

**BILANCIO SOCIALE
LA SCATOLA MAGICA**

ANNO 2020

INDICE

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

METODOLOGIA

IDENTITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

PRESENTAZIONE DELL'IMPRESA SOCIALE

CONTESTO DI RIFERIMENTO

LA MISSIONE DELL'IMPRESA

PROFILO ORGANIZZATIVO DELL'IMPRESA SOCIALE

LA MAPPA STRATEGICA

DALLE STRATEGIE AGLI OBIETTIVI ALGI INDICATORI

I TEMPI DI PRODUZIONE DELLE INFORMAZIONI

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

La realizzazione di questa edizione del bilancio sociale de LA SCATOLA MAGICA COOPERATIVA SOCIALE ONLUS contiene, accanto al “tradizionale” bilancio di esercizio, uno strumento di rendicontazione che fornisce una valutazione pluridimensionale (non solo economica, ma anche sociale ed ambientale) del valore creato dalla cooperativa.

Il bilancio sociale infatti tiene conto della complessità dello scenario all’interno del quale si muove la cooperativa e rappresenta l’esito di un percorso attraverso il quale l’organizzazione rende conto, ai diversi stakeholder, interni ed esterni, della propria missione, degli obiettivi, delle strategie e delle attività.

Il bilancio sociale si propone infatti di rispondere alle esigenze informative e conoscitive dei diversi stakeholder che non possono essere ricondotte alla sola dimensione economica.

In particolare il bilancio sociale LA SCATOLA MAGICA COOPERATIVA SOCIALE ONLUS evidenzia le seguenti valenze

- *Di comunicazione*
- *Di informativa*

Proprio per questo motivo gli obiettivi che hanno portato alla realizzazione del bilancio sociale sono prevalentemente i seguenti:

- *Favorire la comunicazione interna*
- *Rispondere all’adempimento della regione*

Dal documento emergono alcune importanti indicazioni per il futuro, utili per la cooperativa che ne farà tesoro per essere sempre di più legittimata e riconosciuta dagli interlocutori interni ed esterni, soprattutto attraverso gli esiti e i risultati delle attività svolte che saranno presentati e rendicontati in modo serio e rigoroso di anno in anno.

Auspucando infine che lo sforzo compiuto per la realizzazione di questo bilancio sociale possa essere compreso ed apprezzato vi auguro buona lettura.

Il Presidente

METODOLOGIA

Sono destinatari del presente documento i soci di *LA SCATOLA MAGICA COOPERATIVA SOCIALE ONLUS*.

Nella redazione del documento si intendono privilegiare l'evoluzione dei soci lavoratori e l'ampliamento delle attività della Cooperativa.

Il presente bilancio sarà divulgato e approvato da tutti i soci.

MODALITÀ DI COMUNICAZIONE

Il presente bilancio sociale è stato diffuso attraverso i seguenti canali:

- Assemblea dei soci

RIFERIMENTI NORMATIVI

Il presente bilancio sociale è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai Principi di Redazione del Bilancio Sociale elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2001 sia agli Standard Internazionali del GRI (Global Reporting Iniziative).

Dal punto di vista normativo i riferimenti sono:

- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/08 contenente le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale;
- Delibera della giunta regionale della Lombardia n°5536/2007

Identità dell'organizzazione

INFORMAZIONI GENERALI

Di seguito viene presentata la carta d'identità dell'organizzazione al 31/12/2015

Denominazione	LA SCATOLA MAGICA COOPERATIVA SOCIALE ONLUS
Indirizzo sede legale	GORGONZOLA – VIAROMA 39 –
Indirizzo sedi operative	GORGONZOLA – VIA ROMA 39 – MAGICOMONDO GORGONZOLA – VIA PER RAFREDO 31 – LA MAGICA MAGNOLIA
Forma giuridica e modello di riferimento	COOPERATIVA SOCIALE
Eventuali trasformazioni avvenute nel tempo	nessuna
Tipologia	Coop. A
Data di costituzione	01-08-2011
CF	06702970960
p. iva	06702970960
N° iscrizione Albo Nazionale società cooperative	A 201246
N° iscrizione Albo Regionale cooperative sociali	Sez. A N. 1297
Tel	0295301314/0286876090
Fax	
Sito internet	www.lascatolamagica.org
Qualifica impresa sociale (ai sensi della L.118/05 e succ. d.lgs. 155/06)	
Appartenenza a reti associative	NO
Adesione a consorzi di cooperative	NO
Altre partecipazioni e quote	NO
Codice ateco	88.91.00

Presentazione dell'Impresa sociale

La Scatola Magica nasce in Gorgonzola come associazione nel 1996 dall'idea di alcune donne, amiche e mamme, che sentivano forte l'esigenza di sperimentare forme di ricreazione e convivialità con i propri figli, all'interno di un gruppo accogliente e propositivo, e nel contempo di poter contare su adulti di fiducia a cui affidare il proprio bambino in momenti di necessità o semplicemente di "ricarica" delle energie per affrontare gli impegni quotidiani. Con il tempo le motivazioni e gli obiettivi del gruppo subiscono una evoluzione: si raccolgono le esigenze di altre famiglie che chiedono di poter contare su spazi più articolati e frequenti. Si tratta di una domanda non soddisfatta in quanto nel paese l'unico servizio dedicato ai bambini nella fascia compresa da 0 a 3 anni è l'asilo nido comunale che ha una lista d'attesa perenne.

Nel 2000 nasce la Piccola Cooperativa che si trasforma nel 2004 in L.S.M. – *La Scatola Magica* – Onlus: è adottato un nuovo statuto¹ e nuove socie (alcune delle quali con competenze professionali aderenti ai diversi servizi che si intendeva promuovere) entrano a far parte dell'impresa. I primi anni 2000 sono anni di intenso entusiasmo creativo. Si avviano laboratori ludico-ricreativi destinati ai piccoli, momenti di confronto tra genitori e incontri formativi guidati da specialisti, fino ad arrivare alla nascita del servizio nido.

Grazie alla progressiva stabilizzazione delle attività, la Cooperativa si è ormai dotata di un organico e di una organizzazione strutturata, stabile in particolare per la gestione del nido, che diventa il core business della cooperativa. Questo investimento è ripagato dal fatto che il nido è sempre più richiesto: ne vengono apprezzate le attività educative offerte e il tipo di competenze sociali e cognitive che i bambini possono sviluppare anche nel relazionarsi con gli altri. Sulla scia di questo ottimo risultato e nella convinzione di rispondere ad un bisogno non del tutto soddisfatto, l'Assemblea dei Soci ratifica la decisione del Consiglio di Amministrazione di aprire una struttura di micronido in un'altra zona del paese. Si tratta di una struttura più piccola ma dotata di un ampio giardino attrezzato ad uso esclusivo e facilmente raggiungibile.

Si verifica, però, un momento di sofferenza gestionale legato al servizio micronido, caratterizzato da un numero troppo esiguo di bambini per consentire di ammortizzare i costi, in particolare quelli fissi. Le difficoltà di contenimento dei costi di gestione e la loro relazione con la qualità offerta, gli introiti dalle rette delle famiglie e i vincoli organizzativi rappresentano un nodo importante per molti gestori del privato sociale. Si è calcolato che il costo di un bambino che frequenta un asilo nido, sia pubblico che privato, si aggira attorno agli 800/1000 euro al mese². Nel caso dell'impresa sociale esaminata, il nido, in quanto servizio a domanda individuale, ha un costo che viene recuperato attraverso tariffe che devono essere sufficientemente remunerative per consentire di pareggiare con la spesa sostenuta per il funzionamento del servizio stesso, tenendo conto anche di quanto una famiglia è disposta o si può permettere di spendere in questa direzione. A questo consegue il rischio che un servizio privato diventa accessibile solo ad un tipo di utenza in grado di affrontare spese elevate e non può indirizzarsi alla generalità dei cittadini. Per ridurre i costi di gestione esistono strategie largamente diffuse a cui anche *La Scatola Magica* ha fatto ricorso:

- maggiore incidenza di collaborazioni a termine, a consulenza, a progetto e a ore rispetto alle assunzioni di personale stabile;
- rapporti di lavoro con impegni orari più brevi nell'arco della giornata;

¹ Ai sensi dei D.Lgs. 5/2003 e 6/2003 e provvedimenti conseguenti riguardanti la definizione dei procedimenti in materia di diritto societario e di intermediazione finanziaria e la "Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366"

² Per uno studio dettagliato sui costi dei nidi comunali per gli utenti vedi Cittadinanza attiva, *Gli asili nido comunali in Italia, dossier a cura dell'Osservatorio Prezzi & tariffe di Cittadinanza Attiva*. www.cittadinanzattiva.it

- funzioni miste tra compiti educativi, organizzativi e ausiliari.

Si tratta di modalità che la cooperativa cerca di non utilizzare, perché contrarie allo spirito dell'impresa, che crede nella continuità e stabilità della relazione educativa, nonché nella possibilità del lavoratore di investire in un progetto entro cui si sente valorizzato.

Un'altra possibile strategia è ricorrere a forme consortili per disporre di supporti esterni e consulenze specialistiche che, assunte direttamente, sarebbero troppo onerose. Le cooperative rimangono comunque in concorrenza tra loro sugli appalti banditi dai comuni per la gestione dei servizi per l'infanzia. Quindi definiscono proprie specificità organizzative e pedagogiche e con queste si pongono verso l'esterno. L'elemento qualitativo e le sinergie territoriali, sia come fidelizzazione con la clientela che come impiego di lavoratori locali, rimangono gli unici punti di forza di una piccola impresa, che si trova così a dover fare i conti spesso con imprese cooperative di grandi dimensioni che possono permettersi, godendo di un complesso "gioco" di economie, di partecipare e vincere gare d'appalto indette dal pubblico, "sbaragliando" nel vero senso del termine, le piccole realtà.

Queste riflessioni hanno indotto *La Scatola Magica* ad accettare, a fine 2006, la proposta del Comune di Gorgonzola di partecipare ad un Bando Provinciale per la realizzazione di un servizio nido ad elevata capienza, cinquanta posti, secondo le seguenti caratteristiche innovative:

- Co-progettazione del servizio da parte delle cooperative presenti sul territorio (*La Scatola Magica* e *Imaginae*)
- a tale scopo le cooperative si sarebbero costituite in un soggetto giuridico terzo
- previsione nel progetto di servizi integrativi quali ludoteca e spazio famiglie
- gestione del servizio in rapporto di convenzionamento tra il nuovo soggetto giuridico ed il Comune di Gorgonzola al fine di offrire all'utenza tariffe agevolate e in linea con quelle offerte per l'asilo nido comunale³
- erogazione, a ciascuna delle due cooperative, di un contributo mensile per ogni bambino residente frequentante i propri nidi per consentire l'abbattimento della retta e sostenere la concorrenzialità sul mercato, permettendo all'utente di esercitare il diritto di libera scelta

E così, seppur le due Cooperative si presentino molto diverse tra loro, entrambe hanno valutato di avviare questa progettualità innovativa, accettando la trasformazione da soggetti competitors a soggetti con-concorrenti, costituendo un nuovo soggetto giuridico, denominato "*Energheia*" *Cooperativa Sociale ONLUS* che, nel mese di settembre 2009, ha visto l'apertura del nuovo asilo nido comunale "*Cascinello Bianchi*", che può ospitare fino a 50 famiglie di Gorgonzola.

Nel frattempo i soci hanno portato a termine una riflessione, già avviata in fase di esame di bilancio, relativa all'attività del micronido, che è stata mantenuta operativa data la peculiarità del servizio offerto ma che dal punto di vista economico ha sempre presentato delle criticità. Data la scarsità di iscrizioni che ha caratterizzato il periodo, è stata assunta la decisione di procedere con la sua chiusura a partire dal dicembre 2010.

A seguito delle dimissioni della cooperativa *Imaginae*, nel maggio del 2011, la cooperativa ha deciso di attuare un processo di fusione con *Energheia*, operazione che rientra in un complesso processo di riorganizzazione e di razionalizzazione delle attività svolte dalle due società, le quali continuano a perseguire gli scopi sociali, assolutamente coincidenti. La Fusione ha facilitato il conseguimento degli scopi sociali, in un'ottica di ulteriore semplificazione ed economicità, per ridurre i costi fissi, per conseguire maggiore efficienza e trasparenza, per ottimizzazione delle

³ È importante sottolineare che il Comune interviene contestualmente anche con un contributo a favore degli altri nidi presenti sul territorio, al fine di permettere l'esercizio della libera scelta.

sinergie e delle economie intrinseche nelle strutture coinvolte nell'operazione e per il rafforzamento patrimoniale delle imprese cooperative, nel rispetto dei principi mutualistici e dell'interesse dei soci. Le due società cooperative, hanno ritenuto opportuno addivenire alla fusione per far fronte con maggiore forza alle mutate esigenze sociali, e superare, pertanto, la condizione di modesta attività se non di completa inattività in cui versano le numerose piccole cooperative. Così, nel Luglio del 2011, nasce *La Scatola Magica* Cooperativa sociale onlus con sede legale in via Roma 39 a Gorgonzola. La nuova Cooperativa ha la gestione dell'asilo nido privato Magicomondo in via Roma 39 a Gorgonzola e la gestione della struttura di asilo nido comunale *Cascinello Bianchi*.

La Cooperativa, in seguito ad un Bando di gara indetto dal Comune di Gorgonzola per i servizi in gestione nella struttura del Cascinello Bianchi, al 31 di Luglio 2014 perde l'appalto del servizio che viene assegnato ad una cooperativa Novarese. La Scatola Magica con la perdita della gestione dell'asilo nido comunale si ritrova a Settembre 2014 ad avere una sola struttura sul territorio, già a capienza, con numerose richieste di famiglie con bambini piccoli in lista d'attesa. Incoraggiati da questo, i soci danno vita ad un nuovo progetto, l'apertura di una nuova struttura di asilo nido privato, La Magica Magnolia che ha aperto le porte alle famiglie il 7 Gennaio 2015 in via Per Rafredo ,31 a Gorgonzola.

La Cooperativa, viste le numerose richieste di iscrizioni a cui non riesce a far fronte per mancanza di spazi , nel mese di giugno 2018, partecipa e vince un bando di gara indetto dal Comune di Gorgonzola per la gestione di un nuovo progetto sul territorio "la sezione Primavera", all'interno dell'attuale asilo nido comunale, che può ospitare fino a 20 famiglie, ritrovandosi così a gestire ben tre strutture sul territorio di Gorgonzola.

Il bando prevede un progetto di coprogettazione per un anno educativo, con possibilità di proroga di un altro anno, così, a giugno 2019, viene rinnovato un altro anno di gestione fino a luglio 2020. A seguito dell'emergenza covid-19, che ha previsto la chiusura forzata della sezione primavera, la convenzione con il Comune viene prorogata fino al luglio 2021.

Contesto di riferimento

Nell'attuale contesto delle politiche sociali si rende necessario e funzionale alle scelte di soggetti istituzionali, di mercato e di Terzo Settore, riferirsi ad un contesto comunitario di riferimento, inteso come bacino di bisogni e luogo di risposte. Il territorio ottimale individuato dalla normativa⁴ è rappresentato dall'ambito sociale, vale a dire un insieme di comuni che, in forma associata, si impegnano a gestire insieme l'intero processo di "policy making", dalla rilevazione dei bisogni, alla scelta delle priorità, alla realizzazione e gestione dei servizi e alla loro valutazione. La sede legale ed operativa de *La Scatola Magica* è sita in Gorgonzola, comune appartenente all'Ambito Sociale di Cernusco sul Naviglio (MI). Collocato nel territorio dell'ASL Provincia di Milano 2, l'ambito conta nove comuni dell'hinterland milanese, differenziati in misura significativa per estensione territoriale ed entità della popolazione⁵.

La cooperativa "ha preso vita" nel medesimo contesto in cui agisce: questo la rende radicata nel territorio e potenzialmente in grado di conoscerne le necessità, instaurare legami privilegiati con i soggetti istituzionali, individuare i vuoti di mercato, occuparli ed essere, quindi, realmente competitivi. Questo non significa che *La Scatola Magica* debba colonizzare con i suoi servizi l'intero territorio o aprire strutture in tutti i comuni che compongono l'ambito territoriale, anche

⁴ L'ambito sociale è identificato nella L. 328/00, art. 8, come coincidente con i pre-esistenti distretti socio-sanitari

⁵ Il comune più piccolo conta poco più di 3.000 abitanti, mentre il più grande supera le 26.000 unità

perché ciascuno è tenuto a fare i conti con le proprie risorse e il limite delle proprie potenzialità. Ciò nonostante, essere presente nelle politiche sociali oggi significa essere parte della rete delle unità d'offerta sociali e pertanto è indispensabile conoscere gli stili decisionali e i meccanismi di "governance" messi in atto dal soggetto pubblico.

Prima di tutto, la cooperativa deve collocarsi entro una *cornice normativa*: la volontà di avviare e gestire un servizio educativo per la prima infanzia deve rispettare le disposizioni regionali inerenti i requisiti necessari affinché una struttura possa funzionare⁶. Questo significa che la Cooperativa non può limitarsi ad agire in base ai valori che ne ispirano l'iniziativa, sganciandosi da qualsiasi richiesta esterna.

La legislazione regionale impone che le strutture destinate ad essere asilo nido e micronido, posseggano dei minimi relativi a:

- Tempi minimi di apertura
- Caratteristiche e presenza del personale e rapporto educativo⁷
- Caratteristiche, localizzazione, articolazione degli spazi e delle struttura
- Organizzazione generale con presenza di elementi distintivi⁸

Il reperimento di personale altamente qualificato⁹ o la strutturazione degli spazi secondo moduli di superficie precisi possono creare difficoltà.

Rispondere in modo preciso e puntuale alle richieste normative rappresenta una barriera all'ingresso nel mercato, un vincolo significativo che si traduce spesso in *investimento economico*. La disponibilità di risorse, intesa anche come possibilità di accedere a finanziamenti ad hoc, è sicuramente un altro potenziale ostacolo alla sopravvivenza della struttura e al raggiungimento della mission che la cooperativa si è posta. Spesso si accede a risorse una tantum, imponendo comunque l'esistenza di un piano finanziario solido ed autosufficiente. I soggetti istituzionali appaiono facilitati in questo, in quanto comunque dotati di risorse finanziarie, proprie o derivate, sufficientemente consistenti da garantire continuità al servizio. Non solo, i servizi istituzionali sono generalmente caratterizzati da una fidelizzazione storica dei potenziali destinatari del servizio: il fatto che alle spalle di un servizio sia presente un ente pubblico spesso genera nelle famiglie maggiori aspettative di qualità ed attenzione nella gestione del servizio.

Questi condizionamenti si percepiscono soprattutto per differenza rispetto alle richieste avanzate ad altre strutture come i nidi famiglia, cui, sostanzialmente, non sono imposti requisiti particolarmente onerosi. Si tratti di servizi che possono essere avviati senza personale qualificato, né tantomeno retribuito; devono nascere dall'iniziativa di famiglie associate che possono gestire i bambini nei luoghi di domicilio degli associati, senza alcuna specifica domanda di adattamento degli spazi e degli arredi. Nonostante la normativa sottolinei l'assenza di finalità di lucro per la loro natura, di fatto le spese da essi sostenute appartengono più ad un bilancio familiare che a quello di un'impresa. Le offerte proposte partono dunque da presupposti che le rendono altamente competitive: intercettano facilmente il bisogno delle famiglie, possono essere strutturate con istruttorie rapide e non hanno elevati costi di gestione. Ciò induce a pensare che per le famiglie fruitrici non vengano applicate delle vere e proprie rette ma venga richiesto una compartecipazione alle spese.

Le informazioni che si raccolgono nella realtà è che le famiglie esborsano una vera e propria retta di poco inferiore a quella applicata dai servizi.

⁶ DGR 20588 del 11 febbraio 2005 rubricata "Definizione dei requisiti minimi strutturali e organizzativi di autorizzazione al funzionamento per i servizi sociali per la prima infanzia"

⁷ il rapporto si riferisce al n. operatori per n. di bambini presenti

⁸ ad esempio: esistenza di una carta dei servizi, esistenza o meno di piani per la gestione dell'emergenza, delle manutenzione e delle risorse

⁹ Negli asili nido e nei micronidi di nuova apertura è necessaria la presenza di un operatore laureato

Le imprese sociali devono inoltre far fronte, oltre che alle richieste di carattere strutturale, a criteri di valutazione di rilevanza qualitativa. La normativa richiede, infatti, che i servizi per la prima infanzia non solo siano minimamente in ordine, ma siano strutture che tendono all'eccellenza. In apparenza sembrano elementi di cui un soggetto può decidere di fare a meno, ma la loro esistenza influenza comunque il percorso di un soggetto che gestisce un servizio nido: infatti la normativa stabilisce che solo l'eccellenza può essere meritevole del supporto economico di fonte pubblica. Si tratta di un meccanismo che evidentemente regola il mercato, con particolare riferimento alle modalità e possibilità di accesso alle risorse. La Regione Lombardia ha individuato questi criteri nel 2005¹⁰, in funzione del processo di accreditamento sociale in via di definizione a cura degli ambiti territoriali. I "requisiti" regionali sono infatti la cornice entro cui gli enti locali devono individuare "criteri" aggiuntivi, che innescano un duplice meccanismo: ad un primo livello si acquisisce un riconoscimento di qualità mentre, ad un secondo livello, compatibilmente con le risorse di cui l'ente pubblico dispone, un riconoscimento economico, un voucher erogato alle famiglie per facilitare l'accesso a servizi di qualità liberamente scelti.

Questo vincolo non esiste ancora all'interno dell'ambito territoriale di Cernusco sul Naviglio, di cui è parte Gorgonzola, ma la Regione ha stabilito¹¹ che, a partire dall'anno 2010 il processo di accreditamento dovrà necessariamente essere avviato mediante definizione di requisiti di qualità per tutte le unità d'offerta sociali, ivi compresi gli asili nido. Pertanto, la Cooperativa solo apparentemente può disinteressarsi di questi processi poiché essi rappresentano la possibilità di ritagliarsi una fetta di mercato sostenuta dalle risorse pubbliche.

Quindi, la cornice normativa rappresenta un vincolo per le scelte della cooperativa poiché contestualmente fa emergere alcuni soggetti piuttosto che altri e delinea le possibili relazioni tra essi.

Ancora più importante della normativa sono le risposte, potenziali e in essere, ai bisogni che emergono. Ma quali sono questi bisogni? Chi li esprime e con quali aspettative?

La Scatola Magica attraverso i suoi servizi risponde ai seguenti bisogni di due distinti gruppi di destinatari dei servizi:

- Le famiglie
- i bambini

Per le prime la domanda esplicitata e dominante è quella di provvedere all'accudimento dei propri figli, mentre quella più implicita è di avere un supporto nella loro educazione. Tutto questo è necessario avvenga secondo modalità che siano compatibili con l'organizzazione e la capacità economica familiare: per esempio, non avrebbe vita lunga un servizio troppo costoso e che non offra un'apertura giornaliera flessibile e sufficientemente ampia da garantire ad un genitore di mantenere il proprio lavoro. In questo caso, la famiglia potrebbe trovare dei validi sostituti nei nonni, piuttosto che nelle baby sitter. In merito, è opportuno sottolineare che alcune recenti disposizioni regionali¹² e le esperienze proprie di altre realtà, sembrano voler riconoscere e sostenere proprio queste forme di cura, che sono molto più simili all'associazionismo e alla mutualità tra famiglie che alle strutture di servizio. Si parla, ormai di qualificazione del lavoro

¹⁰ Delibera di Giunta Regionale n. 20943 del 16 febbraio 2005 "Definizione dei criteri per l'accredimento dei servizi sociali per la prima infanzia, dei servizi di accoglienza residenziale per minori e dei servizi sociali per persone disabili". A titolo esemplificativo si possono citare alcuni requisiti per l'accredimento:

¹¹ Circolare n. 1 del 16.1.2009 in adempimento dell'art. 4 della L.R. 3/08

¹² Delibera di Giunta Regionale n. 8243 del 22 ottobre 2008 "xxx, con cui la regione chiede agli ambiti territoriali di avviare sperimentazioni per il sostegno tramite titoli sociali, buoni o voucher, preceduti da percorsi di accreditamento, delle modalità che le famiglie scelgono per l'accudimento dei propri figli. La delibera faceva riferimento, ad esempio, alla creazione di albi di baby sitter, appositamente formate e "accreditate" per lo svolgimento di funzioni di cura.

familiare, formando e sostenendo economicamente l'assunzione intrafamiliare delle responsabilità educative finora spesso delegate o condivise con soggetti esterni.

In seconda analisi, i bambini che frequentano l'asilo nido sono destinatari delle attività in essi svolte: si risponde ai loro bisogni di accudimento, di stimolazione, di socializzazione e sviluppo armonico.

Nel territorio di interesse tali bisogni non sono sembrati completamente soddisfatti: la presenza di liste d'attesa negli asili già esistenti ne è un chiaro indicatore. Da questo nasce anche la volontà della cooperativa di riflettere attorno a nuove modalità operative, come la costituzione di un nuovo soggetto che raccolga l'iniziativa di altri ugualmente coinvolti nella risposta ai bisogni portati dai destinatari dei servizi.

Rileggendo l'analisi fin qui fatta è possibile individuare in modo schematico le caratteristiche essenziali dell'ambiente esterno alla cooperativa:

- *vincoli normativi*: la cooperativa agisce in un contesto vincolato da contenuti normativi, alcuni dei quali in divenire e che chiamano comunque la stessa a riflettere sulle strategie da intraprendere nel futuro prossimo e di lungo periodo
- *destinatari dei servizi e i loro bisogni*: sono le famiglie e i bambini il cui bisogno di cura, nel territorio di interesse, trova risposte in quantità ben lungi dagli obiettivi posti con il trattato di Lisbona, che chiede che i posti all'interno dei servizi per la prima infanzia siano pari al 33% del totale della popolazione di quel "corpus". La Provincia di Milano ha infatti rilevato che la copertura del bisogno è ferma al 17%.
- *competitors*: nel territorio di Gorgonzola sono presenti:
 1. almeno cinque nidi famiglia, conosciuti perché pubblicizzati;
 2. un asilo nido comunale di 60 posti, con costante lista d'attesa;
 3. un ente morale la cui attività principale è legata alla gestione di una scuola dell'infanzia ma che, con l'aiuto economico fornito in questo settore dal comune, è stato in grado di ampliare la propria offerta alla fascia 0-3 anni; i due servizi riescono in questo modo a creare economie che li favorisce reciprocamente: l'ente gestore, infatti, è in grado di intercettare il bisogno di cura ed educativo con largo anticipo, puntando poi sulla continuità educativa che garantisce a sua volta un percorso unico fino all'ingresso alla scuola dell'obbligo
 4. un asilo nido di 40 posti, gestito dalla Cooperativa Sociale Il Grillo Parlante;
- *storici sostituiti*, rappresentati dai nonni;
- *potenziali nuovi entranti*, quali le baby sitter accreditate;
- *tutti i fornitori di beni e servizi* che sostengono e facilitano l'attività della cooperativa: il personale socio educativo, i consulenti, da quello finanziario a quello del lavoro a quello psico-pedagogico, la ditta che confeziona i pasti e quelli che forniscono il materiale ludico e didattico, igienico-sanitario, i locatari degli immobili, gestori di utenze e telefonia.

La missione dell'impresa

La missione della Cooperativa è contenuta nei primi articoli del suo Statuto e nella prima parte della Carta dei Servizi.

Per questo motivo abbiamo ritenuto utile attingere a questi documenti e riportare integralmente le parti che contengono i principi ispiratori che guidano l'intero sistema, le modalità con cui si

intende perseguire lo “scopo sociale” e l’insieme delle attività proposte su queste basi imprescindibili.

Lo Statuto de *La Scatola Magica*, al Titolo II, art. 3 – Scopo mutualistico – recita:

“La Società, nel rispetto dei principi e del metodo della mutualità senza finalità speculative, si propone di perseguire l’interesse generale della comunità attraverso la progettazione, la fornitura, l’organizzazione e la gestione di servizi socio-sanitari, assistenziali, culturali, educativi e per il tempo libero rivolti prevalentemente all’infanzia e alle famiglie, che tendano a stimolare e valorizzare le capacità proprie dell’individuo, rispettare ed accogliere le personali attitudini ed inclinazioni. Si avrà dunque cura di privilegiare quelle scelte e azioni che permettano la crescita e lo sviluppo armonioso dei singoli.

La Cooperativa potrà, altresì, fornire occasioni di lavoro in favore dei propri Soci, al fine di migliorare ed elevare le loro condizioni economiche e sociali. Nello stesso Titolo II, l’art. 4 – Oggetto sociale declina: “Per il conseguimento dello scopo sociale, la società potrà organizzare e gestire stabilmente o temporaneamente, in proprio o per conto terzi le seguenti attività in via prevalente:

- asili nido;
- scuole materne;
- nidi-famiglia e di ogni luogo dedicato all’infanzia;
- spazi gioco e ludoteche;
- animazione per bambini con finalità educative e ricreative;
- centri estivi per minori e soggiorni estivi per minori;
- centri di aggregazione giovanile;
- iniziative di sostegno alla genitorialità;
- manifestazioni, eventi culturali, dibattiti, conferenze e corsi rivolti ai minori, alle famiglie e agli adulti;
- servizi nelle scuole;
- formazione e aggiornamento professionale in ambito psicopedagogico. (...)

Per il raggiungimento dell’oggetto sociale la Cooperativa potrà anche integrare la propria attività con quella di altri enti cooperativi e non, promuovendo e aderendo a Consorzi. (...)

Essa può altresì assumere, in via non prevalente, interessenze e partecipazioni, sotto qualsiasi forma, in imprese specie se svolgono attività analoghe e comunque accessorie all’attività sociale, (...)

La società potrà costituire fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o per il potenziamento aziendale, nonché adottare procedure di programmazione pluriennale finalizzate allo sviluppo o all’ammodernamento aziendale, ai sensi della L. 31.01.92 n. 59¹³ ed eventuali norme modificative ed integrative.”

La Carta dei Servizi della Cooperativa, dopo una prima breve presentazione dell’Impresa Sociale, articola “i principi ispiratori” del proprio lavoro, a cui assegna solennità e importanza:

“I principi ispiratori del nostro lavoro possono riassumersi come segue:

¹³ Si tratta della Legge che introduce “Nuove norme in materia di società cooperative”, in particolare legate ad alcune categorie di soci e alla tenuta dei bilanci contabili.

- *accoglienza*, rispetto e valorizzazione di ogni bambino e di ogni individuo in quanto persona, unica e irripetibile.
- *importanza del gioco* quale strumento fondamentale nella crescita e nello sviluppo della personalità umana: non semplice utilizzo di giocattoli, ma attività ludica che si basa sul saper fare, sul ricreare in modo attivo il mondo circostante. Gioco come momento sociale di scambio fra bambini e fra adulti e bambini, nel quale si intrecciano aspetti cognitivi e affettivi e vengono favoriti comportamenti di esplorazione, trasformazione, manipolazione e scoperta dei materiali e del mondo.
- *valorizzazione del ruolo della famiglia* quale ambito privilegiato e naturale di crescita e di sviluppo del bambino. Il nido viene quindi inteso come luogo di vita nel quale bambini educatori e genitori condividono l'avventura del crescere.
- *sostegno alla coppia* nella condivisione del ruolo di genitori/educatori mediante occasioni di incontro, scambio e confronto in un clima accogliente e rispettoso delle peculiarità culturali ed esperienziali che caratterizzano ogni singola famiglia.
- *disponibilità al cambiamento*, per mezzo di una formazione permanente e l'apertura al confronto con altre realtà educative per favorire la sperimentazione e la progettazione di nuovi percorsi.

Ai fini del nostro impegno la mission può essere così intesa:

“La società, nel rispetto dei principi e del metodo della mutualità senza finalità speculative, si propone di perseguire l'interesse generale della comunità attraverso la gestione di servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi rivolti prevalentemente ai bambini e alle famiglie.”

Profilo organizzativo dell'impresa sociale

La Scatola Magica è una società con un proprio statuto e un proprio regolamento interno¹⁴, riconosciuta come impresa che persegue finalità di benessere sociale senza scopo lucrativo, che si avvale di organi sociali e che è articolata in servizi con personale qualificato e assunto in qualità di socio lavoratore.

La sede legale e amministrazione

La sede legale della cooperativa è collocata presso la struttura del nido *Magicomondo*, così come lo spazio dedicato all'amministrazione gestionale.

I Responsabili dei Servizi, Presidente e vice presidente, sono soci e componenti del consiglio di Amministrazione. Rivestono un ruolo dirigenziale sovrintendendo le due unità d'offerta con compiti di coordinamento rispetto alla equipe delle educatrici per le quali selezionano, propongono e pianificano le offerte formative, organizzano e conducono colloqui di selezione

¹⁴ Il regolamento interno è approvato dall'assemblea dei soci e fissa le regole relative alla tipologia e al contenuto dei rapporti di lavoro che la società instaurerà con ciascuno di loro. Disciplina anche le facoltà attribuite all'assemblea in caso di crisi e di avviamento aziendale. Legge 142/01, art. 6 comma 2, modificato con L. 30/03, art. 9.

per l'assunzione di nuovo personale e/o collaboratori, mantengono i rapporti con le scuole di formazione per stage di apprendimento curricolari in qualità di responsabile aziendale, si interfacciano con i genitori nel primo contatto e nel caso di chiarimenti amministrativi o di inoltro reclami, sono i referenti per i fornitori di servizi e di beni, valutandone le offerte, da sottoporre all'attenzione del Consiglio.

Quest'organo è composto da altri consiglieri: due educatrici, referenti di struttura che lavorano operativamente a contatto con i bambini, i genitori e le altre educatrici e possono portare la propria esperienza sul campo.

La segreteria, dove operano le Responsabili dei Servizi è aperta per informazioni durante l'arco della giornata lavorativa anche se, per ovvi motivi di praticità, è preferibile accordarsi telefonicamente per un appuntamento dedicato alla visita del nido, o un colloquio per la presentazione dei servizi, anche in orario diverso, se necessario, dalla normale apertura.

All'interno della cooperativa sono presenti 14 socie lavoratrici, assunte con il contratto delle cooperative sociali, tutte a tempo indeterminato.

Le sedi di lavoro sono tre: Asilo nido "Magicomondo", asilo nido "Magica Magnolia" e la nuova sezione comunale "Magica Primavera".

Presso l'asilo nido "Magicomondo" lavorano 6 socie lavoratrici con le seguenti mansioni:

- 1 coordinatrice con monte ore di 7,5 giornaliere
- 2 educatrici con monte ore di 6,5 giornaliere
- 1 educatrice con monte ore di 5 giornaliere
- 1 educatrice con monte ore di 2,5 giornaliere
- 1 ausiliaria con monte ore di 5 giornaliere

Presso l'asilo nido "Magica Magnolia" lavorano 6 socie lavoratrici con le seguenti mansioni:

- 1 coordinatrice con monte ore di 7,5 giornaliere
- 3 educatrice con monte ore di 5 giornaliere
- 1 educatrice con monte ore di 3 giornaliere
- 1 ausiliaria con monte ore di 4,5 giornaliere

Presso la sezione "Magica Primavera" lavorano 3 socie lavoratrici con le seguenti mansioni:

- 2 educatrice con monte ore di 8 giornaliere
- 1 ausiliaria con monte ore di 4,5 giornaliere

Il funzionamento delle unità di offerta sociale

Il nido *Magicomondo* può ospitare 24 bambini di età compresa fra i sei mesi e i tre anni, con orari di frequenza differenziati fra part-time e tempi lunghi. E' un ambiente luminoso, accogliente e colorato, ma riservato e tranquillo, nonostante l'ubicazione piuttosto centrale e nelle strette vicinanze della metropolitana.

La fantasia e la creatività di chi lo ha pensato e il desiderio di accogliere hanno permesso di trasformare una struttura destinata a usi più commerciali, un capannone, in un "nido" allegro ma soprattutto funzionale al gioco e alla vita quotidiana di questo piccolo, grande gruppo.

Il nido *La Magica Magnoliai* può ospitare 19 bambini di età compresa tra i sei mesi e i tre anni, con orari di frequenza differenziati secondo le necessità delle famiglie.

La sezione Primavera può ospitare 20 bambini di età compresa tra 24 e i 36 mesi, con orario fisso dalle ore 8,00 alle ore 16,00.

Il coordinatore di struttura

Tra il personale educativo è quotidianamente presente in ciascuna struttura la figura del “coordinatore di struttura” che svolge un ruolo organizzativo dei turni e del piano ferie del personale afferente al servizio presieduto e di supervisione quotidiana sullo svolgimento dell’attività. E’ sua responsabilità preoccuparsi degli approvvigionamenti di materiale e delle ordini dei pasti giornalieri.

Anche la figura del coordinatore è in possesso di un titolo di studio idoneo ed è assunto come socio-lavoratore a tempo indeterminato.

Il personale educativo

Il personale educativo del nido è costituito da un gruppo di educatrici, con una presenza sulla maggior parte dell’orario della giornata, con un avvicendamento dei turni secondo le esigenze organizzative e le presenze dei bambini. Le educatrici accompagnano sempre i bambini dall’accoglienza del mattino fino al momento della nanna, progressivamente terminano il loro turno giornaliero e l’ultima educatrice del nido viene affiancata nel pomeriggio dalla quarta figura che si occupa anche della chiusura delle attività della giornata.

Tutto il personale, educativo e non, è in possesso di titoli adeguati allo svolgimento del proprio ruolo ed è assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato in qualità di socio-lavoratore della cooperativa.

Il personale educativo, oltre a svolgere un lavoro di programmazione settimanale autonoma, segue un progetto di “formazione” interna a cadenza mensile con la supervisione della figura dello psicologo e la consulenza dell’esperta in pedagogia, entrambe socie della cooperativa.

Oltre alla formazione interna, tutto il personale, nel limite delle esigenze lavorative annuali, segue corsi di formazione e aggiornamento prevalentemente a cura della Provincia e di altri enti formativi del settore.

Il personale ausiliario e di cucina

Oltre alle figure sopra menzionate, altro personale presente nei nidi è la figura dell’ausiliaria anch’essa socio-lavoratore. Svolge quotidianamente una mansione di supporto delle educatrici durante il pranzo e si occupa del riordino e della pulizia quotidiana degli spazi.

Si occupa inoltre della cura e dell’igiene di tutto l’ambiente in orario diverso da quello di apertura dei nidi e delle pulizie straordinarie fissate ciclicamente o al bisogno durante l’anno.

I Consulenti

Per lo svolgimento delle proprie attività la Cooperativa si avvale anche del lavoro di consulenti esterni, non dipendenti, che prestano la loro opera in modo continuativo, ciclico o saltuario a seconda delle necessità, come psicologa e pedagoga.

Nel corso dell’anno vengono organizzati, per questo motivo, incontri su tematiche riguardanti l’infanzia e la famiglia con la partecipazione di esperti del settore e aperti al pubblico.

Da ultimo il nido si avvale della collaborazione di altri consulenti esterni che non si occupano dell'ambito educativo bensì di quello amministrativo, organizzativo e di manutenzione.

I rapporti con il cliente

Il primo contatto con la famiglia avviene normalmente, telefonicamente o direttamente, per la richiesta di informazioni riguardo la struttura, le modalità di iscrizione e la disponibilità dei posti, i costi.

Una volta deciso di iscrivere il bambino al nido, viene fissato un appuntamento con il Responsabile dei servizi per perfezionare l'iscrizione con la compilazione dell'apposito modulo, il pagamento della quota di iscrizione e di una cauzione, la presa visione e la firma del Regolamento e per chiarire gli ultimi eventuali dubbi.

Il primo colloquio tra la famiglia e il personale educativo del nido avviene poco prima dell'inserimento in tempi concordati per consentire la partecipazione di entrambi i genitori. L'incontro avviene con l'educatrice di riferimento, che seguirà il bambino nella fase di adattamento, e di una seconda educatrice: è un momento di fondamentale importanza nel quale, oltre gli aspetti pratici sulle abitudini del bambino, le deleghe, le relazioni famigliari, lo svezzamento si porranno le basi per un rapporto di reciproca fiducia e sincero scambio tra la famiglia e il nido.

Durante l'anno vengono proposti alle famiglie altri *due colloqui*: il primo terminata la fase degli inserimenti e il secondo prima della conclusione dell'anno. I colloqui si pensa debbano essere vissuti come ulteriore occasione di confronto e scambio tra genitori ed educatrici: per tale motivo si tratta di una proposta che lascia i genitori liberi di avvalersi o meno di questa opportunità.

La famiglia viene convocata solo nel caso si dovessero presentare problematiche rilevanti e che necessitano di un confronto per trovare una soluzione condivisa.

Dopo il periodo degli inserimenti, una volta consolidato il gruppo dei bambini, il Responsabile dei Servizi organizza una *riunione* con tutte le famiglie con lo scopo di presentare il personale educativo e l'organizzazione completa del nido, i progetti dell'anno e soprattutto viene dato spazio alle domande e agli interventi dei genitori.

La seconda riunione anticipa di poco la chiusura estiva ed è occasione per fare un bilancio dell'anno trascorso, per raccogliere le impressioni, le opinioni e i suggerimenti delle famiglie che saranno oggetto di studio e verifica per la programmazione dell'anno successivo.

Esistono altre occasioni più conviviali per poter incontrare il personale del nido e soprattutto per conoscere altri famigliari significativi: sono le feste di Natale e di fine anno.

La prima viene organizzata con una attenzione agli orari di lavoro dichiarati dai genitori coinvolti ed è occasione per scambiarsi gli auguri e per ospitare le famiglie nel nido, con fratelli e nonni.

La festa di fine anno coincide, di consuetudine, con un'uscita dal nido, presso un parco o una cascina, con giochi e merende all'aria aperta.

Le procedure

Le modalità di erogazione dei servizi, le regole di accesso e di fruizione dell'offerta, sono contenute nel Regolamento che i genitori visionano e sottoscrivono al momento dell'iscrizione del proprio bambino.

Tale documento impegna le parti a rispettarne il contenuto, definendo le modalità dell'iscrizione e del suo rinnovo, le condizioni economiche, gli effetti in caso di assenze prolungate e ritiri, gli oggetti personali necessari alla frequenza, le modalità di intervento in caso di malessere manifestato dal bambino affidato alle educatrici, il calendario annuale.

Il Progetto Educativo

Si tratta di un documento che i soci della Cooperativa hanno elaborato con particolare cura e attenzione perché rappresenta una garanzia "pedagogica" rispetto alle teorie educative che si sono scelte e su cui ci si è formati, alle produzioni di significato che derivano dall'applicazione delle teorie, alla scelta di metodologie coerenti.

Il progetto educativo contiene la descrizione degli spazi e la programmazione del loro utilizzo, gli strumenti educativi e i giochi proposti, il ruolo dell'educatore, il percorso di ambientamento e le sue tappe, le attività di routine, il percorso in continuità con la scuola materna.

Il progetto educativo viene consegnato ai genitori contestualmente al Regolamento al momento della sottoscrizione del contratto di iscrizione e alla definizione di una data in cui iniziare la frequenza al nido.

Il controllo qualità

La Cooperativa ritiene che la Carta dei servizi, elaborata ed approvata dai soci, possa costituire oltre che uno strumento informativo e di divulgazione delle attività, anche una garanzia sull'offerta di un servizio di qualità.

“Quanto scritto deve essere mantenuto, anzi costantemente monitorato e rivisto al fine di un miglioramento costante dell'offerta. Tutto ciò implica un lavoro di continua attenzione alle esigenze, alle aspettative, ai suggerimenti e, perché no, alle critiche di chi utilizza i nostri servizi e contemporaneamente un impegno per modificare sempre in meglio il nostro operare.”¹⁵

La Carta contiene gli standard di qualità relativi alla proposta educativa, prevede momenti di collaborazione tra le educatrici e i genitori di ogni singolo bambino inserito, il coinvolgimento delle famiglie in incontri conviviali, confronti di tipo esperienziale e approfondimenti di tematiche con esperti.

Le assemblee dei genitori sono occasione per la raccolta di suggerimenti e osservazioni che vanno nella direzione del miglioramento del servizio.

I genitori sono invitati, al termine di ogni annualità, a compilare un questionario sul livello percepito della qualità del servizio. “Il questionario contiene domande in cui l'intervistato ha la

¹⁵ Rif. Carta dei Servizi della Cooperativa, pag. 26

possibilità di esprimere liberamente il proprio parere, le proprie osservazioni ed eventuali suggerimenti.”¹⁶

Uno dei principali servizi forniti da terzi: il catering.

La scelta di presentare una breve descrizione in merito a questo servizio è data dal fatto che si tratta di un servizio fornito da una cooperativa sociale, con sede in un comune limitrofo, e si distingue dagli altri per la frequenza quotidiana e continuativa,¹⁷ che comporta anche un rapporto interpersonale costante tra gli operatori di entrambe le cooperative.

Il servizio di catering garantisce la fornitura di pasti anche in caso di diete per intolleranze, allergie o motivi personali e le diete occasionali “in bianco”.

Con il fornitore viene stipulato un contratto annuale, che prevede l’elaborazione di un menù, autorizzato dagli enti competenti, per i nidi con una rotazione su cinque settimane e quattro stagioni.

La tipologia del menù e/o della dieta viene decisa e discussa fra la famiglia e le educatrici, durante il colloquio che precede l’inserimento. Il menu tipo e il ricettario con le grammature e la descrizione degli ingredienti è a disposizione delle famiglie presso la segreteria del nido. Il menù stagionale è invece affisso in bacheca e distribuito a tutti i genitori.

I rapporti con il territorio e con gli operatori di servizi affini

L’apertura al confronto, al nuovo e ai cambiamenti, nell’ottica di un continuo e costante miglioramento dei servizi sono sempre stati elementi basilari dell’operare della cooperativa e di conseguenza del personale del nido.

L’obiettivo che investe questa area di intervento è la costruzione di una rete effettiva e operativa di servizi per la prima infanzia e a tal fine si è adottata una politica di collaborazione con gli enti e le realtà presenti sul territorio.

Da qualche anno opera in Gorgonzola una *commissione continuità fra nido e materna* alla quale partecipano, sia nella fase progettuale e formativa che in quella più pratica, il personale di nidi, sia pubblici che privati e delle scuole d’infanzia. La commissione svolge una funzione importante sia per il personale educativo e docente, attraverso il confronto e il passaggio di informazioni utili ad agevolare il passaggio dei bambini tra le due realtà, che per i bambini stessi: grazie a questo progetto hanno modo di essere accompagnati, dalle loro educatrici e in modo graduale, nella conoscenza del nuovo ambiente della scuola materna.

La Mappa Strategica

L’impresa sociale si distingue da una impresa privata per il suo scopo, che è perseguire l’interesse della comunità, per la finalizzazione delle decisioni che è rivolta all’ottimizzazione del servizio offerto, per i parametri di misurazione del grado di raggiungimento delle finalità che tiene conto del rapporto qualità/quantità dei servizi o meglio l’effettivo contributo che l’impresa stessa mette in campo per la costruzione di risposte alle problematiche sociali.

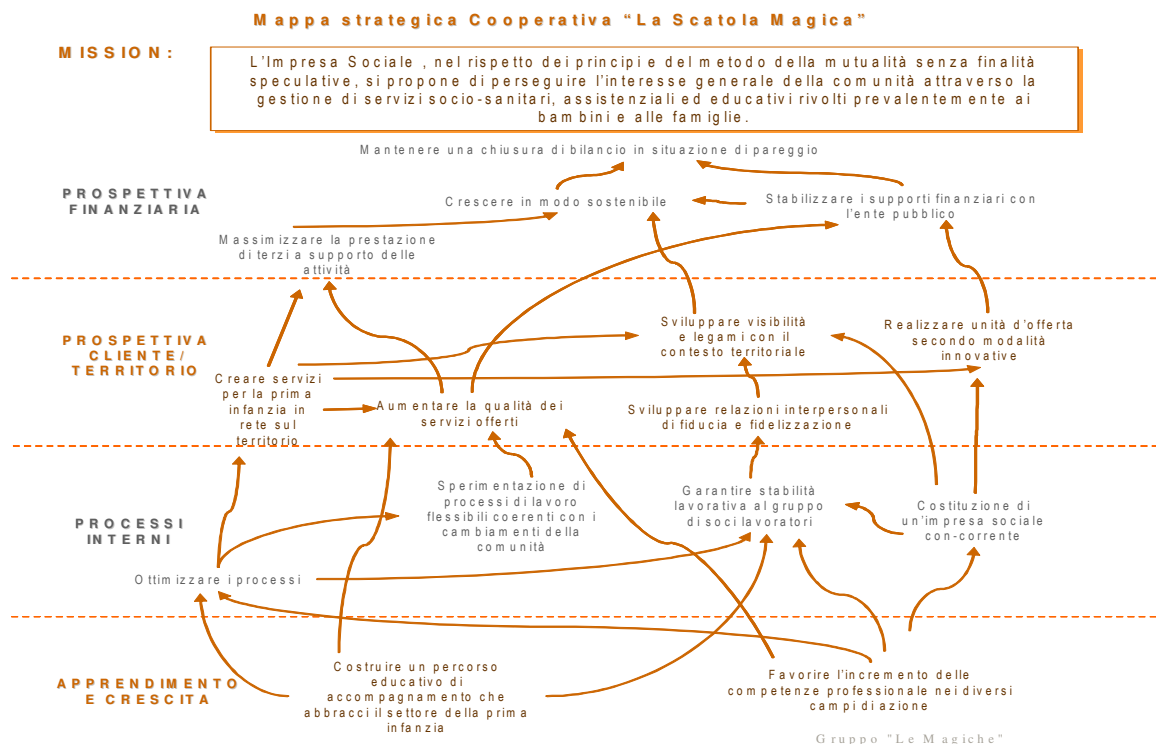
Parametri di questo tipo non sono la somma di più indicatori ma sono l’insieme di valutazioni che afferiscono ad unità di misura differenti.

¹⁶ Rif. Carta dei servizi della Cooperativa, pag. 26

¹⁷ si tratta di cinque giorni la settimana per undici mesi l’anno

Pertanto redigere una mappa strategica significa definire logiche, e dunque strumenti di controllo direzionale, coerenti con le specifiche caratteristiche, proprie dell'impresa sociale riservando attenzione a mantenere un equilibrio economico controllato, fondamentale per sopravvivere nel tempo.

Abbiamo visto come la cooperativa oggetto d'esame abbia già selezionato e investito su attività considerate "core business", irrinunciabili sotto diversi punti di vista, quelle che più hanno saputo coniugare la risposta ad un bisogno comune ad almeno due gruppi sociali, donne lavoratrici e famiglie, con la necessità di avere entrate finanziarie garantite per periodicità e continuità.



Nel commentare la mappa strategica formulata intendiamo quindi partire proprio da una strategia che attiene alla **prospettiva finanziaria**: *mantenere una chiusura di bilancio in situazione di pareggio*. La logica sottostante va nella direzione di una tutela di tutti i soci poiché le cooperative prevedono che, dopo due anni consecutivi di chiusura in perdita, siano proprio loro che ne rispondono finanziariamente. La stabilità che deriva da questo "obiettivo" strategico non deve però essere da impedimento ad una crescita che prevede lo sviluppo delle proprie attività,

sia in termini quantitativi che qualitativi, per mantenere il passo con le esigenze degli stakeholders¹⁸ e della comunità stessa. Si tratta di lavorare in un'ottica di efficacia di azione in equilibrio con efficienza di risultato.

L'arricchimento dell'offerta e la crescita anche in termini di risorse da investire devono avvenire al pari *in modo sostenibile* sul lungo periodo, così che la sperimentazione possa consolidarsi e trovare collocazione dentro il sistema dei processi organizzativi.

Garantire la soddisfazione dei destinatari, proponendo servizi accessibili secondo politiche indirizzate a favorire la libertà di scelta, significa investire nell'apprendimento, nella crescita qualitativa del proprio "gruppo" professionale, nella *ricerca di modelli educativi innovativi*, che non può prescindere da *supporti finanziari erogati in forma costante e duratura dall'ente pubblico*. Il ruolo di quest'ultimo si inquadra proprio in questo processo di sussidiarietà orizzontale che permette di raggiungere una mission condivisa, rivolta alla salvaguardia del bene pubblico mediante l'integrazione con organizzazioni più snelle quali sono le imprese sociali, che riescono ad essere competitive con l'amministrazione pubblica anche dal punto di vista dei costi.

L'ente pubblico gioca un duplice ruolo nel sistema della governance: agevolare l'implementazione di nuove unità di offerta e favorire indirettamente il privato sociale mediante agevolazioni economiche riconosciute ai propri cittadini nelle modalità di accesso.

Indirizzare le proprie energie verso un bilancio "stabilizzato" significa porre attenzione anche alle uscite finanziarie che riguardano le spese per la fornitura di beni e servizi: percorrere la strada della *massimizzazione*, ovvero della scelta di ottimizzare le *prestazioni necessarie* "spalmandole" trasversalmente sulle singole unità d'offerta così che si possano raggiungere economie di scala che agiscono sul risparmio. Ciò significa interagire con questi soggetti, allargando il raggio di azione, se necessario anche al di là del territorio di appartenenza, così da innescare processi competitivi che agiscono a favore della Cooperativa.

Passando ad esaminare le strategie che si collocano nella **prospettiva cliente/territorio**, chiamata a dare evidenza a fattori che agiscono sul livello di soddisfazione e di fidelizzazione dei clienti/utenti, ritorna, come aspetto estremamente importante del rapporto con l'ambiente esterno, l'attenzione sulla *qualità dei servizi* che deve necessariamente percorrere una strada in costante salita. Questo processo può essere alimentato ad almeno due livelli: dal punto di vista dei processi interni mediante la *sperimentazione di processi di lavoro flessibili ma coerenti* con la mission, dal punto di vista del cliente/territorio mediante la *realizzazione di unità d'offerta secondo modalità innovative e la costruzione di servizi in rete* che, strettamente connessi con la strategia di massimizzare le prestazioni di supporto, permettono di leggere in misura più organica i bisogni degli utenti e facilitare, nella prospettiva dell'apprendimento e crescita, il rafforzamento di un pensiero e di un *approccio globale alla tematica della prima infanzia*. La riflessione sostiene la qualità perché implica la ponderazione nelle scelte.

L'elaborazione di un progetto educativo si fonda quindi su teorie e prassi pedagogiche che danno senso all'agire. Quanto detto va al passo con *l'investimento sulle competenze professionali* degli educatori che si interfacciano con i clienti e con gli operatori di altri servizi affini.

Creare servizi che siano in rete tra loro significa anche agire sulle interconnessioni che derivano dai legami strutturati e permettere una continuità di intervento a favore dei destinatari, che possono contare su un "percorso" educativo orizzontalmente articolato, integrato a livello verticale e cioè rispondente alle varie tappe della crescita, con operatori che mantengono uno stile di intervento coerente dal punto di vista del paradigma educativo.

¹⁸ Ci si riferisce a: famiglie, educatori, soci, ente locale, comunità in senso lato, dove si collocano anche agenzie appartenenti al terzo settore, fornitori di beni, di servizi e di personale, agenzie educative altre, scuole di formazione professionale.

Entrambe queste strategie operano connessioni con la *massimizzazione delle prestazioni*, che agiscono in una logica di compensazione indirizzata verso investimenti che non hanno ritorni immediati dal punto di vista finanziario, ma i cui costi possono essere affrontati se si ricerca e si mantiene costante la collaborazione con l'ente pubblico. I fornitori più meritevoli e competitivi nell'offerta economicamente più vantaggiosa per la cooperativa potranno entrare a far parte di sinergie vantaggiose per entrambe le parti, stringendo alleanze che agiscono nell'ottica di una maggiore visibilità reciproca.

La creazione di un sistema di offerta si rende, proprio per la sua organicità ed articolazione, ben *visibile sul territorio* sposandosi con la strategia dello sviluppo di una immagine solida e positiva, che *facilita legami e inserimento armonico nel contesto comunitario* di appartenenza. Ciò può avvenire se si lavora con attenzione costante sulla prossimità¹⁹, terreno di coltura dei legami interpersonali basati su *fiducia reciproca e fidelizzazione* che potranno rappresentare il volano che accompagna individui sconosciuti ad avvicinarsi e apprezzarsi, andando ad aumentare esponenzialmente il capitale sociale²⁰ messo a disposizione dall'impresa stessa.

Queste valutazioni, che derivano dalla misurazione dell'impatto²¹ delle azioni intraprese, facilitano la crescita economica mediante le forme di sostentamento normate a livello nazionale, quali la sottoscrizione di una tessera societaria, legame indiretto con la Cooperativa perché "mediato" dalla Associazione, e la devoluzione del 5 per mille al momento della dichiarazione dei redditi.

La strategia virtuosa dello *sviluppare relazioni interpersonali di fiducia* resta una strategia forte perché rappresenta uno stile da perseguire e coltivare nel tempo accompagnata dal motto "mettiamoci la faccia, giochiamoci la reputazione".

A partire da una analisi del bisogno del territorio e dell'offerta dell'ente pubblico, il cui unico nido non riesce ad accogliere tutte quelle famiglie che presentano un reddito più modesto e che quindi faticano ad affrontare la retta di nidi non in convenzione, si profila la decisione di stringere una collaborazione più serrata con il comune perché la stessa amministrazione, in sede di programmazione, attivi il funzionamento di una *nuova unità d'offerta* insediata in un edificio di proprietà pubblica con ente gestore privato, *secondo logiche innovative* premiate da finanziamenti provinciali. In questo modo si potrebbe giungere a realizzare una offerta caratterizzata da tariffe calmierate secondo fasce di reddito specifiche.

Pur essendo un servizio del territorio e inserito nella rete istituzionale, grazie all'esistenza di un rapporto contrattuale con l'ente locale, viene ad essere ampliato il sistema dei servizi in rete afferenti all'impresa sociale, portando con sé le opportune ricadute di tipo economico e sociale.

La **prospettiva** che porta la lente d'ingrandimento sui **processi interni** all'impresa si posiziona sull'ambito dei processi gestionali per seguirne e misurarne le performance in quanto da questi processi dipendono i risultati delle due precedenti prospettive.

L'organizzazione del personale e la relativa attribuzione di funzioni, compiti e responsabilità si concentra sul raggiungimento di obiettivi trasversali ai servizi gestiti, con la conseguente

¹⁹ Qui intesa nella accezione di vicinanza e di legami interpersonali di condivisione e aiuto reciproco

²⁰ Per capitale sociale non si intende una proprietà astratta riferita a gruppi o persone, ma al risultato di esperienze socialmente condivise. L'accesso al capitale sociale si conquista attraverso la partecipazione ai processi di costruzione condivisa e discorsiva del senso e significato dei legami sociali. I risultati di una ricerca condotta nell'area veronese e contenuta nel libro di P. Di Nicola "Dalla società civile al capitale sociale. Reti associative e strategie di prossimità.", Franco Angeli, Milano, 2006, dimostrano che impegno sociale e cura delle relazioni interpersonali costituiscono il terreno ideale per la crescita di una risorsa - il capitale sociale - tanto più necessaria, quanto più incerte e insicure diventano le traiettorie di vita individuale e familiare.

²¹ Ci si riferisce qui ad esiti non direttamente connessi agli obiettivi progettuali. Sono risultati imprevisti ma importanti perché raggiungono i destinatari, le loro famiglie, gli operatori coinvolti ma anche tutti coloro non strettamente interessati dal progetto stesso

necessità di fissare obiettivi che sono comuni a più aree gestionali e operative e dentro cui le procedure prevedono una certa omogeneizzazione, per permettere termini valutativi più facilmente perseguibili. All'interno di un'organizzazione di questo tipo le competenze del personale educativo diventeranno patrimonio dell'intero sistema a rete così da rafforzare le connessioni e la continuità tra le singole unità d'offerta. L'organizzazione del personale deve tener conto delle regole contrattuali previste dal regolamento interno della cooperativa²² ma anche delle esigenze dell'utenza, di modo che l'impostazione del processo di erogazione del servizio diventi il più rispondente possibile alla domanda.

L'ottimizzazione dei processi dovrebbe configurarsi come elemento che definisce il layout ai singoli soci lavoratori affinché la costruzione del ruolo avvenga senza ambiguità e venga facilitata l'armonizzazione delle mansioni, ingrediente principale per favorire un clima sereno e collaborativo. Si ipotizza che, grazie a questo, gli operatori, forti del loro ruolo e della loro appartenenza, possano aumentare il loro sentimento di responsabilità circa il futuro dell'impresa, investendo energie in un progetto lavorativo a lungo termine. La soddisfazione che ne deriva impatterebbe positivamente sulle relazioni tra gli operatori ma anche sulle relazioni esterne, che di conseguenza aumenterebbero la loro stabilità e profondità a livello personale, strumento di fidelizzazione dell'utenza nei confronti dell'intero sistema della cooperativa.

In quest'ottica non si può prescindere dal prevedere un cammino in cui *sperimentare nuove modalità processuali flessibili* tradotte in procedure in cui la varietà viene assunta come regola.

Le performance andranno misurate tenendo conto del gradimento dell'utenza nell'ottica dell'aumento della qualità dei servizi offerti.

La *stabilità lavorativa* è rafforzata dalla previsione di *creare un nuovo soggetto giuridico* con determinate caratteristiche, aderenti al regime di quasi mercato che si è andato strutturando secondo i principi della governance regionale, per veicolare nuove opportunità di impegno stimolante.

La **prospettiva dell'apprendimento e della crescita** si prefigge di individuare e monitorare gli spazi in cui è opportuno sviluppare apprendimento e innovazione/cambiamento.

Nella direzione dell'ottimizzazione dei processi, e di conseguenza, del creare servizi per la prima infanzia tra loro in rete, la cooperativa si pone come strategia la *costruzione di un percorso di riflessione e pensiero che guardi alla globalità della condizione della prima infanzia* e che pertanto consenta anche agli operatori di porsi in una logica di crescita professionale, dentro un contenitore che intende investire su di loro anche in una logica di apertura e di apprendimento continuo, accostandosi a materiali e studi di settore aggiornati, che rinnovano lo stile di approccio al proprio lavoro. Da qui si potrebbe avviare una riflessione sul territorio, preparati ad agire da promotori di questo anche con gli operatori di servizi altri.

Accanto ad una riflessione che coinvolge l'intera organizzazione, occorre favorire un *incremento delle competenze professionali di ciascuno* perché ciò sia motivo di crescita, di investimento nell'impegno a lungo termine, per godere dei ritorni sulla qualità dei servizi offerti e per indurre a pensare a nuove forme di collaborazione con enti affini, che possono assumere le fattezze di nuovi organismi sociali.

Tali organismi, necessariamente in linea con le richieste poste in essere dalla normativa vigente, potrebbero diventare gestori di servizi in forma associata e in convenzione con l'ente pubblico. Ciò può comportare importanti investimenti sul lungo periodo che graverebbero sul nuovo soggetto, il quale però potrebbe contare su forme di finanziamento "start up" e sul supporto

²² Rif. Legge 142/01, art. 6 comma 2, modificato con L. 30/03, art. 9

finanziario negoziato con l'ente pubblico. Contestualmente, il nuovo soggetto entrerebbe a far parte della costellazione dei servizi gestiti in rete, che conferisce visibilità e legami con il territorio.

L'incremento delle competenze professionali dei singoli, infine, porta necessariamente una ricaduta positiva sull'*ottimizzazione dei processi* in quanto aumenta la consapevolezza del proprio ruolo e l'appropriatezza delle mansioni.

Dalle strategie agli obiettivi agli indicatori

L'insieme delle strategie che guidano l'impresa entro un arco temporale medio-lungo devono necessariamente essere accompagnate dalla individuazione di *obiettivi* a breve termine, che rendano le strategie stesse reali e non semplici enunciazioni di intenti. Successivamente gli obiettivi devono essere scomposti in *indicatori*, cioè unità rilevabili, che hanno il compito di fornire un rimando sul raggiungimento effettivo degli obiettivi.

A partire dalla mappa strategica già delineata, qui di seguito si riportano gli obiettivi elaborati dalla riflessione del gruppo di lavoro.

PROSPETTIVA FINANZIARIA	
Strategie	Obiettivi
Mantenere una chiusura di bilancio in situazione di pareggio	<ul style="list-style-type: none">• Stipulare contratti basati su offerte economicamente più vantaggiose per agenzie di fornitura di servizi
Crescere in modo sostenibile	<ul style="list-style-type: none">• Ottimizzare le spese di personale• Incrementare azioni di fund raising verso soci e territorio
Stabilizzare i supporti finanziari con l'ente pubblico	<ul style="list-style-type: none">• Attivazione convenzione con Comune• Reperire risorse in ambito distrettuale
Massimizzare le prestazioni di terzi a supporto delle attività	<ul style="list-style-type: none">• Ottimizzare i costi di fornitura

La “questione finanziaria” assume rilevanza nella attuale situazione della cooperativa. L'investimento significativo nella una nuova esperienza di apertura dell'asilo nido *La Magica Magnolia* ha obbligato l'impresa a individuare possibilità di reale cambiamento. Per fare ciò *La Scatola Magica* guarda in due direzioni.

Da un lato, infatti, si interroga su se stessa e sulla propria modalità di gestione interna, cercando di ottimizzare le spese del personale, rimanendo in linea con lo stile decisionale dell'impresa, basato sulla correttezza economico-gestionale, ma avviando anche scelte critiche, come quella esempio di chiudere il micronido, che è di fatto avvenuta con l'inizio del mese di dicembre 2010, dopo una fase di preparazione molto accurata su diversi fronti: del personale interno, dei bambini e delle famiglie coinvolte in entrambe le strutture.

Dall'altro, la cooperativa guarda all'ambiente esterno, che legge come risorsa che facilita una gestione economica stabile. Questo tipo di relazione, però, è controbilanciata da un ritorno a favore dello stesso contesto: per il comune, per i soggetti del livello distrettuale, per le famiglie, il fatto che la cooperativa abbia un piano di programmazione finanziaria e che ricerchi iniziative innovative, rappresenta una garanzia di responsabilità e serietà gestionale.

L'operativizzazione degli obiettivi passa attraverso due successive azioni: l'individuazione degli indicatori e l'assegnazione delle informazioni che ne derivano ai singoli soggetti interni alla struttura della cooperativa.

Nell'ambito della prospettiva finanziaria ampie aspettative di rendimento sono associate alla figura del responsabile dei servizi: questo è giustificato dal fatto che nel profilo organizzativo egli ha compiti gestionali, di cui risponde al consiglio d'amministrazione. Quindi è la figura in grado, adeguatamente supportata dalla segreteria e dal consulente commercialista, di monitorare la gestione contabile e finanziaria. A partire da ogni obiettivo è possibile delineare le azioni che ciascun destinatario delle informazioni dovrà realizzare quotidianamente per il raggiungimento degli obiettivi e la raccolta degli indicatori. Ad esempio, dal responsabile dei servizi ci si aspetta che partecipi attivamente ai tavoli di programmazione a livello distrettuale: egli è la figura tecnica competente più vicina al consiglio d'amministrazione e al suo mandato; è in grado, pertanto, di portare l'orientamento della cooperativa e il relativo contributo alla riflessione programmatica. Il Presidente della Cooperativa e il Consiglio di Amministrazione hanno un ruolo di rappresentanza esterna in base al quale sono invece legittimati a richiedere all'Associazione *La Magica* un supporto aggiuntivo attraverso l'aumento della quota associativa. La segreteria dovrà invece monitorare costantemente i versamenti in favore della cooperativa (immaginiamo tramite verifiche sugli accrediti del conto corrente bancario), sia quelli che provengono dal Comune in base alla convenzione, sia quelli che giungono sotto forma di liberalità.

Obiettivi	Indicatori/Misure	Destinatari
Stipulare contratti basati su offerte economicamente più vantaggiose per agenzie di fornitura di servizi	<ul style="list-style-type: none"> n. di preventivi richiesti per ciascuna delle agenzie considerate 	Segreteria
	<ul style="list-style-type: none"> n. offerte economicamente più vantaggiose selezionate per ciascuna delle agenzie considerate n. nuovi contratti stipulati in sostituzione di precedenti 	Responsabile dei servizi Presidente
	<ul style="list-style-type: none"> Variazione incidenza costi del personale rispetto al precedente esercizio 	Consulente Commercialista
Potenziare azioni di fund reasing verso soci e territorio	<ul style="list-style-type: none"> Incremento quota di sostegno associazione 	Presidente Consigliere delegato
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento numero inviti distribuiti per versamento 5 per mille Incremento versamenti 5 per mille negli anni 	Segreteria
Ottimizzare i costi di fornitura	<ul style="list-style-type: none"> Variazione incidenza costi di fornitura rispetto al precedente esercizio 	Consulente Commercialista

Nell'ambito della *prospettiva orientata verso il territorio ed il cliente*, la cooperativa individua obiettivi che la impegnano su due fronti essenziali: la sfida per l'ampliamento dell'offerta da un punto di vista qualitativo, ma anche quantitativo e l'investimento nelle relazioni. L'impresa sa che la sua sopravvivenza non dipende solo da una buona gestione interna: essa vive prima di tutto perché risponde ad un bisogno. Si ritiene legittimo, quindi, che i destinatari dei servizi gestiti chiedano miglioramenti e personalizzazione dei servizi e si ritiene opportuno che l'impresa

vada incontro alle loro richieste, contenendo le tariffe e diversificando l'offerta. Significativo è poi l'investimento che la cooperative intende portare avanti per intercettare quei clienti non ancora conosciuti: non ci si limita a esaudire la domanda di quelli fedeli, ma si vuole puntare su un forte radicamento territoriale, attraverso eventi ed informazione.

La rilevanza accordata alla richiesta del cliente induce a formulare molteplici richieste ai soggetti che maggiormente sono a contatto con i destinatari dei servizi, ovvero gli operatori educativi. Essi sono la "faccia" quotidiana dell'impresa, coloro che ogni giorno misurano richieste, umori e soddisfazione delle famiglie e dei bambini. Allo stesso modo sono le figure che meglio conoscono le strutture e loro potenzialità. Saranno loro ad elaborare i contenuti del materiale informativo, perché ci si aspetta che sappiano comunicare il contenuto della loro attività e le specificità dell'offerta. Allo stesso modo sarà il coordinatore a proporre dei criteri di qualità, perché conosce le possibilità e le criticità del proprio servizio.

PROSPETTIVA CLIENTE/TERRITORIO	
Strategie	Obiettivi
Aumentare la qualità dei servizi offerti	<ul style="list-style-type: none">• Elaborazione di criteri qualitativi validi per accreditamento
Realizzare unità d'offerta secondo modalità innovative	<ul style="list-style-type: none">• Offrire tariffe agevolate
Creare servizi per la prima infanzia in rete sul territorio	<ul style="list-style-type: none">• Sintonizzare i calendari di apertura dei differenti servizi presenti sullo stesso territorio

Obiettivi	Indicatori/misure	Destinatari
Organizzare una iniziativa pubblica di rilevante interesse educativo	• Realizzazione dell'iniziativa	Responsabile dei Servizi
	• n. di partner coinvolti	Presidente
	• n. di partecipanti	Segreteria
Offrire tariffe agevolate	<ul style="list-style-type: none"> • Introito contributo comunale per abbattimento retta nido convenzionato • Rispetto dei tempi di versamento del contributo mensile 	Segreteria
Sintonizzare calendario di apertura dei differenti servizi presenti sul territorio	<ul style="list-style-type: none"> • n. di strutture educative coinvolte • stesura di un calendario annuale condiviso 	Coordinatore Asilo Nido

In una fase di cambiamento, la cooperativa ha necessità di investire tempo e risorse anche su sé stessa. Si potrebbe pensare che l'impresa stia vivendo una nuova fondazione: in realtà è un salto da una condizione conosciuta e stabilizzata nel tempo all'incontro con un'altra realtà di impresa, diversa, poco conosciuta, una fusione del cui esito poco si riesce ad immaginare. Di fatto *La Scatola Magica* manifesta con queste scelte di volersi rafforzare internamente per non perdere le proprie specificità organizzative e metodologiche (si faccia riferimento agli obiettivi di organizzazione degli orari del personale interno, allo studio di un modello operativo di gestione che tenga conto delle esigenze della famiglie). Allo stesso modo vuole sostenere i propri operatori e soci lavoratori, offrendo l'opportunità della stabilizzazione dei contratti e il supporto all'operatività. Contemporaneamente, è consapevole del fatto che il cambiamento è molto vicino e che ci si debba orientare in tal senso (come si può capire dall'obiettivo sulla fondazione del nuovo ente dotato di personalità giuridica e della strutturazione dei relativi strumenti operativi e gestionali).

Un ruolo rilevante è sicuramente attribuito ai livelli decisionali, cioè il presidente e il consiglio d'amministrazione che, come già detto rivestono il ruolo di rappresentanti dell'impresa. In quanto tali saranno loro a traghettare la cooperativa verso la nuova costituzione, facendosi carico dei

contatti con l'altra impresa, riflettendo sulle modalità e i termini della fusione, contrattando con gli istituti di credito, attivando il ruolo istituzionale del comune nei momenti opportuni, richiedendo la partecipazione ed il supporto del responsabile dei servizi e dei consulenti nelle fasi di discussione più squisitamente tecnica. Questi soggetti sono operativi anche sul fronte interno esplicitando la propria posizione di responsabilità e il proprio desiderio di investimento sulla struttura esistente attraverso la stabilizzazione dei contratti di lavoro, che offrono opportunità nuove per i lavoratori anche all'interno della futura impresa.

Il rafforzamento interno è in parte attribuito ai Coordinatori dei servizi, quali figure di responsabilità intermedia che hanno il compito di assicurare gli operatori dedicandosi al loro benessere all'interno dell'organizzazione. Contemporaneamente hanno il compito di coinvolgerli nel mantenimento dell'operatività, attraverso la elaborazione di una rilevazione e valutazione dei bisogni delle famiglie, per giungere alla costruzione del modello operativo attuale.

PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI	
Strategie	Obiettivi
Ottimizzare i processi	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione orari personale interno a copertura di tutti i servizi offerti • Individuare responsabilità individuali
Sperimentazione di processi di lavoro flessibili e coerenti con i cambiamenti della società	<ul style="list-style-type: none"> • Studio di un modello operativo di gestione del servizio nido che tenga conto delle esigenze delle famiglie
Garantire stabilità lavorativa al gruppo dei soci lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzare momenti di confronto condivisi da tutta l'equipe educativa • Stabilizzare i contratti di lavoro • Pianificare le presenze e i congedi in maniera compatibile con le esigenze del lavoratore

Obiettivi	Indicatori/misure	Destinatari
Organizzazione orari personale interno a copertura di tutti i servizi offerti	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di personale a copertura degli orari di apertura di tutti i servizi 	Coordinatore Asilo Nido
Definire responsabilità individuali all'interno del processo di erogazione del servizio nido	<ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di organigramma con attribuzioni di funzioni e obiettivi di procedimento 	Responsabile dei Servizi
Studio di un modello operativo di gestione del servizio nido che tenga conto delle esigenze delle famiglie	<ul style="list-style-type: none"> • n. questionari di indagine raccolti • Esistenza di un report di elaborazione dei questionari raccolti • Esistenza di ipotesi di modelli operativi 	Coordinatore Asilo Nido Educatori
Organizzare momenti di confronto condivisi da tutta l'equipe educativa	<ul style="list-style-type: none"> • n. di iniziative attivate • Grado di soddisfazione raggiunto 	Coordinatori di struttura
Stabilizzare i contratti di lavoro in essere	<ul style="list-style-type: none"> • assenza di contratti a tempo determinato 	Presidente Consigliere delegato
Pianificare le presenze e i congedi in maniera compatibile con le esigenze del lavoratore	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di straordinari • Esistenza di un piano ferie condiviso 	Coordinatore asilo nido Educatori
Dotare il nuovo soggetto di strumenti operativi-gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di un gruppo di lavoro • Esistenza di procedure operative • Esistenza di un regolamento interno • Esistenza di disponibilità finanziarie 	Presidente Consigliere delegato

All'interno della *prospettiva dell'apprendimento e della crescita* è visibile come la cooperativa intenda contribuire alla produzione di cultura dell'infanzia e dell'intervento pedagogico. Nonostante il cambiamento in divenire, emerge come punto forte sul quale l'impresa sembra non voler cedere. Anche in questo caso l'impresa si muove su due fronti: da un lato intende creare sinergie con l'esterno per generare arricchimento reciproco (ovvero l'apertura e lo scambio con altre realtà operative, tramite l'avvio di esperienze di stage e tirocini e la promozione di contesti di riflessione sul territorio); dall'altro intende facilitare i propri operatori nell'acquisizione di contenuti teorici, competenze metodologiche, strumenti operativi.

Gli obiettivi così individuati appaiono centrati su aspetti di contenuto tecnico che coinvolgono soprattutto figure dotate di competenze specialistiche (i consulenti, i coordinatori ed il responsabile dei servizi). Ci si aspetta che i Coordinatori di struttura raccolgano il fabbisogno formativo, rilevino i temi di interesse per la supervisione, indicando eventuali professionalità cui fare ricorso per la realizzazione dei percorsi e, infine, misurando il grado di soddisfazione dei partecipanti attraverso questionari. Naturalmente, i livelli di responsabilità sono ugualmente coinvolti per facilitare queste iniziative, attraverso la messa a disposizione delle necessarie risorse finanziarie. Inoltre, al presidente è riconosciuto il compito di lavorare per stimolare presso istituzioni, enti ed agenzie educative e formative, altre imprese, l'interesse per la costituzione di tavoli di lavoro; ci si aspetta, pertanto, che egli crei relazioni e sinergie.

PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E DELLA CRESCITA	
Strategie	Obiettivi
Costruire un percorso educativo di accompagnamento che abbracci il settore della prima infanzia	<ul style="list-style-type: none"> • Costituire equipe multidisciplinari su tematiche complesse • Promuovere tavoli di lavoro tra figure educative afferenti a tutti i servizi dedicati presenti sul territorio
Favorire l'incremento delle competenze professionale nei diversi campi di azione	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitare la partecipazione dei soci a corsi di formazione ad hoc su tematiche educative specifiche • Promuovere tirocini e stage formativi in realtà similari presenti in altri territori

Obiettivi	Indicatori/Misure	Destinatari
Costituire un'equipe multidisciplinare stabile su tematiche complesse	<ul style="list-style-type: none"> n. di professionalità coinvolte esistenza di verbali 	Coordinatore asilo nido
	<ul style="list-style-type: none"> n. delle tematiche trattate calendarizzazione degli incontri 	Coordinatore asilo nido Consulenti specialisti
Promuovere un tavolo di lavoro tra le figure educative afferenti a tutti i servizi dedicati all'infanzia presenti sul territorio	<ul style="list-style-type: none"> costituzione del tavolo di lavoro n. servizi partecipanti/n. servizi coinvolti 	Presidente
Facilitare la partecipazione dei soci a corsi di formazione ad hoc su tematiche educative specifiche	<ul style="list-style-type: none"> esistenza di un piano della formazione condiviso cambio turno/sostituzione dell'operatore 	Responsabile dei servizi Coordinatore Asilo Nido
	<ul style="list-style-type: none"> esistenza di incentivi economici per la formazione 	
Realizzare un programma di supervisione rispondente alle esigenze del personale educativo	<ul style="list-style-type: none"> n. degli incontri effettuati/n. degli incontri previsti grado di soddisfazione degli educatori 	Coordinatore Asilo Nido

I tempi di produzione delle informazioni

In chiusura si può fare un accenno rispetto alla produzione delle informazioni che per tutti gli obiettivi si intende legata ad una dimensione temporale non superiore all'anno. Circa le modalità è possibile individuare quando queste siano differenti, legate anche agli strumenti a disposizione dell'impresa (ad esempio le relazioni connesse alle attività di chiusura dei bilanci, piuttosto che a report qualitativi legati alla rilevazione del grado di soddisfazione degli educatori rispetto all'attività di supervisione).

Materiale utilizzato per lo studio:

- statuto
- carta dei servizi
- regolamento
- organigramma
- mansionari
- progetto presentato alla Provincia
- legislazione
- dati finanziari da bilancio e stato patrimoniale