi si sommano i costi per il mancato reddito, riferibile alle ore di formazione svolte durante l'orario lavorativo, che per il 2015 ammontano a circa 42.000 euro.

2.4 Fornitori

Tutti i fornitori considerati critici per la qualità del servizio erogato da Federcoop sono presenti nell'elenco dei fornitori qualificati, previsto dal sistema qualità, e vengono costantemente monitorati. Annualmente, tali fornitori sono valutati dal Coordinatore della Direzione Operativa e/o dai Responsabili di Ufficio, per i fornitori di propria competenza, sentito il parere di coloro che hanno concretamente usufruito del servizio nel corso dell'esercizio, in base a parametri chiari e diversificati per tipologia di attività svolta.

Figura 42 – Tipologie di fornitori



Nel 2015 sono stati complessivamente valutati, in quanto utilizzati, 23 fornitori sui 30 iscritti nell'elenco dei fornitori qualificati, pari al 76,7%.

In particolare, la valutazione dei fornitori di servizi informatici riguarda 7 soggetti, mentre quella dei collaboratori professionali 9 soggetti.

Tra i collaboratori professionali sono ricompresi subfornitori specializzati per alcune specifiche attività correlate ai servizi erogati ai propri clienti (es.: consulenti per sicurezza sul lavoro) con i quali Federcoop cerca di consolidare rapporti al fine di costituire una rete di professionisti qualificata con cui collaborare per arricchire i contenuti dell'offerta.

Per entrambe le categorie le valutazioni sono state sufficienti.

La terza categoria di fornitori monitorati è quella dei docenti esterni che partecipano alle iniziative seminariali di Rete Servizi Romagna. Nel 2015 sono stati utilizzati 7 docenti, tutti con votazioni positive sia dal punto di

vista di Federcoop, per i parametri previsti dal sistema qualità aziendale, che da quello dei partecipanti ai seminari.

2.5 Il Movimento Cooperativo

Federcoop Nullo Baldini aderisce a Legacoop Romagna, associazione di rappresentanza politico-sindacale che, nel 2015, conta circa 450 associate e che rappresenta il movimento cooperativo associato a Legacoop Nazionale nei territori di Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini, di cui ne tutela gli interessi in ogni sede (sociale, politica, economica, culturale, sindacale e istituzionale).

Legacoop Romagna, si occupa, inoltre, di promuovere lo sviluppo di nuove imprese e la diffusione dei principi e dei valori che stanno alla base dello sviluppo cooperativo.

Infine, organizza direttamente ed eroga attraverso Rete Servizi Romagna, di cui fa parte Federcoop, servizi di consulenza, di assistenza, di innovazione e di formazione di alta qualità.

Il rapporto con Legacoop Romagna è totale. Lo statuto della Cooperativa prevede che i propri soci siano associati alla **Legacoop Nazionale**.

Federcoop versa, come tutte le cooperative aderenti a Legacoop Nazionale, il 3% dell'utile di esercizio al Fondo Mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione gestito da **Coopfond SpA**. Per l'esercizio 2015 il contributo è stato pari a 4.834 euro.

Federcoop, inoltre, con **Federazione delle Cooperative** collabora in analisi utili alle istruttorie di finanziamento ed offre alla stessa e/o in collaborazione con la stessa servizi di consulenza di tipo finanziario.

Nell'ambito dei rapporti con Legacoop Nazionale ed in relazione all'esigenza di quest'ultima, come **Rete Nazionale Servizi**, di realizzazione degli obiettivi previsti nella "Carta dei Servizi", documento con il quale sono descritti tutti i servizi di cui possono fruire le cooperative associate, Federcoop è stata individuata quale referente organizzativo nazionale per collaborare con Legacoop Nazionale alla realizzazione degli obiettivi della suddetta Carta dei Servizi.

2.6 Rapporti con il territorio

Federcoop collabora con numerose imprese del territorio, ed in particolare con diverse imprese cooperative, con le quali instaura delle relazioni contrattuali durature nel tempo per la fornitura dei servizi necessari allo svolgimento delle proprie attività.

Nel 2015 i costi sostenuti per l'acquisto di servizi (voce B7 del conto economico) sono stati pari a circa 471 mila euro, di cui circa il 23% presso altre imprese cooperative.

Anche la voce B.8 del conto economico, relativa ai costi sostenuti per il godimento di beni di terzi, è riconducibile per la quasi totalità a rapporti intrattenuti con realtà afferenti il movimento cooperativo.

Lo sviluppo di relazioni con le altre imprese del territorio assume un'importanza strategica in un momento economico particolarmente incerto, come quello che stiamo vivendo.

Nel 2015 Federcoop ha, inoltre, devoluto una somma simbolica in favore di associazioni, iniziative culturali e progetti in collaborazione con le università.

3. VALORE AGGIUNTO

3.1 Determinazione del valore aggiunto

Il valore aggiunto è l'aggregato contabile dato dalla differenza tra il valore della produzione e i costi per l'acquisizione di beni e servizi. Esso è un indicatore sintetico in grado di rappresentare la ricchezza prodotta dall'impresa attraverso la propria attività di erogazione di servizi.

La quantificazione del valore aggiunto è il risultato di un processo di riclassificazione dei valori espressi nel prospetto del conto economico, per questo, consente di ottenere una valutazione "oggettiva" dell'impatto sociale di un'impresa, rapportando il bilancio sociale al bilancio civilistico.

Nel 2015, il valore aggiunto globale lordo prodotto è pari a circa 3 milioni di euro, per la quasi totalità riconducibile all'attività caratteristica della Cooperativa.

Figura 43 – Determinazione del valore aggiunto globale lordo 2015

CALCOLO VALORE AGGIUNTO 2015			
Dati € mgl	Parziali	Totali	%
Ricavi		3.412,5	100%
Fiscale	490,7		
Legale	415,3		
Cons. Lavoro	344,0		
Paghe	910,8		
Cons. di direzione	371,3		
Contabilità	880,4		
Costi intermedi di produzione		535,0	16%
- Costi per servizi	299,9		
- Altri costi	235,1		
= VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO		2.877,5	84%
Saldo gestione accessoria		159,7	5%
Saldo gestione straordinaria	-	13,6	0%
= VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO		3.023,7	89%

3.2 Determinazione del valore aggiunto

La distribuzione del valore aggiunto permette di esprimere una valutazione in merito alla remunerazione di tutti i fattori impiegati nel processo produttivo, considerati nel senso più ampio, quali ad esempio, i lavoratori (dipendenti, consulenti strutturati e collaboratori), lo Stato (Pubblica Amministrazione), gli enti finanziatori, il Movimento Cooperativo, l'Azienda, ecc.

Nella tabella sono riportati i dettagli riguardanti la distribuzione del valore aggiunto globale lordo.

Figura 44 – Distribuzione del valore aggiunto lordo

DISTRIBUZIONE VALORE AGGIUNTO 2015			
Dati € mgl	Parziali	Totali	%
Lavoratori		2.487,9	82,3%
dipendenti	2.374,6		
consulenti strutturati	113,3		
Pubblica Amministrazione		105,1	3,5%
Comunità e territorio			0,0%
Enti Finanziatori		4,7	0,2%
Movimento Cooperativo		23,3	0,8%
Legacoop	18,5		
Coopfond	4,8		
Remunerazione soci		73,0	2,4%
ristorno	32,2		
dividendo (*)	40,7		
Remunerazione azienda		329,6	10,9%
= VALORE AGGIUNTO		3.023,7	100,0%
= GLOBALE LORDO			

(*) Come risulta dalla destinazione dell'utile approvata dall'Assemblea dei soci del 11/05/2016.



L'analisi della distribuzione del valore aggiunto evidenzia che la parte prevalente di esso, circa il 82,3%, è rappresentata dalla remunerazione dei lavoratori, comprendendo in tale categoria oltre agli stipendi erogati ai lavoratori dipendenti, anche i compensi ai consulenti strutturati e ai collaboratori. Con riferimento all'esercizio 2015, come già indicato in precedenza, è stato riconosciuto il salario variabile ai dipendenti pari al 4,5% della retribuzione annua lorda.

Una quota pari a circa il 10,9% della ricchezza generata, corrispondente a circa 329 mila euro, è trattenuto dall'azienda, a titolo di autofinanziamento, sotto forma di:

- utile d'esercizio diminuito della quota destinata a Coopfond e della parte destinata a remunerazione dei soci, per un totale di quasi 116 mila euro,
- ammortamenti per circa 79 mila euro,
- svalutazione crediti per 135 mila euro, quest'ultima voce riflette la situazione di crisi che stanno attraversando alcuni clienti di Federcoop e conferma, unitamente agli accantonamenti degli ultimi esercizi, l'impegno e l'attenzione della cooperativa nella gestione di tali situazioni.

La parte dovuta alla Pubblica Amministrazione ammonta a circa 105 mila euro e rappresenta il 3,5% del totale del valore aggiunto.

Agli Enti Finanziatori è destinato uno 0,2% del totale, rappresentato in larga parte da commissioni bancarie e, in modo residuale, da interessi passivi.

Una quota pari a circa il 2,4% del valore aggiunto generato è destinata alla remunerazione dei soci sotto forma di dividendo e ristorno, così come risulta dal verbale dell'assemblea dell'11 maggio 2016.

Una limitata percentuale (0,8%) è corrisposta al Movimento Cooperativo sotto forma di contributi associativi e di revisione cooperativa (Legacoop). Inoltre, in questa voce è compresa anche la quota del 3% dell'utile d'esercizio (Coopfond).

