BILANCIO SOCIALE ED ECONOMICO 2013

COOPERATIVA FAMIGLIE LAVORATORI
società cooperativa sociale e di consumo
viale Piave, 43 • 24047 Treviglio BG
tel. 0363 46310 fax 0363 594635
www.cfltreviglio.it

Hanno collaborato alla stesura di questo bilancio:

Responsabile di progetto	Lucia Profumo responsabile Area sociale
Gruppo ristretto	Elena Rossoni responsabile Area amministrativa
	Mario Ferrandi responsabile Punto vendita
Gruppo allargato	Marco Brambilla presidente Consiglio di amministrazione
	Fausto Ferrari Presidente onorario
	Alfredo Morini volontario Area sociale
	Giovanna Zuffetti CFL Lab
Consulenti tecnici	Maddalena Borella Tradelab SpA
	Anna Cortesi Studio Cortesi
Progetto grafico e impaginazione	Franco M. Sonzogni [FReSco] grafica e pubblicità, Treviglio www.frescografica.it
Stampato su carta riciclata con inchiostri a base di soia e attenzione agli impatti ambientali	Laboratorio grafico, Pagazzano www.labgrafmonticelli.it
Per informazioni	Lucia Profumo Responsabile Area sociale tel. 0363 41234 | e–mail: areasociale@cfltreviglio.it

Relazione sociale ed economica al Bilancio d'esercizio 2013

«Per essere insostituibili bisogna essere diversi».

Coco Chanel

Indice

Lettera del presidente 4

Nota metodologica 5

1. L'identità della Cooperativa 7

1.1 Profilo generale 8

Alcuni dati significativi dell'attività della CFL (al 31/12/2013) ..8

1.2 La storia: un'intuizione che dura da 40 anni 8

1.3 La missione e i valori/princìpi 9

1.4 2013: un anno di crisi e di svolta 10

1.5 Ritorno al futuro 10

1.5.1 Il piano tattico 10

1.6 Gli stakeholder 11

Soci 12

Personale 12

Fornitori 13

Il mondo cooperativo 13

L'ambiente 13

Il sud del mondo 14

Le fasce deboli 14

La comunità locale 14

I concorrenti 15

1.7 Il governo e l'organizzazione della CFL 16

1.7.1 Gli organi 16

1.7.2 La struttura organizzativa 18

1.7.3 I problemi organizzativi e il futuro di CFL 19

2. Risultati economici 21

Relazione sulla gestione 23

Relazione sulla gestione (bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013) 24

Andamento della gestione 24

Attività di ricerca e sviluppo 24

Criteri seguiti per il conseguimento degli scopi statutari ai sensi L. 59/92 24

Criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico 25

Risorse umane 25

Evoluzione prevedibile della gestione 26

Documento programmatico s ulla sicurezza 26

Informazioni ai sensi dell'art. 2428, comma 2, al punto 6bis CC 27

Rischio di credito 27

Rischi di mercato 27

Rischio di liquidità 27

Rischio di cambio 27

Personale e ambiente 27

Possesso di quote proprie 27

Strumenti finanziari derivati 28

Destinazione del risultato d'esercizio 28

Relazione del Revisore contabile e del Collegio sindacale 29

Relazione del Revisore contabile al bilancio di esercizio al 31/12/2013 30

Relazione del Collegio sindacale ex art. 2429 CC al bilancio chiuso al 31/12/2013 31

Bilancio d'esercizio 31

Attività di vigilanza resa nel corso del 2013 (ex art. 2429, comma 2 CC) 32

Informazioni ai sensi dell'art. 2545 CC 33

Informazioni ai sensi dell'art. 2513 CC 33

Continuità aziendale 33

Bilancio d'esercizio 2013 (Stato patrimoniale, Conto economico, Nota integrativa) 35

Stato patrimoniale al 31 dicembre 2013 36

Attivo 36

Passivo 37

Conti d'ordine 37

Conto economico 38

Nota integrativa al bilancio al 31/12/2013 40

Criteri di formazione 40

Criteri di redazione 40

Criteri di valutazione
e principi contabili adottati 40
Deroghe 41
Criteri di valutazione 41
Dati sull'occupazione 43
Variazioni delle voci dell'attivo
e del passivo (in migliaia di Euro) 44
Attivo 44
B) Immobilizzazioni 44
C) Attivo circolante 46
D) Ratei e risconti 47
Passivo 49
A) Patrimonio netto 49
B) Fondo rischi ed oneri 49
C) Trattamento di fine rapporto 49
D) Debiti 50
E) Ratei e risconti 52
Conto economico 53
A) Valore della produzione 53
B) Costi della produzione 54
C) Proventi e oneri finanziari 56
D) Proventi e oneri straordinari 56
E) Imposte sul reddito d'esercizio 57
Comunicazioni 57
Prospetti analitici 59
Variazioni nei conti delle
immobilizzazioni materiali
per l'esercizio chiuso al 31/12/2013 ..60
Variazioni nei conti delle
immobilizzazioni immateriali
per l'esercizio chiuso al 31/12/2013 ..60
Analisi ammortamenti 2013 61
Budget 2014 63
3. Area commerciale:
linee guida del cambiamento 65
3.1 Identikit del socio CFL 66
Quale modello per la piccola
distribuzione indipendente? 67
Riferimenti ideali e distintività 67
La formula CFL: un'offerta unica
con comodità, prezzi e servizio da
Grande distribuzione 68
Articolazione del progetto 68
3.2 I primi risultati 68
3.3 Analisi delle performance 2013 69
3.4 I prossimi passi: il riposizionamento
del punto vendita 71
4. Attività realizzatee risultati ottenutiin
ambito sociale 73
4.1 CFL in rete 74
4.1.1 Buon cibo e non solo 74
4.1.2 CFL in mostra 74
4.1.3 Iniziative culturali e formative 74
4.2 I servizi formativi per i soci 75
4.2.1 I corsi di lingue 75
4.2.2 I libri 75
4.3 La difesa del consumatore: ACU 76
5. Approfondimento
su alcuni portatori di interesse 77
5.1 I soci 78
5.1.1 La composizione 78
5.1.2 Capitale sociale 78
5.1.3 Il progetto comunicazione 79
5.1.4 I gruppi 80
5.1.5 Altri spazi di volontariato 80
5.1.6 Prestito sociale 81
5.2 Il personale 81
5.2.1 Consistenza 81
5.2.2 Composizione del personale
del punto vendita 82
5.2.3 Comunicazione interna,
coinvolgimento e formazione 83
5.2.4 Aspetti contrattuali e retributivi 83
5.2.5 Conciliazione lavoro–vita familiare 84
5.2.6 Altri aspetti 84
5.3 L'ambiente 84
5.3.1 Le politiche ambientali 84
5.3.2 La gestione degli aspetti ambientali
relativi al funzionamento della
Cooperativa 85
5.3.3 Vendita di prodotti "sostenibili" 86
5.3.4 Gruppo di acquisto
impianti fotovoltaici 86

Lettera del presidente

Cari soci,

sull'ultimo numero di «Gente che coopera» il Presidente onorario, Fausto Ferrari, chiedeva a tutti voi se CFL fosse destinata a continuare la sua *mission* sul territorio, così come definita dallo Statuto, oppure dovesse lasciar spazio a forme distributive più "moderne ed efficienti".

A valle delle ultime assemblee ho raccolto da gran parte dei partecipanti un affetto sincero nei confronti della Cooperativa, il che fa ben sperare. Tutti voi infatti avete confermato con forza che una cooperativa di consumo indipendente può ancora insegnare qualcosa, in quanto luogo dove, attraverso il consumo, si perseguono valori universali e il vero interesse dei soci: alla salute, all'informazione, alla salvaguardia del loro potere di acquisto.

Da parte del Consiglio di amministrazione e del personale c'è tutto l'impegno per portare a compimento il piano di rilancio intrapreso e per rimarcare e valorizzare la differenza (in meglio) con i supermercati convenzionali, recuperando gli aspetti unici e le intuizioni vincenti che hanno caratterizzato la CFL delle origini.

Sempre il Presidente onorario ci evidenzia però una pre–condizione che sta alla base di qualsiasi strategia di rilancio.

Fausto identifica la condizione necessaria perché abbia un senso riorganizzare la Cooperativa in un impegno e una responsabilità per i soci, declinati in quattro punti, che mi trovano pienamente d'accordo:

- fedeltà negli acquisti;
- acquisto di quote sociali;
- promozione presso amici e conoscenti della realtà di CFL;
- investimento di tempo in Cooperativa.

In una cooperativa di consumo la concretezza si misura innanzitutto in fatturato; le vendite nei prossimi mesi saranno l'indicatore che ci dirà se alla speranza, all'affetto e alle parole di incoraggiamento faranno riscontro anche risposte coerenti dei soci in termini di azioni a sostegno di CFL.

Ci aspetta un anno di duro lavoro per portare a termine i progetti intrapresi. Come detto noi ci stiamo impegnando con tenacia e determinazione. A fronte di questo sforzo l'unica richiesta che vi faccio è, nel frattempo, di fare la vostra parte e di sostenere concretamente la Cooperativa.

Grazie in anticipo.

Marco Brambilla
presidente CFL

Nota metodologica

CFL affronta per il terzo anno una rendicontazione che prende in esame, oltre agli aspetti economici e patrimoniali, anche quelli sociali ed ambientali. Ciò al fine di consentire ai soci e a tutte le parti interessate una valutazione completa dei risultati della gestione e delle sue prospettive.

La scelta di quest'anno, in linea con l'anno scorso, è quella di rendicontare in un unico documento e in ottica integrata tutti i processi e i risultati della Cooperativa. Il rendiconto è relativo all'anno 2013 e si riferisce a tutti gli ambiti di intervento della CFL, sia formativi, culturali e ricreativi (la cosiddetta Area sociale), che strettamente commerciali (afferenti cioè al punto vendita).

Il riferimento principale per la redazione del documento in relazione agli aspetti sociali, ambientali e di governo è costituito dalle "Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non *profit*" elaborate dall'Agenzia per il Terzo Settore (2011), anche se si è scelto di non enfatizzare la conformità formale a questo *standard* e il numero di informazioni fornite, privilegiando la qualità del processo di rendicontazione.

Quest'anno poi, in considerazione della fase di profondo cambiamento che sta attraversando la Cooperativa, particolare spazio si è dato all'analisi della situazione e alle strategie per il futuro.

Il governo e la gestione del processo è stato realizzato attraverso:

- un gruppo di lavoro, costituito dal responsabile dell'Area sociale, dal responsabile dell'Area amministrativa, dal responsabile del punto vendita. Questo gruppo ha assunto tutte le decisioni relativamente alla struttura, ai contenuti e agli specifici indicatori ed ha materialmente redatto il documento, suddividendolo in relazione alle competenze;
- un "gruppo allargato", costituito dal gruppo precedente integrato da Consiglieri, dipendenti e soci, depositari di informazioni utili alla redazione del rendiconto. In particolare sono stati coinvolti i consulenti che, in veste professionale ma anche in qualità di soci, ci stanno aiutando a portare avanti la revisione dei processi organizzativi, il riposizionamento commerciale e la conseguente revisione dell'offerta.

Il documento è così articolato:

- il primo capitolo, "Identità della Cooperativa", ha lo scopo di descrivere profilo, storia, missione, valori e organizzazione di CFL e costituisce il punto di partenza di tutte le valutazioni seguenti;
- il secondo capitolo, "Risultati economici", riporta le informazioni previste dalla legge per il bilancio civilistico: Relazione economica, Risultati economici, Analisi dei rischi, Prospettive 2014, Copertura della perdita, Relazione del Collegio sindacale, Prospetti di bilancio, Nota integrativa;
- il terzo capitolo, "Area commerciale: linee guida del cambiamento", ove si forniscono i primi risultati di un'analisi approfondita sulla situazione dell'offerta CFL, che sarà alla base della sua revisione, così come previsto dal piano strategico;
- il quarto capitolo, "Attività realizzate e risultati ottenuti in ambito sociale", illustra azioni e risultati relativamente alla partecipazione dei soci e alle altre attività ricreative, culturali, formative realizzate da CFL. Particolare risalto è stato dato alle attività svolte per il 40° anniversario, coincidente con l'Anno internazionale della cooperazione sotto il patrocinio dell'ONU, e al contenuto e significato del nuovo statuto;
- il quinto capitolo, "Approfondimento su alcuni portatori di interessi", esamina gli aspetti relativi a personale, soci e ambiente.

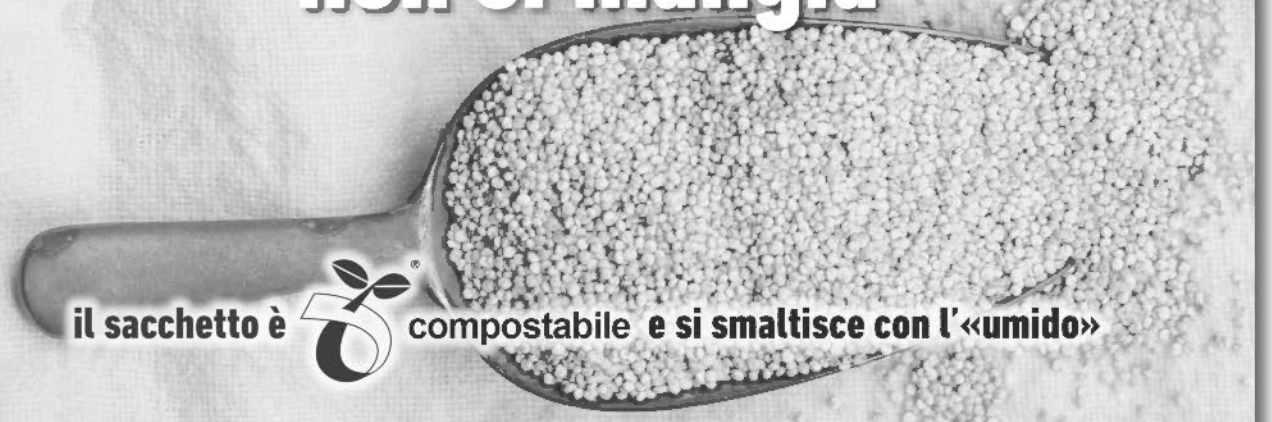
La presente relazione sulla gestione sociale ed economica al bilancio di esercizio è stata approvata dal Consiglio di amministrazione il 17 marzo 2014. È stampata in versione integrale (300 copie) e resa disponibile in versione cartacea sul punto vendita, per chiunque ne faccia richiesta, inviata ai principali portatori di interesse e distribuita in occasione di eventi promozionali, nonché nelle assemblee dei soci. Una sintesi di 16 pagine, stampata in 4.500 copie, è stata inviata a tutti i soci. I documenti (integrale e sintetico) sono scaricabili dal sito della Cooperativa (www.cfltreviglio.it).

CFL AREA COMMERCIALE

scelta etica

ALIMENTARI SFUSI

perché l'imballaggio non si mangia



il sacchetto è **compostabile** **e si smaltisce con l'«umido»**

1.
L'identità della Cooperativa

1.1 Profilo generale

La CFL (Cooperativa Famiglie Lavoratori) è una cooperativa sociale e di consumo che da oltre quarant'anni opera con la missione di agire per la difesa, tutela e garanzia dei soci, attraverso:

- trasparenza, eticità e sobrietà;
- economicità e convenienza dei prezzi;
- qualità dei prodotti forniti;
- equi rapporti con i fornitori;
- impegno nella difesa ambientale.

Forte di oltre 4.000 soci, fra cui molte realtà del privato sociale e del mondo del volontariato, CFL è innanzitutto un luogo di incontro e relazioni, piuttosto che un semplice negozio: è uno spazio fisico in cui cerchiamo di dare risposte alle esigenze dei soci in termini di beni e servizi nell'ambito di un più vasto progetto di educazione e promozione culturale degli aderenti in quanto consumatori e cittadini.

Da sempre appartenente a Confcooperative, dal 2004 CFL **aderisce al SAIT, consorzio delle cooperative trentine**. Questa *partnership* consente alla Cooperativa di usufruire dei servizi e del supporto di una rete di oltre 300 cooperative, mantenendo la piena autonomia nel perseguimento delle finalità economiche, socio–culturali e politiche che la caratterizzano dalla sua nascita.

CFL è **parte di Cittadinanza Sostenibile**, rete nata nel dicembre 2007 a Bergamo con lo scopo di promuovere i temi del consumo critico e della sostenibilità ambientale e sociale, cui prendono parte organizzazioni e singoli impegnati nello studio e la sperimentazione di pratiche di altra economia.

Alcuni dati significativi dell'attività della CFL (al 31/12/2013)

Anno di costituzione	1972
Soci	4.246
Dipendenti	23
Collaboratori volontari	circa 30
Dimensioni punto vendita	mq 900
Prodotti "tradizionali" (n. referenze)	9.000
Prodotti biologici ed equo–solidali (n. referenze)	3.000
Energia prodotta dall'impianto fotovoltaico	circa kWh 50.000
Capitale sociale	€ 262.087

1.2 La storia: un'intuizione che dura da 40 anni

La Cooperativa nasce il 18 novembre 1972. In quell'anno alcune famiglie di Treviglio, residenti nella zona Nord della cittadina, decidono di unire le loro forze per difendersi dall'aumento dei prezzi dei generi di prima necessità, e danno vita ad una Cooperativa Commissionaria di Consumatori.

CFL è in questa fase una sorta di Gruppo di Acquisto Solidale: è possibile comperare solo su ordine mensile e tutte le attività — dall'ordine, alla selezione di prodotti e fornitori, fino alla distribuzione della merce — sono gestite a titolo volontario dalle famiglie aderenti. All'inizio possono aderire solo lavoratori dipendenti, in posizione non direttiva.

Di seguito alcune tappe significative dello sviluppo della Cooperativa:

1974 Apertura della sede di via XXIV Maggio (vendita ancora solo su ordine mensile)

1980 Introduzione, primo supermercato in Italia, della vendita di libri scolastici e di varia a prezzo scontato

Prima modifica a statuto e regolamento, con apertura a tutti i consumatori finali, indipendentemente dal tipo di attività e posizione lavorativa

1981 Inizio attività del Laboratorio lingue

1993 Introduzione del sistema misto di vendita, sia su ordine che con acquisto diretto

1998 Trasferimento nella nuova sede di viale Piave

Eliminazione della possibilità di acquistare con ordine mensile: in tal modo il servizio offerto diventa a tutti gli effetti quello di un supermercato

2004 Adesione al consorzio SAIT di Trento

Introduzione dei prodotti a marchio COOP

2005 Ristrutturazione del punto vendita e disegno del nuovo allestimento

2007 Ristrutturazione del tetto con installazione dell'impianto fotovoltaico

Varo del prestito sociale

2008 Sostituzione di parte delle vaschette di plastica con materiale compostabile/biodegradabile. Introduzione di prodotti sfusi

2009 Adesione alla rete "Cittadinanza Sostenibile"

2012 Approvazione di un nuovo statuto che affianca la mutualità sociale a quella di consumo

2013 Avvio del progetto di riposizionamento strategico

1.3 La missione e i valori/princìpi

Fin dalle sue origini la CFL opera sulla base del principio **"Consumare meno, consumare meglio"**, che per noi significa essere **consumatori critici, consapevoli, etici, sostenibili**.

Le famiglie che quarant'anni fa hanno dato vita alla CFL, infatti, avevano deciso di agire per difendere il loro potere di acquisto, ma nel rispetto della loro salute, dell'ambiente e dei diritti di chi forniva loro la merce. Inoltre non restringevano i loro bisogni alla mera sopravvivenza, ma li estendevano ai bisogni di elevazione culturale, all'impegno civile, lavorando per il miglioramento di tutta la società. Una visione autenticamente cooperativa e molto lungimirante, che riacquista eccezionale attualità in questi tempi di crisi.

Nel 2012 la Cooperativa ha approvato un nuovo statuto, fortemente innovativo, che considera il consumo, e quindi l'attività di vendita, non come il suo obiettivo primario, ma strumentale al raggiungimento di uno scopo generale di promozione umana.

Nello statuto CFL dichiara la convinzione di fondo che "attraverso un consumo consapevole e sobrio, attento alla qualità dei prodotti e al loro impatto sull'ambiente, alle dinamiche di sfruttamento umano che la produzione spesso implica, è possibile influenzare il modo di produzione delle imprese in maniera da soddisfare i bisogni veri della persona" (art. 3).

Lo statuto e il relativo regolamento di attuazione sono scaricabili dal sito www.cfltreviglio.it e ritirabili in versione cartacea presso il punto vendita.

Su tale base la Cooperativa si propone di svolgere la funzione di negozio conveniente e di qualità ma anche di:

- "**promuovere, organizzare e sostenere attività educative sul territorio sui temi legati al consumo critico e responsabile, all'economia solidale e alla salute**, nonché sui temi volti a rispondere ai bisogni della comunità locale;
- offrire alla comunità locale momenti e percorsi di **educazione alla responsabilità**;
- promuovere relazioni di rete all'interno dell'intero movimento cooperativo e nel più ampio consenso della società civile".

Per essere fedeli alla nostra missione è necessaria una **continua ricerca di equilibrio fra gli aspetti positivi della distribuzione organizzata** (professionalità, assortimento, comodità, flessibilità, convenienza) **e i nostri valori che si ispirano alla sobrietà e al consumo consapevole**.

Per CFL infatti il **commercio** non è mero scambio di merci, ma il luogo di incontro di soggetti diversi. È uno spazio di relazione e resistenza contro l'individualismo imperante. Per noi **guadagno** non è la semplice differenza fra costi e ricavi a vantaggio di chi vende, ma un'utilità che può essere condivisa con altri e differita nel tempo e nello spazio.

E poi il **consumo**: una parola che ci piace sempre meno. In Cooperativa ci si allena all'uso di beni

e servizi in modo sobrio, chiedendosi in modo critico cosa, come consumo e anche perché scelgo di non consumare. L'idea è quella di servirsi del denaro e del capitale senza esserne asserviti.

Infine la **rete**: entrare in relazione significa contribuire alla costruzione di una rete per:

- apprendere, proporre e veicolare buone prassi di economia solidale;
- creare un punto di incontro di convivialità, relazionalità, cultura (arte, musica, letteratura…);
- stare meglio con meno: di meno ma meglio e meglio insieme.

1.4 2013: un anno di crisi e di svolta

L'anno 2013 è stato un anno difficile, in cui CFL è stata chiamata a fronteggiare un momento decisamente critico dal punto di vista economico e identitario.

La descrizione dettagliata delle cause è fornita nella relazione sulla gestione a pag. 24.

Tuttavia la crisi è stata l'occasione di riflettere sull'attualità e le prospettive del cosiddetto "modello CFL". L'analisi è stata portata avanti dal Consiglio di amministrazione, "rinforzato" dai responsabili di area e un gruppetto di soci che, coadiuvato da un facilitatore, ha svolto un percorso di riorientamento strategico. Tale percorso ha portato all'identificazione delle linee guida per la strategia di riposizionamento della Cooperativa e di un piano di rilancio che ha i seguenti cardini:

- definire un quadro generale dei fondamentali elementi distintivi e dei principali nodi strategici della Cooperativa rispetto ai quali cominciare a tracciare possibili percorsi di cambiamento nei quali successivamente effettuare un più ampio coinvolgimento dei soci;
- fornire elementi per una "attività di reazione" all'apertura di Ipercoop.

1.5 Ritorno al futuro

CFL intende dunque **riorientare l'attività e il funzionamento nella direzione indicata dalla missione dichiarata nel nuovo statuto (e mutuata dai valori originari) tenendo conto dei forti cambiamenti avvenuti e delle tendenze in atto nella concorrenza e negli stili di consumo**.

Queste le linee essenziali della strategia individuata:

- **CFL non si riconosce nei modelli di consumismo spinto** che hanno generato la Grande distribuzione organizzata (GDO), ma si rifà ad un modello economico basato sulla condivisione e sulla gratuità prima che sul profitto. In buona sostanza **CFL è un'esperienza unica, ed un valore che non può andare perduto**.
- **CFL è convinta che il futuro delle piccole cooperative di consumo stia nella capacità che solo loro hanno di presidiare e valorizzare le relazioni fiduciarie sul territorio**. La possibilità di sopravvivenza è legata quindi non tanto alla concorrenza con la GDO tradizionale, con la quale non possiamo e vogliamo competere sul piano commerciale, ma sulla nostra capacità di diventare "cooperativa di comunità".
- **CFL è anche un punto vendita a servizio del quartiere,** e vuole mantenere questo ruolo.

A partire da questi punti fermi e recuperando in buona misura le intuizioni e i valori delle origini, il cda ha varato un progetto di profondo ripensamento del ruolo e del servizio di CFL, teso:

- da un lato a valorizzare la differenza con i supermercati convenzionali, che sarà sempre più evidente nell'offerta e nello stile della Cooperativa;
- dall'altro a recuperare efficienza attraverso una profonda revisione dei processi e delle modalità di gestione e controllo degli stessi.

1.5.1 Il piano tattico

1. In linea con questo riorientamento è partito un progetto di revisione dell'assortimento; l'alleggerimento delle referenze, in particolare nei reparti del cosiddetto "secco", consentirà il recupero di marginalità; inoltre la revisione del *layout* permetterà un'esposizione più razionale

delle referenze e libererà spazi per i prodotti a maggiore contribuzione. Inoltre si potrà dare più visibilità e spazio ai prodotti biologici, a filiera corta, "sociali" e maggiormente valorizzare i sistemi che rendono accessibile la qualità (es. prodotti sfusi). Particolare attenzione verrà data all'offerta di prodotti freschi e freschissimi, che declinano in modo evidente la distintività di CFL. Dal punto di vista dell'esperienza di acquisto, l'ambiente sarà reso più accogliente, pur mantenendo lo stile sobrio ed essenziale proprio di CFL, con ampio spazio ad informazioni ai soci sul punto vendita su prodotti, caratteristiche, utilizzo, differenze rispetto all'offerta tradizionale. Inoltre si valuterà la creazione di soluzioni sul punto vendita per consentire la relazionalità dei soci in un'ottica non meramente commerciale e l'inserimento di servizi complementari per i soci, anche grazie all'apporto di soci volontari. Questo consentirà a CFL di rafforzare il suo ruolo di punto di riferimento per tutte quelle realtà del privato sociale (associazioni cooperative) e per tutti i soggetti di economia solidale (GAS, distretti, singoli), che ambiscono a sperimentare un modo diverso, più giusto e più consapevole di spendere il proprio denaro. Contemporaneamente la massima attenzione verrà data alla qualità del servizio, al socio e alla costruzione della relazione con lui. È fondamentale infatti che l'esperienza di acquisto differisca profondamente da quella di un punto vendita della cosiddetta GDO tradizionale. I primi provvedimenti potranno essere presi a partire da aprile 2014. In seguito il progetto continuerà in *partnership* con SAIT, per l'adeguamento al nuovo modello messo a punto dal Consorzio e nell'ottica di massimizzare e ottimizzare la percentuale di fedeltà. In questo ambito sarà formalizzato e implementato un Piano di formazione, con interventi sul punto vendita ma anche in aula presso il consorzio SAIT, per consentire al nostro personale di fare esperienza al di fuori della sua realtà.

2. Per quanto riguarda invece gli aspetti legati all'efficienza e alla riorganizzazione, il CdA ha deciso una **profonda revisione del sistema informativo**. Il sistema informativo potenziato consentirà un migliore controllo dei processi operativi e fornirà una base dati affidabile per le decisioni da prendere. Con l'occasione inoltre è stata disposta un'analisi e ridefinizione dei processi operativi, con conseguente revisione dell'assetto organizzativo e coerente identificazione dei relativi profili del personale.
3. Verranno attuate azioni mirate di "**reclutamento di nuovi soci**", sia attraverso la creazione di una rete di volontari organizzati e proattivi nell'animazione della base sociale, sia attraverso un piano di presentazione della nostra Cooperativa e dei suoi servizi a soggetti sensibili ai nostri valori e ai nostri progetti (associazioni e mondo del volontariato, rete della cooperazione sociale, GAS, ecc.). Inoltre si è fatto un appello ai soci per la **ricapitalizzazione della Cooperativa**, che si spera dia i suoi frutti nei prossimi mesi in termini di aumento di capitale.

In conclusione il primo semestre del 2014 sarà cruciale dal punto di vista della riorganizzazione della Cooperativa e della sua uscita sul mercato con un'offerta ridefinita, accattivante e a misura delle esigenze del socio a fronte, naturalmente, di un riequilibrio economico–finanziario e patrimoniale.

I diversi aspetti del piano di rilancio saranno approfonditi nei capitoli seguenti.

1.6 Gli *stakeholder*

Con il termine *stakeholder*, spesso tradotto in italiano con "portatori di interesse", si intendono tutti i soggetti, individuali o collettivi (e quindi singoli cittadini, gruppi informali e organizzazioni), che si può prevedere:

- siano influenzati in modo significativo dalle attività dell'organizzazione;
- possano influenzare la capacità dell'organizzazione di mettere in atto le sue strategie e conseguire i suoi obiettivi.

Di seguito si presenta una mappatura dei principali *stakeholder* della CFL.

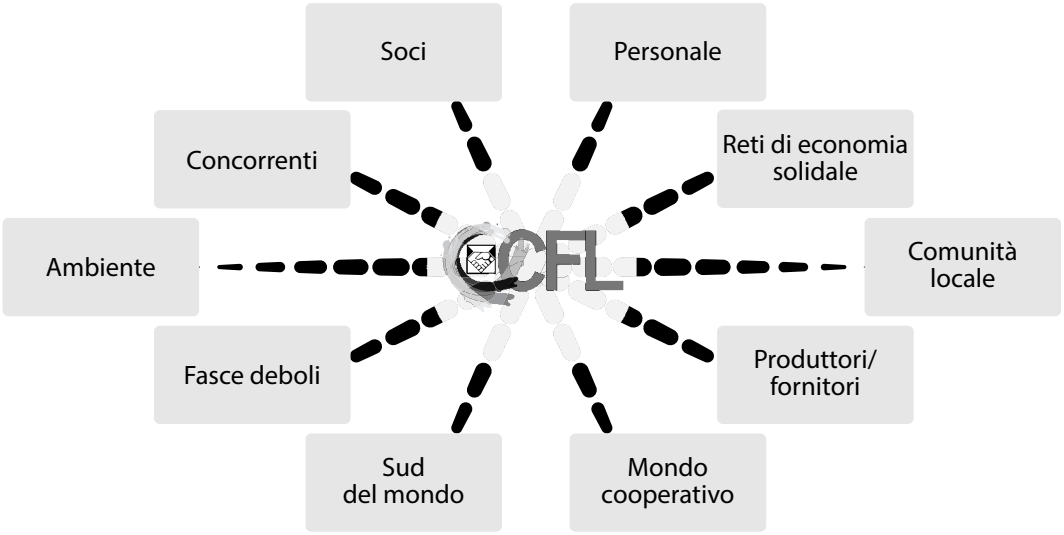


fig. 1 | Gli *stakeholder* della CFL

Soci

Nel corso dell'anno 2013 si sono iscritti 167 soci e se ne sono dimessi 67. A fine 2013 i soci sono 4.246 (> par. 5.1). La grandissima parte degli acquisti in Cooperativa viene effettuata da soci, che quindi **coincidono di fatto con l'insieme dei clienti**.

La Cooperativa ha un approccio inclusivo: CFL è aperta a tutti quelli che si riconoscono nei suoi obiettivi, a prescindere dalla condizione economica e sociale e di ogni altra caratteristica. Con l'approvazione del nuovo statuto, che affianca la mutualità sociale a quella di consumo, la Cooperativa riconosce l'apporto dei **soci volontari**, il cui contributo assume pari dignità rispetto alla tradizionale categoria dei **soci consumatori**.

Questa nuova configurazione rende pienamente merito ai volontari, colonna portante della CFL. Sono volontari infatti tutti i membri del Consiglio di amministrazione, del Collegio sindacale e della Commissione elettorale. Inoltre molte delle attività ricreative, formative e di comunicazione della Cooperativa (festa, gita, corsi di educazione al consumo, redazione di «Gente che coopera») e il servizio di prenotazione, vendita e consegna dei libri sono realizzati con l'apporto decisivo di soci volontari. Altri volontari, a titolo individuale, mettono le loro competenze professionali a disposizione delle necessità della Cooperativa relativamente alla sicurezza sul lavoro, comunicazione, contabilità e controllo di gestione, e in altri ambiti, secondo necessità.

Questa disponibilità assicura alla Cooperativa un vasto patrimonio di informazioni, conoscenze e competenze, con risultati che non potrebbero essere mai raggiunti in una logica di mera compravendita di beni e servizi.

Personale

Il personale della CFL per il funzionamento generale della Cooperativa e per la gestione del punto vendita è composto da **23 dipendenti**. Si hanno inoltre i **collaboratori del Laboratorio lingue**, con contratto a progetto, **che sono 10**.

Il personale deve garantire continuità e qualità del servizio e declinare ai soci l'offerta e i valori della CFL. Per questo ai collaboratori della Cooperativa non è richiesta semplicemente la competenza sul piano professionale, ma anche disponibilità, ascolto, empatia, capacità di essere proattivi e propositivi, condivisione dello stile e dei valori e adeguata conoscenza dei prodotti e servizi rispetto alle loro caratteristiche di sostenibilità sociale ed ambientale (> par. 3.4). Per gestire la difficile condizione in cui la CFL è venuta a trovarsi nella seconda metà del 2013, il Consiglio di amministrazione ha deliberato la richiesta, a partire dall'inizio del 2014, della Cassa Integrazione Straordinaria. Questo strumento si inquadra nell'ambito più ampio di un progetto di riorganizzazione, che verrà illustrato più avanti (> par. 3.4).

Fornitori

Nel 2013 CFL ha acquistato da fornitori per € 4.165.808. Il fornitore principale si conferma essere il consorzio SAIT di Trento, presso il quale la Cooperativa effettua circa il 50% degli acquisti di beni e servizi. Il SAIT fornisce prodotti di marca, prodotti a marchio Coop, frutta e verdura, prodotti secchi, freschi e freschissimi, prodotti per l'igiene e la pulizia. Nell'ambito del percorso di riposizionamento strategico si è sviluppata una importante riflessione sul ruolo della centrale di acquisto a supporto della "nuova" CFL. (> par. 3.1).

Rispetto ad un "normale" supermercato tuttavia, che acquista la totalità dei suoi prodotti dalla centrale di acquisto di riferimento, CFL ha anche una rilevante percentuale (circa il 50%) di acquisti da altri fornitori.

I nostri fornitori per la maggior parte dei prodotti biologici e per quelli del commercio equo e solidale sono EcorNaturaSì e la cooperativa Amandla di Bergamo. Gli acquisti verso questi due fornitori nel 2013 sono stati rispettivamente pari a circa € 400.000 e € 32.000.

Si conferma l'orientamento all'acquisto da fornitori locali, specie se con caratteristiche di qualità, eticità e valori a noi affini. L'acquisto di prodotti locali risponde a criteri di sviluppo e sostegno del nostro territorio e di sostenibilità: da un lato i produttori locali vengono remunerati in modo equo, consentendo la sopravvivenza delle loro attività, dall'altro si riducono i costosi ed inquinanti spostamenti delle merci che vengono prodotte e consumate in un raggio limitato. L'acquisto in filiera corta consente di riconoscere un prezzo equo ai produttori, saltando gli intermediari e diminuendo anche gli spostamenti del prodotto e i tempi di conservazione, con vantaggio per l'ambiente e la salute dei consumatori.

Questo tipo di acquisti tuttavia, quando avviene per quantità significative, come nel nostro caso, e al servizio di un numero rilevante di consumatori, pone significative questioni relativamente alla selezione e qualificazione dei fornitori, e al controllo dei prodotti forniti in termini di qualità e sicurezza. Inoltre aumenta la complessità e i problemi di gestione.

Questi problemi saranno affrontati nell'ambito della revisione e messa punto dell'offerta (> par. 3.1).

Il mondo cooperativo

CFL, come già evidenziato, fa parte del Consorzio delle cooperative trentine SAIT. SAIT rappresenta il *partner* ideale sia per la consonanza di valori e tradizioni, sia per la sua propensione al rispetto dell'identità e delle specificità di tutte le sue cooperative aderenti. L'adesione alla rete trentina comporta tuttavia esigenze di coerenza e fedeltà alle politiche del Consorzio, che si fanno più pressanti in periodi di crisi. All'inizio del 2014 pertanto, la revisione dell'assortimento sarà anche l'occasione per rivedere tipologia e quantità di acquisti fatti presso il Consorzio, per far sì che SAIT e CFL trovino un equilibrio soddisfacente per entrambi (> par. 3.1).

Da anni CFL collabora con Confcooperative e persegue una politica di sinergia con le altre cooperative attive sul territorio, con le quali si portano avanti i valori originari della cooperazione di consumo; in particolare le Cooperative di consumo lombarde affiliate a SAIT intendono rafforzare la loro rete sia per portare al Consorzio in modo univoco le loro esigenze, ma anche per far valere in sede associativa la peculiarità della loro realtà, che va molto oltre all'essere un anello della catena della GDO. Le cooperative nostre socie sono 27: fra le altre le Cooperative pensionati ed anziani di Treviglio e di Arcene, il Consorzio Città Aperta di Bergamo, Le 5 pertiche di Fara Olivana e Il Sole e la Terra di Bergamo.

Da sempre *partner* privilegiato della CFL è la Cassa Rurale – Banca di Credito Cooperativo di Treviglio, con la quale condividiamo valori mutualistici e progetti di sostegno e crescita della comunità locale, e che sta sostenendo fattivamente CFL nel percorso di uscita dalla crisi.

L'ambiente

La Cooperativa ha tra i suoi valori fondanti il rispetto dell'ambiente e l'uso responsabile e sostenibile delle risorse naturali. L'adesione a valori e prassi ambientaliste non è per noi una strategia di *marketing*, ma uno dei valori alla base del nostro esistere ed una precisa assunzione di responsabilità verso l'intero pianeta.

La scelta ambientalista della CFL si concretizza attraverso l'adozione di buone prassi e strategie di

riduzione degli imballaggi, di gestione sostenibile del punto vendita, di promozione delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica (> par. 5.3).

Per il perseguimento dei propri obiettivi in materia ambientale la CFL collabora attivamente con istituzioni (enti locali, scuole) e organizzazioni ambientaliste sul territorio (es. Legambiente) e promuove attività informative ed educative rivolte ai soci, per aumentarne la consapevolezza e orientarne i comportamenti (> par. 4.1.3).

Il sud del mondo

In quanto consumatori consapevoli, in CFL abbiamo ben chiaro che gran parte delle ingiustizie e delle sperequazioni fra nord e sud del mondo trova la sua origine nel nostro sistema economico e nel nostro dissennato stile di consumo; consumare meno e meglio è quindi per noi non solo uno stile di vita che discende da scelte personali di sobrietà ed essenzialità, ma anche un imperativo di giustizia.

A sostegno dei progetti di sviluppo nel sud del mondo, **CFL da molti anni distribuisce i prodotti del commercio equo e solidale**. Nel 2013, il fatturato proveniente dai prodotti del commercio equo e solidale è stato pari a € 46.000 circa.

A partire da settembre 2013 la Cooperativa del commercio equo–solidale di Treviglio ha chiuso il suo punto vendita in centro città, e si è provvisoriamente trasferita sul punto vendita di CFL. Questo ha permesso di ampliare l'offerta di prodotti equo–solidali (artigianato, tessile, bomboniere, ecc.) e di organizzare attività di sensibilizzazione e promozione sul punto vendita.

La CFL inoltre **sostiene e collabora con organizzazioni attive nell'ambito della cooperazione internazionale**: tra le collaborazioni del 2013 quella con la dottoressa Colette Kitoga e il gruppo che supporta la sua opera in Congo, e quella con l'associazione Vento di terra, che svolge attività in Palestina, prevalentemente nei territori occupati.

Sul piano culturale CFL **promuove da sempre la diffusione di lingue, usi e culture diverse** attraverso l'attività del Laboratorio lingue (> par. 4.2.1). Nel 2013 è proseguita la collaborazione con l'associazione Diversa..mente, che opera a Treviglio promuovendo l'integrazione, la tolleranza e l'interculturalità.

Le fasce deboli

La Cooperativa ha fra i suoi obiettivi il contributo positivo alla comunità nella quale opera, attraverso l'accoglimento e la risposta ai suoi bisogni: i nostri soci hanno sempre dimostrato una forte attenzione alle necessità di chi è in stato di disagio ed hanno risposto in modo significativo alle numerose proposte di solidarietà ospitate nel punto vendita. Per questo la CFL attua **politiche di inclusione volte all'accoglienza e all'ascolto dei bisogni dei segmenti più svantaggiati** e collabora con gli altri soggetti che perseguono analoghi obiettivi. Fra questi soggetti, cooperative sociali, organizzazioni del privato sociale che operano nell'ambito dell'educazione, della interculturalità e del reinserimento di soggetti svantaggiati (Diversa..mente, Amici dei Popoli, servizi sociali, Caritas e Centro di Aiuto alla Vita, scuole e altre agenzie formative). CFL dà inoltre ampia disponibilità ad ospitare *stage* e tirocini di persone che hanno necessità di costruire il proprio profilo professionale e sperimentarsi in un ambiente di lavoro "protetto", siano essi provenienti da scuole, o dal territorio e inseriti in progetti gestiti dai servizi sociali.

Nel 2013 sono state inoltre organizzate diverse raccolte a favore di realtà locali fra cui la Caritas decanale, il Centro di Aiuto alla vita di Cassano, anche in collaborazione con il Comune di Treviglio. Queste esperienze arricchiscono soprattutto CFL, che guadagna in umanità e impara a guardare il mondo in modo meno convenzionale.

Nel 2014 CFL intende entrare nel circuito di recupero di prodotti non vendibili ma ancora consumabili, organizzato sul territorio dall'associazione "La quercia di Mamré", nostra socia.

La comunità locale

La CFL ha da sempre proficui rapporti con la comunità locale, per la quale rappresenta un riferimento importante anche sul piano culturale.

Anche nel corso del 2013 la Cooperativa ha patrocinato iniziative culturali e ha attuato collabo-

razioni con diversi istituti scolastici ed associazioni locali (> par. 4.1). Inoltre è proseguita la collaborazione con il gruppo di lavoro promosso dal Comune di Treviglio con lo scopo di monitorare la qualità dell'acqua erogata dall'acquedotto e promuoverne l'uso alimentare.

Infine la festa CFL di settembre è pensata come punto di incontro e conoscenza di tutte le organizzazioni che operano in campo sociale sul nostro territorio.

Particolare attenzione è prestata allo sviluppo di relazioni con varie realtà della società civile che operano sul nostro territorio, per creare sinergie nella realizzazione di eventi iniziative, condividere competenze ed esperienze e "fare massa critica" nella diffusione di pratiche e valori solidali.

Fra i soggetti con cui esistono relazioni e collaborazioni ricordiamo la BCC Treviglio, le associazioni Slow Food, Diversa..mente, Caritas e Centro Aiuto alla Vita, Legambiente e Amici del gattile, il locale presidio di Libera, associazione contro le mafie, AUSER e la neonata rete "Infinito benessere".

Sono attive collaborazioni con istituti scolastici, enti di formazione e servizi sociali per la realizzazione di inserimenti lavorativi protetti, *stage* e borse–lavoro (15 nel 2013).

Infinito benessere

È una rete di enti e associazioni nata nella primavera 2013 per iniziativa di AuserCultura Treviglio. Alla base dell'iniziativa la volontà di creare sinergie, conoscenza reciproca e collaborazione fra alcune agenzie che nel territorio della pianura bergamasca sono impegnate a vario titolo nella produzione di benessere sociale.

"Infinito benessere" ha scelto un logo che, richiamando il simbolo matematico dell'infinito, vuole trasmettere equilibrio, inclusione, serenità, evoluzione senza fine.

"Infinito benessere" è una rete:

- *attiva nell'organizzazione e promozione di eventi e collaborazioni che ruotano intorno al tema del ben–essere e ben vivere, nella convinzione che uno stato di serenità ed equilibrio è il frutto prima di tutto del lavoro su noi stessi e sull'ambiente in cui viviamo;*
- *trasversale a tutte le declinazioni e gli ambiti riferibili al benessere, in una prospettiva illimitata (ecco perché "infinito" benessere);*
- *aperta all'entrata di tutte le organizzazioni che ne condividono i fini; solo facendo "massa critica" si potrà incidere positivamente sulla qualità della vita della nostra comunità.*

Nel suo primo anno di attività, a partire dal 28 ottobre 2013, "Infinito benessere" ha organizzato incontri e attività culturali promosse dalle organizzazioni che hanno dato vita alla rete.

I concorrenti

La CFL opera da anni in territorio caratterizzato da una forte concorrenza fra le maggiori insegne della GDO, rese particolarmente aggressive dalla crisi economica e dalla necessità di contendersi quote di mercato. Ai nostri concorrenti "tradizionali" (Unes, Iperdì a Treviglio, Carrefour a Caravaggio, IperCoop di Cassano d'Adda) a settembre 2013 si unisce Coop Lombardia, che ha rilevato l'ipermercato Pellicano di Treviglio dal Gruppo Lombardini.

IperCoop ha, più di altri *competitor*, la possibilità di attrarre i soci di CFL per la sua natura cooperativa, per la tipologia di prodotti venduti (marchio Coop come in CFL, ma con più ampio assortimento e a prezzi tendenzialmente inferiori, biologico, prodotti equi e solidali, servizi complementari ai soci e con iniziative promozionali di impatto (es. raccolte punti a favore delle scuole). Il calo delle vendite e la discesa del valore dello scontrino medio sul nostro punto vendita testimoniano che i soci, che pure in un questionario somministrato di recente hanno testimoniato affezione e soddisfazione nei confronti di CFL (> par. 3.1), si sono spostati in maniera significativa in Coop, "cedendo" alle lusinghe di un servizio aggressivo e altamente qualitativo, di un'offerta ampia e attraente, uniti a valori di sostenibilità ambientale e sociale molto vicini ai nostri.

Per il tipo di prodotti venduti sono di fatto nostri concorrenti anche le Botteghe del commercio equo, le erboristerie, i negozi di prodotti biologici, le farmacie (su alcuni prodotti) e le profumerie specializzate in prodotti naturali.

Rispetto a questi negozi i nostri punti di forza sono assortimento, comodità (prodotti di nicchia sono comodamente reperibili facendo la spesa "normale") e prezzi più convenienti.

1.7 Il governo e l'organizzazione della CFL

1.7.1 Gli organi

Assemblea

Da sempre fondata sulla partecipazione e sulla trasparenza, CFL coinvolge tutti gli anni i soci in una serie di assemblee, ordinarie e straordinarie. Di norma si svolgono in primavera le assemblee per l'approvazione del bilancio e il rinnovo degli organi sociali, mentre in ottobre–novembre si svolgono le assemblee straordinarie (per es. per modificare lo statuto) o convocate per affrontare con i soci temi di particolare rilevanza per la vita della Cooperativa.

Nei mesi di aprile e maggio 2013, **si sono tenute 15 assemblee parziali e l'assemblea ordinaria per l'approvazione del bilancio**. La medesima assemblea ha altresì deliberato:

- riduzione degli amministratori da 11 a 9;
- regolamento di attuazione dello statuto;
- nomina di Fausto Ferrari a Presidente onorario.

A queste assemblee **ha partecipato l'8,5% dei soci** aventi diritto.

Nell'autunno del 2013, più precisamente l'11 novembre e il 17 dicembre, sono stati organizzati due incontri informali con i soci, nel corso dei quali il CdA ha messo al corrente i soci presenti della difficile situazione economico–finanziaria e commerciale della Cooperativa. Inoltre, sulla base dei risultati al 30 novembre, il CdA ha provveduto a convocare per gennaio 2014 un'assemblea dei soci per deliberare sulle modalità di gestione della perdita prevista, così come previsto dall'art. 2446 CC, che impone la convocazione dei soci nel caso in cui le perdite siano tali da superare il terzo del capitare sociale per gli opportuni provvedimenti.

Consiglio di amministrazione

Il Consiglio di amministrazione in carica è stato eletto nel 2013 e terminerà il suo mandato ad aprile 2016. L'elenco dei consiglieri in carica a fine 2013 è fornito in tabella 1. Nel corso del 2013 si sono dimessi il vicepresidente, Sergio Limonta, per motivi di salute, e il consigliere Marco Brulli, per dissensi con la linea di azione del Consiglio. In conformità a quanto stabilito dallo statuto sono stati stato cooptati Massimo Pelizzari e Giovanni Millella, rispettivamente primo e secondo dei candidati non eletti.

Tabella 1 — Composizione del Consiglio di amministrazione

	Carica	Anzianità di carica	Professione
Marco Brambilla	Presidente	3° mandato	promotore finanziario
Giovanni Milella	Vicepresidente	1° mandato	funzionario Unione italiana vini
Dario Badoni	Consigliere	1° mandato	pensionato, ex dipendente CFL
William Colombo	Consigliere	2° mandato	pensionato, ex dirigente
Angelo Ferrari	Consigliere	1° mandato	ingegnere edile
Angelo Jamoletti	Consigliere	2° mandato	artigiano edile
Massimo Pelizzari	Consigliere	1° mandato	consulente informatico
Graziella Somenzi	Consigliere	1° mandato	insegnante
Ivan Vitali	Consigliere	1° mandato	responsabile filiale BCC

Per l'incarico svolto **gli amministratori non hanno diritto a nessun compenso**, se non il rim-

borso delle spese vive sostenute per lo svolgimento della propria attività.

Le riunioni del Consiglio si svolgono di norma una volta al mese — spesso anche 2–3 volte —con una durata di almeno tre ore. Alle riunioni del Consiglio di amministrazione partecipano i responsabili del punto vendita, e delle Aree amministrativa e sociale e, sulla base dell'ordine del giorno, anche altri dipendenti e il rappresentante dei lavoratori. Sulle questioni relative al personale il Consiglio delibera a porte chiuse.

Nel 2013 (periodo giugno-dicembre) il Consiglio di amministrazione si è riunito 10 volte. Fra gli argomenti trattati, ammissione e recesso di soci, organizzazione e incarichi interni al Consiglio, approvazione bilancio semestrale e situazione contabile al 30/11, richiesta finanziamenti, strategie commerciali, provvedimenti per gestire la situazione di crisi, percorso di riposizionamento strategico, elaborazione budget 2014, provvedimenti relativi al personale, esame dimissioni membri CdA e conseguente cooptazione nuovi consiglieri.

A queste riunioni vanno aggiunte le riunioni in sottogruppi ristretti in preparazione alle riunioni di Consiglio, gli incontri con il personale, il lavoro individuale a casa, e l'affiancamento al personale sul punto vendita, per un numero di ore difficilmente quantificabile e variabile da consigliere a consigliere, ma certamente significativo.

Collegio sindacale

La nomina del Collegio sindacale è avvenuta in sede di assemblea generale di maggio 2013 e scade nel mese di maggio 2016.

Composizione del Collegio sindacale

	Carica	Anzianità di carica	Titolo di studio, professione, eventuale iscrizione ad albo	Eventuali ruoli significativi in altre organizzazioni
Longaretti Pietro	Presidente	1° mandato	Dottore commercialista, laureato in Economia e commercio, iscritto all'Ordine dei Dottori commercialisti di Bergamo e al Registro dei Revisori contabili	Presidente della Fondazione Cassa Rurale di Treviglio, membro del Consiglio di amministrazione o del Collegio sindacale di diverse società
Assolari Cinzia	Sindaco effettivo	1° mandato	Dottore commercialista, laureato in Economia e commercio, iscritto all'Ordine dei Dottori commercialisti di Bergamo e al Registro dei Revisori contabili	
Carminati Luca	Sindaco effettivo	1° mandato	Laurea in Economia e commercio, Dirigente d'azienda, iscritto all'Albo dei Dottori commercialisti e all'Albo dei Revisori contabili	Componente di organismi di vigilanza ai fini del D.Lgs. 231/01
Zucchelli Filippo	Revisore contabile	1° mandato	Diploma di ragioneria, iscritto all'Ordine dei Dottori commercialisti di Bergamo e al Registro dei Revisori contabili	Sindaco e revisore di diverse società cooperative

Il Collegio sindacale si riunisce almeno una volta ogni 90 giorni per espletare le verifiche previste dal Codice civile e quelle per la verifica contabile previste dalle norme sulle revisione del bilancio d'esercizio. A queste vanno aggiunte riunioni varie per le verifiche sul bilancio d'esercizio. Nel 2013 complessivamente sono state effettuate 3 riunioni per espletamento delle attività di controllo, cui si aggiungono le presenze alle riunioni del CdA e ad eventuali altre riunioni.

Il Collegio sindacale non ha ricevuto alcun compenso o rimborso spese.

Trasparenza e gestione dei potenziali conflitti di interessi

Lo statuto prevede all'art. 28 che "i membri del Consiglio di amministrazione devono essere soci e non sono eleggibili se nei tre mesi che precedono l'elezione hanno avuto rapporti contrattuali per la fornitura di beni o servizi alla Cooperativa, in proprio o per conto di impresa di cui sono le-

gali rappresentanti o nella quale rivestono cariche sociali o presso l'ufficio vendite della quale prestano lavoro. Decadono dall'incarico qualora durante il medesimo vengano meno i requisiti predetti".

Lo statuto prevede altresì la non eleggibilità dei dipendenti, per i quali si prevede che sia l'assemblea a definire le modalità di partecipazione al governo della società.

1.7.2 La struttura organizzativa

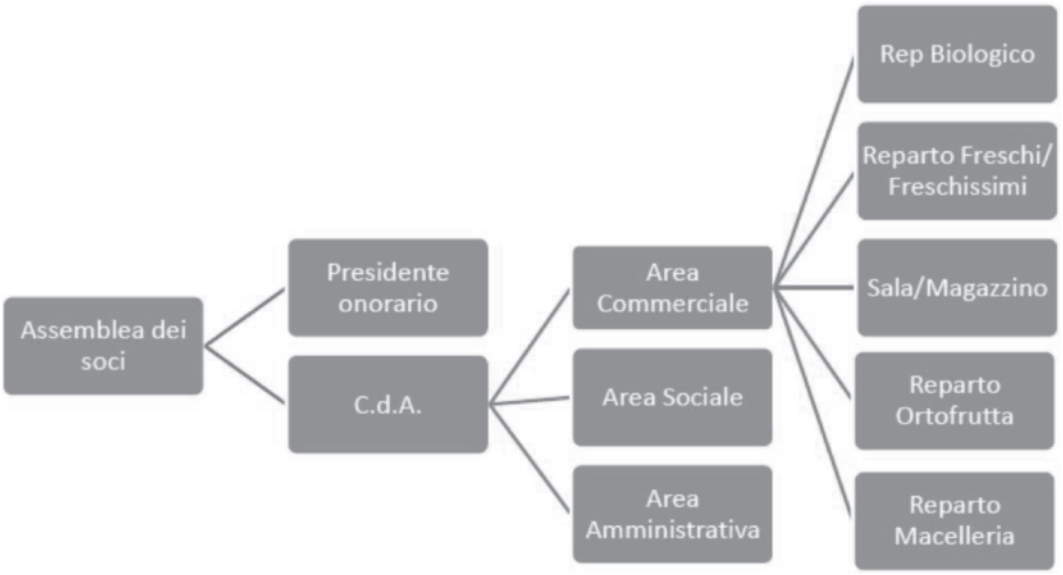


fig. 2 | L'organigramma della CFL

La struttura organizzativa ha al vertice il Consiglio di amministrazione che, fra le altre funzioni attribuitegli dallo statuto, individua gli obiettivi e gli indirizzi strategici della Cooperativa, delibera gli investimenti e definisce l'organico.

La carica di Presidente onorario è stata attribuita a Fausto Ferrari, socio fondatore, ex presidente, ex responsabile dell'Area sociale e anima della Cooperativa.

Area commerciale

Ambito	Tutti i processi di gestione del punto vendita
Responsabile	Mario Ferrandi

Area sociale

Ambito	Sviluppo e organizzazione della base sociale, comunicazione, servizi ai soci, gestione assemblee
Responsabile	Lucia Profumo

Area amministrativa

Ambito	Tutti i processi amministrativi
Responsabile	Elena Rossoni

1.7.3 I problemi organizzativi e il futuro di CFL

La riduzione del costo del personale è uno degli obiettivi imprescindibili per il riequilibrio del bilancio. Per questo è stato analizzato nel dettaglio l'organigramma e sono state individuate le precise mansioni di ogni lavoratore con attribuzione percentuale ad ogni reparto (sia reparto di vendita, sia reparto indiretto — es. amministrazione, magazzino, ecc.). Questo ha permesso di attribuire il costo del personale diretto ed indiretto ai centri di costo già per l'anno 2013.

All'inizio del 2014 il costo del lavoro ha subìto una riduzione naturale conseguente alla cessazione di due rapporti di lavoro: la risoluzione del contratto di lavoro con un apprendista in data 5 gennaio 2014, al termine del suo percorso, e la risoluzione del rapporto di lavoro con un'addetta del reparto gastronomia, che andrà in pensione a fine aprile 2014.

Un'ulteriore riduzione del costo del personale nel 2014 verrà ottenuta attraverso il ricorso all'ammortizzatore sociale della Cassa integrazione in deroga; questo permetterà di:

- definire ed ottimizzare i processi di lavoro, rendendo intercambiabili determinate mansioni, permettendo di testare nuovi assetti organizzativi, senza dover prendere decisioni prima di avere un quadro completo della situazione;
- definire con precisione i ruoli e svolgere un'attività propedeutica alla stesura di un nuovo organigramma razionale e rispondente all'assetto più funzionale.

Nell'ambito dell'organizzazione della CIG, sono stati individuate idonee metodologie per stabilire la turnazione del personale e si è proceduto ad intervistare il personale allo scopo di:

- acquisire tutti gli elementi necessari alla definizione di una idonea configurazione organizzativa;
- attribuire con la massima precisione i costi del personale diretto ed indiretto ai centri di costo.

Tale gestione permetterà di monitorare in tempo reale l'effetto della CIGD sui conti della CFL e l'andamento economico dei singoli reparti con il relativo margine. Sarà pertanto possibile intervenire in modo tempestivo per correggere eventuali anomalie e distorsioni che si potrebbero verificare in corso d'opera.

I dati elaborati saranno inoltre preziosi per la finalizzazione del piano strategico che coinvolgerà l'attività di CFL nel suo complesso. L'utilizzo dell'ammortizzatore sociale avrà inizio nella seconda metà del mese di gennaio 2014.

Il modello di gestione operativa della CFL (a prescindere dal posizionamento commerciale, che sarà oggetto di riflessione al cap. 3), ad un'analisi approfondita effettuata da un tecnico, compiuta da più punti di vista —organizzazione, offerta, sistemi informativi — risulta inadeguata e obsoleta; comporta degli sprechi di tempo, di professionalità, inefficienze organizzative, scarti, non pianificazione degli acquisti, mancata verifica sistematica dei prezzi d'acquisto dei prodotti, incapacità di adeguare tempestivamente i prezzi di vendita, impossibilità di avere dati contabili precisi in tempo reale, scarso controllo dell'offerta e dati non affidabili per l'analisi della realtà e l'identificazione di azioni correttive.

In questa situazione la Cassa integrazione aiuta anche a ridefinire ed ottimizzare i processi di lavoro e a sperimentare modifiche organizzative senza avere la necessità di assumere decisioni drastiche immediate.

In questo modo, come già accennato, si potrà mettere a punto la ridefinizione di:

- offerta ai soci in termini di prodotti e servizi;
- assortimento e le conseguenti modifiche di *layout*;
- razionalizzazione dei processi lavorativi;
- coerente adeguamento dell'organigramma e dei profili organizzativi.

CFL AREA COMMERCIALE

scelta etica

DETERSIVI SFUSI

perché anche l'ambiente deve essere pulito

acquisti il flacone una volta sola e lo riutilizzi quante volte vuoi

2.
Risultati economici

CFL AREA COMMERCIALE

scelta etica

PRODOTTI SFUSI
ISTRUZIONI

Riempire il sacchetto* con la quantità desiderata del prodotto scelto.

Pesare, premendo il tasto relativo al prodotto scelto.

Applicare l'etichetta, che può essere utilizzata come chiusura del sacchetto, con il codice a barre ben leggibile e senza pieghe.

*Il sacchetto **non è in plastica,** ma in un materiale a base di mais, **biodegradabile al 100%** e **compostabile** (si smaltisce con l'«umido»).

Relazione sulla gestione

Relazione sulla gestione (bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013)

Signori soci cooperatori,

l'esercizio chiude con un risultato negativo di € 115.268, al netto di ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni per € 286.484. L'esercizio precedente riportava un risultato negativo di € 98.491.

La nostra società cooperativa ha scopo mutualistico e svolge la propria attività, senza fini di speculazione privata e quindi senza scopo di lucro, prevalentemente a favore dei soci.

Ai sensi dell'articolo 2428 del Codice civile si segnala che l'attività viene svolta presso la sede legale di Treviglio (BG), viale Piave 43.

Andamento della gestione

Nonostante il difficile contesto generale che ha caratterizzato il 2013 ed il perdurare della crisi economica in cui versa il mercato domestico e quello mondiale, da gennaio ad agosto le vendite hanno fatto registrare un aumento progressivo del 6%. Questo dato si è ridotto all'1,8% a dicembre, a causa dell'entrata a regime del nuovo Ipermercato di Coop Lombardia che ha rilevato il punto vendita precedentemente del Gruppo Lombardini (Pellicano), presenza che costituisce un sfida ardua per CFL, a causa della concorrenza sul prodotto a marchio Coop venduto spesso a prezzi inferiori, e più in generale a fortissima capacità di impatto sul mercato locale.

Il margine, comunque, passa dal 22,7% al 24,2%, con un recupero di efficienza pari a circa € 71.000, da ascriversi principalmente ad una migliore gestione degli acquisti e alle prime azioni di razionalizzazione dell'assortimento.

La vendita dei libri, invece, ha registrato una riduzione rispetto all'anno precedente del 15% e il fatturato dei corsi di lingue è diminuito del 3%.

Le cause che hanno portato al risultato sono da imputare principalmente all'incremento dei costi di struttura, tra i quali si evidenzia l'aumento dei costi del personale, nonché all'incremento dei costi dell'energia elettrica e degli altri costi per servizi e gli oneri finanziari relativi all'investimento dell'immobile destinato alle attività sociali.

Attività di ricerca e sviluppo

Ai sensi dell'articolo 2428 comma 2 numero 1 del Codice civile si dà atto che la società non ha sostenuto nell'esercizio 2013 oneri per attività di ricerca e sviluppo.

Criteri seguiti per il conseguimento degli scopi statutari ai sensi L. 59/92

Gli scopi statutari ed i criteri di gestione sono essenzialmente i seguenti:

- la società non ha alcuna finalità speculativa, segue i principi della mutualità previsti dall'art. 45 della Costituzione; si ispira ai principi dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, alla Carta dei valori delle cooperative dei consumatori e riconosce i diritti civili dei consumatori sanciti dall'Unione Europea e dallo Stato italiano; promuove la partecipazione della comunità locale e la democrazia. La Cooperativa ha lo scopo di perseguire, ai sensi della legge 8 novembre 1991, n. 381, l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini, attraverso la promozione, l'attivazione e il sostegno di processi e prassi educative,

nonché la promozione e la diffusione di modelli di economia solidale. In particolare la Cooperativa individua il contenuto privilegiato del proprio scopo alla promozione umana della comunità, nell'effettiva affermazione dei diritti universali della persona, così come descritti nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo approvata dalla Assemblea generale delle Nazioni Unite in data 10 dicembre 1948, con specifica attenzione all'affermazione dei diritti economici e sociali in essa contenuti. I soci in particolare ritengono che la promozione umana della comunità locale e universale possa essere perseguita attraverso una attenta e costante educazione al consumo. Infatti attraverso un consumo consapevole e sobrio, attento alla qualità dei prodotti e al loro impatto sull'ambiente, alle dinamiche di sfruttamento umano che la produzione spesso implica, è possibile influenzare il modo di produzione delle imprese in maniera da soddisfare i bisogni veri della persona. La Cooperativa, perciò, mediante la solidale partecipazione dei soci e la sensibilizzazione della comunità a cui fa riferimento, si propone di:

- provvedere all'acquisto ed alla distribuzione e/o alla vendita ai propri soci e ai terzi di prodotti e merci in una prospettiva di sostenibilità ambientale e sociale, promuovendo in particolare, tra gli altri, i prodotti biologici, quelli equi e solidali, quelli provenienti da imprese sociali e quelli a chilometro zero, quelli in filiera corta, per favorire l'assunzione di responsabilità di chi consuma nei confronti della comunità cui appartiene;
- promuovere, organizzare e sostenere attività educative sul territorio sui temi legati al consumo critico e responsabile, all'economia solidale e alla salute, nonché sui temi volti a rispondere ai bisogni della comunità locale;
- offrire alla comunità locale momenti e percorsi di educazione alla responsabilità;
- promuovere relazioni di rete all'interno dell'intero movimento cooperativo e nel più ampio consesso della società civile.

Rispetto al precedente esercizio la composizione della compagine sociale della Cooperativa registra un incremento netto di 100 unità.

Si ricorda che nella società i requisiti e le procedure di ammissione a socio sono dettagliatamente definite e disciplinate dallo statuto; esso comprende un complesso articolato di norme interne in grado di garantire al processo trasparenza e trattamenti equanimi.

In conformità a dette disposizioni, appurata la sussistenza delle condizioni favorevoli per l'ingresso di nuovi soci, l'ammissione degli stessi viene deliberata dal Consiglio di amministrazione.

Le successive operazioni inerenti alla comunicazione ai soci della deliberazione di ammissione, all'iscrizione a libro soci, al versamento delle quote sottoscritte sono state tutte eseguite secondo i tempi e le modalità prescritte; la relativa documentazione è agli atti della Cooperativa.

Criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico

Le linee operative che hanno caratterizzato tutta la gestione sono state improntate al conseguimento del miglioramento delle condizioni economiche di tutti i soci, oltre che dell'economia nell'area geografica in cui la società cooperativa opera.

In particolare, ai fini del perseguimento dello scopo mutualistico si ricordano di seguito, sinteticamente, le modalità volte a favorire lo sviluppo del rapporto sociale e i criteri seguiti nella gestione sociale, anche in ossequio al disposto dalla legge 59/92.

Più in generale la Cooperativa ha adottato una politica di comunicazione volta ad instaurare un costante dialogo con i soci e con il mercato e a garantire la sistematica diffusione di un'informativa esauriente e tempestiva sulla propria attività, attraverso comunicati stampa, la sua rivista diffusa in migliaia di copie, incontri periodici con gli enti finanziari e ampia documentazione resa disponibile sul sito Internet.

Risorse umane

La composizione della forza lavoro è così suddivisa fra i vari settori aziendali:

Composizione personale del punto vendita per età e genere (al 31/12/2013)

	Uomini	Donne	Totale
Fino a 30 anni	3	2	5
Da 31 a 40 anni	2	3	5
Da 41 a 50 anni	-	7	7
Da 51 a 65 anni	4	2	6
Totale	**9**	**14**	**23**

Evoluzione prevedibile della gestione

Il costo del lavoro subirà una riduzione naturale conseguente alla cessazione di quattro rapporti di lavoro in corso al 31/12/2013: la risoluzione del contratto di lavoro con un'apprendista in data 5 gennaio 2014 al termine del suo percorso, con un risparmio sul 2014 di circa € 25.000; la risoluzione del rapporto di lavoro con un'addetta del reparto gastronomia, che terminerà il rapporto di lavoro per pensionamento il giorno 30 aprile 2014, con un risparmio su base annua di circa € 25.000, cui si sono aggiunte le dimissioni di due dipendenti con decorrenza marzo ed aprile 2014. Un'ulteriore riduzione del costo del personale è stata perseguita attraverso il ricorso all'ammortizzatore sociale della Cassa integrazione in deroga, il cui utilizzo ha avuto inizio nella seconda metà del mese di gennaio 2014; questo permette di definire ed ottimizzare i processi di lavoro nonché di testare nuovi assetti organizzativi.

È stata deliberata la vendita della palazzina, per la quale sono in corso trattative.

È allo studio la ricapitalizzazione della Cooperativa con ricorso ai soci, così come già successo in passato, in momenti di difficoltà.

È partito un progetto di revisione dell'assortimento; l'alleggerimento delle referenze, in particolare nei reparti del cosiddetto "secco" consentirà il recupero di marginalità; inoltre la revisione del *layout* consentirà un'esposizione più razionale delle referenze e libererà spazi per i prodotti a maggiore contribuzione. Inoltre si potrà dare più visibilità e spazio a prodotti biologici, a filiera corta, "sociali" e maggiormente valorizzare i sistemi che rendono accessibile la qualità (es. prodotti sfusi). I primi provvedimenti a valle di questa analisi saranno presi a partire da aprile 2014.

In seguito il progetto continuerà in *partnership* con SAIT, per l'adeguamento al *cluster* messo a punto dal Consorzio e nell'ottica di massimizzare e ottimizzare la percentuale di fedeltà. Particolare attenzione verrà data all'offerta di prodotti freschi e freschissimi, che declinano in modo evidente la distintività di CFL.

Dal punto di vista dell'esperienza di acquisto, l'ambiente sarà reso più accogliente, pur mantenendo lo stile sobrio ed essenziale proprio di CFL, con ampio spazio ad informazioni ai soci sul punto vendita su prodotti, caratteristiche, utilizzo, differenze rispetto all'offerta tradizionale. Inoltre si sta valutando la creazione di soluzioni sul punto vendita per consentire la relazionalità dei soci in un'ottica non meramente commerciale e l'inserimento di servizi complementari per i soci, anche grazie all'apporto di soci volontari. Questo consentirà a CFL di rafforzare il suo ruolo di punto di riferimento per tutte quelle realtà del privato sociale (associazioni cooperative) e per tutti i soggetti di economia solidale (GAS, distretti, singoli), che ambiscono a sperimentare un modo diverso, più giusto e più consapevole di spendere il proprio denaro.

Contemporaneamente la massima attenzione verrà data alla qualità del servizio, al socio e alla costruzione della relazione con lui. È fondamentale infatti che l'esperienza di acquisto differisca profondamente da quella di un punto vendita della cosiddetta GDO tradizionale. Per questo verrà formalizzato e implementato un piano di formazione in collaborazione con SAIT, che prevederà interventi sul punto vendita ma anche in aula presso il Consorzio, per consentire al nostro personale di fare esperienza al di fuori della sua realtà.

Documento programmatico sulla sicurezza

Ai sensi dell'allegato B, punto 26, del D.Lgs. n. 196/2003 recante Codice in materia di protezione dei dati personali, gli amministratori danno atto che la società cooperativa si è adeguata alle misure in materia di protezione dei dati personali, alla luce delle disposizioni introdotte dal D.Lgs. n.

196/2003 secondo i termini e le modalità ivi indicate.

Informazioni ai sensi dell'art. 2428, comma 2, al punto 6bis CC

Di seguito sono fornite una serie di informazioni quantitative e qualitative volte a fornire indicazioni circa la dimensione e la natura dell'esposizione ai rischi da parte dell'impresa.

Rischio di credito

Si ritiene che le attività finanziarie della società cooperativa abbiano una buona qualità creditizia.

L'ammontare dei crediti commerciali ritenuti di dubbia ricuperabilità sono ritenuti adeguatamente coperti dal fondo svalutazione crediti accantonato a tutto il 31 dicembre 2013. I crediti della società cooperativa non sono caratterizzati da elevata concentrazione verso uno o pochi soggetti.

Rischi di mercato

La CFL è una cooperativa chiusa, che vende per il 98,6% del suo fatturato annuo ai soci. Se questa elevatissima fedeltà ha costituito da sempre un fattore di tranquillità e solidità, dal 2013 l'arrivo di un nuovo concorrente molto aggressivo ha notevolmente cambiato lo scenario. Per questo motivo CFL metterà in campo azioni incisive volte a fidelizzare i soci e ad attrarne dei nuovi e opererà un costante monitoraggio del comportamento dei concorrenti per porre in essere tempestivamente adeguate azioni correttive.

Rischio di liquidità

I principali rischi finanziari sono riferibili sostanzialmente alla possibilità di un ritiro massiccio in breve tempo del prestito sociale da parte dei soci.

Per far fronte a tale eventualità, sono stati richiesti alla Banca di Credito Cooperativo:

- uno scoperto in c/c di 100,00 migliaia di Euro.
- moratoria delle quote capitali dei mutui contratti con la Banca di Credito Cooperativo.

I due provvedimenti sono già stati deliberati e saranno operativi dal mese di marzo 2014.

Rischio di cambio

La Cooperativa non effettua operazioni in valuta diversa dall'Euro.

Personale e ambiente

Nell'esercizio **non si sono verificati infortuni gravi al personale dipendente** e la società cooperativa non ha avuto addebiti in ordine a malattie professionali o cause di *mobbing*.

La società cooperativa non ha causato danni all'ambiente e non è stata colpita da sanzioni per danni ambientali.

Come richiesto dall'art. 2427, comma 1, punto 22ter, si conferma che non sono in essere accordi non risultanti dallo stato patrimoniale dai quali possano derivare rischi e benefici significativi per la Società.

Possesso di quote proprie

A completamento della informativa richiesta si precisa che ai sensi dell'art. 2428 punti 3) e 4) CC la società cooperativa non possiede, direttamente o indirettamente, quote proprie né sono state realizzate nel corso dell'esercizio, direttamente o indirettamente, acquisizioni o alienazioni di dette quote.

Strumenti finanziari derivati

La società non ha in essere strumenti finanziari derivati.

Destinazione del risultato d'esercizio

Si propone all'assemblea di portare a nuovo la perdita dell'esercizio 2013 pari a € 115.268, nonché la residua perdita dell'esercizio precedente per € 9.738.

Vi ringraziamo per la fiducia accordataci e, nell'invitarvi ad approvare il bilancio così come presentato, nonché la nostra proposta di portare a nuovo la perdita, si comunica inoltre che, sebbene il processo di approvazione del bilancio debba di norma concludersi entro 120 giorni da fine esercizio, la CFL usufruisce della deroga di ulteriori 30 giorni, considerando che deve tener conto delle assemblee parziali, le quali comunque iniziano entro i termini di quattro mesi da inizio anno.

Il Consiglio di amministrazione

Relazione del Revisore contabile e del Collegio sindacale

Relazione del Revisore contabile sul bilancio di esercizio al 31/12/2013

Signori soci,

ho svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della Cooperativa CFL società cooperativa sociale e di consumo a mutualità prevalente chiuso al 31 dicembre 2013 ai sensi dell'art. 14 Decreto legislativo 27/01/2010 n. 39; la responsabilità della redazione del bilancio compete all'organo amministrativo, è mia la responsabilità sul giudizio professionale, espresso sul medesimo bilancio, basato sulla revisione contabile.

Il mio esame è stato svolto secondo i principi di revisione emanati dal Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili. In conformità ai predetti principi, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio d'esercizio sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi contabili e delle informazioni contenuti nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati oltre che della ragionevolezza delle stime effettuate dagli Amministratori.

Ritengo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del mio giudizio professionale.

Per il giudizio relativo al bilancio dell'esercizio precedente, si precisa che la nomina del sottoscritto è avvenuta in data 21 febbraio 2014 e pertanto non esistono dati comparativi con il precedente esercizio.

A mio giudizio, il sopramenzionato bilancio dell'esercizio 2013 è conforme alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione; esso, pertanto, è stato redatto in base alle risultanze della contabilità al 31/12/2013, in considerazione del fatto che nell'anno non sono state effettuate dal sottoscritto le verifiche periodiche essendo stato nominato come sopra già menzionato in data 21 febbraio del corrente anno. La valutazione delle singole poste è stata effettuata dagli Amministratori in conformità ai criteri previsti dall'articolo 2426 del Codice civile; esso, di conseguenza, è stato redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, finanziaria ed il risultato economico della Cooperativa CFL soc. coop. per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013.

La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione in conformità a quanto previsto dalle norme di legge compete agli amministratori. È di mia competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio, come richiesto dall'art.14, comma 2, lettera e), del Decreto legislativo 27 gennaio 2010 n. 39. A mio giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio 2013.

È stata altresì verificata l'osservanza da parte degli Amministratori del disposto dell'art. 2513 CC, in relazione al quale sono state correttamente individuate in Nota integrativa le risultanze contabili atte a supportare le loro considerazioni sul perseguimento delle finalità mutualistiche della Cooperativa in condizioni di prevalenza mutualistica. In merito è da rappresentare che il volume delle vendite a favore dei soci rappresenta il 98,6% del totale del fatturato.

Osio Sotto, 21 marzo 2014

Il revisore contabile
rag. Filippo Zucchelli

Relazione del Collegio sindacale ex art. 2429 CC sul bilancio chiuso al 31/12/2013

Signori soci,

il progetto di bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013, che il Consiglio di Amministrazione sottopone alla vostra approvazione nei termini di legge, è stato redatto secondo le disposizioni del Decreto legislativo n. 127/91 ed in base alle regole degli articoli da 2423 e successivi del Codice civile; il suddetto documento, risulta pertanto costituito dallo Stato patrimoniale, dal Conto economico, dalla Nota integrativa ed è corredato dalla Relazione sulla gestione. Tale complesso di documenti è stato messo a disposizione del Collegio sindacale nel rispetto del termine imposto dall'art. 2429 CC.

Bilancio d'esercizio

Come noto il controllo contabile per il triennio 2013–2015 è stato assegnato al dott. Filippo Zucchelli pertanto, per il controllo contabile ed il giudizio sul bilancio dell'esercizio 2013, si fa riferimento alla relazione emessa dal suddetto revisore. Al Collegio sindacale è attribuita l'attività di vigilanza di cui all'art. 2403 del Codice civile, diamo conto del nostro operato per l'esercizio chiuso il 31 dicembre 2013.

Le risultanze dello Stato patrimoniale e del Conto economico alla data di riferimento della chiusura dell'esercizio 2013 possono così essere sintetizzate:

Stato patrimoniale

Attivo

A) Crediti verso soci per versamenti	0
B) Immobilizzazioni	2.537.448
C) Attivo circolante	600.999
D) Risconti attivi	4.261
Totale attivo	**3.142.708**

Passivo

A) Patrimonio netto	262.087
Capitale sociale	387.093
Perdite portate a nuovo	–9.738
Perdita d'esercizio	–115.268
B) Fondi per rischi ed oneri	5.000
C) TFR di lavoro subordinato	202.878
D) Debiti	2.630.224
E) Ratei e risconti passivi	42.519
Totale passivo	**3.142.708**

Conto economico

A) Valore della produzione	4.991.312
B) Costi della produzione	–5.047.168
Differenza	–55.856
C) Proventi e oneri finanziari	–45.069
D) Rettifiche di valore attività finanziarie	0
E) Proventi e oneri straordinari	0
Risultato prima delle imposte	–100.925
Imposte sul reddito dell'esercizio	–14.343
Risultato d'esercizio	**–115.268**

Nel corso dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2013 la nostra attività è stata ispirata da quanto prescritto dalle disposizioni previste dagli artt. 2403 e seguenti del Codice civile.

Abbiamo svolto il nostro compito:

- verificando la conformità alle norme di legge degli schemi dello Stato patrimoniale e Conto economico;
- verificando la conformità alla legge dei criteri di valutazione indicati nella Nota integrativa;
- verificando la correttezza in termini di contenuto della Nota integrativa e della Relazione sulla gestione, in particolare abbiamo verificato che nella Nota integrativa e nella Relazione sulla gestione siano state fornite le indicazioni previste dalla legge, sia esposta un'analisi fedele ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione e siano stati indicati i principali fatti gestionali e gli impegni e rischi della società;
- verificando la coerenza della Relazione sulla gestione con i valori espressi nel bilancio d'esercizio;
- rilevando la completezza e chiarezza informativa della Nota integrativa e della Relazione sulla gestione alla luce dei principi di verità, correttezza e chiarezza stabiliti dalla legge;
- esprimendo il nostro consenso, ai sensi dell'art. 2426 CC comma 5, all'iscrizione e al mantenimento nell'attivo dello Stato patrimoniale di costi d'impianto ed ampliamento il cui costo non ammortizzato alla chiusura dell'esercizio ammonta ad € 4.296;
- verificando la rispondenza del bilancio ai fatti e alle informazioni di cui il Collegio sindacale è venuto a conoscenza a seguito della partecipazione alle riunioni degli organi sociali, nell'esercizio dei suoi doveri di vigilanza e dei suoi poteri di ispezione e controllo — artt. 2403–2405 CC;
- verificando l'osservanza, da parte degli amministratori, delle disposizioni del Codice civile sul procedimento di formazione, approvazione e messa a disposizione dei soci del bilancio e relativi allegati (artt. 2423 e 2429 CC).

I criteri utilizzati nella formazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2013 non si discostano, in generale, da quelli utilizzati per la formazione del bilancio del precedente esercizio, in particolare nelle valutazioni e nella continuità dei medesimi principi, e sono stati con noi concordati, nei casi previsti dalla legge.

Tutto quanto sopra oltre alle verifiche periodiche eseguite nel corso dell'esercizio ci permettono di attestare che le singole voci dello Stato patrimoniale, del Conto economico nonché le informazioni contenute nella Nota integrativa concordano con le risultanze delle scritture contabili e dei libri sociali regolarmente tenuti.

Attività di vigilanza resa nel corso del 2013 (ex art. 2429, comma 2 CC)

Nel corso dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2013 la nostra attività è stata ispirata da quanto prescritto dalle disposizioni previste dagli artt. 2403 e seguenti del Codice civile. Sulla base di detta attività di controllo ed esaminato il rendiconto annuale sottoposto all'approvazione dei soci si evidenzia in particolare che:

- costante è stata la vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto e sul principio di corretta amministrazione;
- puntuale è stata la partecipazione a tutte le dieci adunanze del Consiglio di Amministrazione ed alle riunioni del'Assemblea dei soci che si sono tenute dalla data della nostra elezione, riunioni svoltesi nel rispetto delle norme statutarie, legislative e regolamentari che ne disciplinano il funzionamento e sulla base di ciò possiamo ragionevolmente assicurare che le azioni deliberate sono conformi alla legge ed allo statuto sociale e non sono manifestatamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interessi. Abbiamo esaminato le iniziative che la Cooperativa ha intrapreso e che intende assumere per il risanamento della gestione al fine di non compromettere ulteriormente l'integrità del patrimonio sociale;
- abbiamo ottenuto dagli Amministratori, sia durante le riunioni svolte, sia in occasione delle operazioni di controllo ex art. 2404 CC, le informazioni sul generale andamento della gestione, sulla sua prevedibile evoluzione e sulle operazioni di maggiore rilievo, per loro dimensione o caratteristiche, effettuate dalla Cooperativa;
- il Collegio sindacale ha svolto presso la Cooperativa n. 8 verifiche periodiche, compresa quella

specificatamente convocata per l'esame della bozza di bilancio 2013;

- durante il periodo amministrativo in esame abbiamo potuto verificare che sono stati adempiuti in modo corretto e nei termini di legge gli obblighi posti a carico del Consiglio di Amministrazione;
- abbiamo acquisito conoscenza e vigilato sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo della società, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire;
- abbiamo valutato e vigilato sull'adeguatezza del sistema amministrativo e contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni e l'esame dei documenti aziendali e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire;
- non sono pervenute denunce ex art. 2408 Codice civile né sono stati rilasciati pareri previsti dalla legge;
- nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi ulteriori fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione;
- l'organo amministrativo, nella redazione del bilancio, non ha derogato alle norme di legge di cui all'art. 2423, comma 4 CC.

Informazioni ai sensi dell'art. 2545 CC

Ai sensi dell'art. 2545 CC, per la disamina dei criteri seguiti per il conseguimento degli scopi mutualistici rimandiamo a quanto illustrato dagli Amministratori nella loro relazione, confermando che condividiamo i criteri seguiti dal Consiglio di Amministrazione e che essi rispettano quanto previsto dall'art. 3 dello statuto sociale. In particolare l'operatività della Cooperativa nei confronti dei soci è superiore al 98%.

Informazioni ai sensi dell'art. 2513 CC

Confermiamo che gli Amministratori hanno indicato nella Nota integrativa, ai sensi dell'art. 2513 CC, i parametri per la determinazione delle condizioni di appartenenza della CFL alla categoria delle cooperative a mutualità prevalente.

Continuità aziendale

Per quanto c'è dato conoscere a seguito:

- delle verifiche periodiche;
- della partecipazione alle riunioni di Consiglio;
- delle informazioni ricevute dall'organo amministrativo;
- dall'aver accertato che la valutazione delle voci di bilancio è stata fatta ispirandosi a criteri generali di prudenza e competenza, nella prospettiva della continuazione dell'attività;
- dalla convocazione dell'Assemblea dei soci in data 23 gennaio 2014 per l'assunzione delle deliberazioni inerenti le fattispecie previste dall'articolo 2446 CC e dalla relazione illustrativa a norma dell'articolo 2446 CC a cui sottoporre la situazione economica e patrimoniale della Cooperativa che, alla data del 30 novembre 2013, presentava perdite superiori al terzo del capitale;
- dalla verifica che la relazioni illustrativa degli Amministratori ex art. 2446 evidenzia esaurientemente le cause delle perdite e formula la proposta sui provvedimenti da assumere in relazione alle medesime;

riteniamo di poter affermare che "CFL Cooperativa Famiglie Lavoratori società cooperativa" è in condizione di "continuità aziendale" a condizione che il Consiglio di Amministrazione rispetti le iniziative, esposte nell'assemblea convocata ai sensi dell'art. 2446 CC, intraprese e che intende assumere per il risanamento della gestione e per il mantenimento delle condizioni di continuità aziendale. Ribadiamo le raccomandazioni che venga attentamente e tempestivamente monitorato l'andamento del fatturato, condizionato in negativo dalla presenza sul mercato di IperCoop,

e l'andamento delle principali voci di costo, al fine di intraprendere immediatamente eventuali ulteriori azioni correttive per salvaguardare l'equilibrio economico e finanziario della Cooperativa.

Signori soci, a nostro giudizio, il bilancio nel suo complesso è stato redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato economico della "CFL Cooperativa Famiglie Lavoratori società cooperativa" per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2013 in conformità alle norme che disciplinano il bilancio d'esercizio.

Tenuto conto di tutto quanto sopra esposto, esprimiamo il nostro parere favorevole alla approvazione del bilancio al 31 dicembre 2013 che vi è stato presentato dagli Amministratori , nonché alla proposta del Consiglio di Amministrazione in merito al rinvio della perdita d'esercizio.

Ringraziamo per la collaborazione ricevuta da tutti gli organi ed operatori aziendali, in particolare dall'ufficio contabilità, nell'espletamento del nostro incarico.

Il Collegio sindacale
dott. Pietro Longaretti, presidente
dott. Cinzia Maria Assolari, sindaco effettivo
dott. Luca Carminati, sindaco effettivo

Bilancio d'esercizio 2013 (Stato patrimoniale, Conto economico, Nota integrativa)

Stato patrimoniale al 31 dicembre 2013

Attivo

	Euro al 31/12/13	Euro al 31/12/12
A) Credito verso soci per vers. dovuti	**0**	**0**
B) Immobilizzazioni:		
I – IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		
1) costi di impianto e ampliamento	4.296	5.728
3) diritti di utilizzo opere dell'ingegno	0	0
4) concessioni, licenze, marchi e simili	3.068	2.942
6) immobilizzazioni in corso e acconti	7.000	0
7) altre	5.722	656
Totale	**20.086**	**9.326**
II – IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		
1) terreni e fabbricati	955.015	1.002.692
2) impianti e macchinari	580.711	619.724
3) attrezzature industr. e commerc.	5.961	6.892
4) altri beni	65.275	84.272
immobilizzazioni in corso e acconti	638.324	387.219
Totale	**2.245.286**	**2.100.799**
III – IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE		
1) partecipazioni in:		
c) altre imprese	270.973	234.383
2) crediti		
d) verso altri	1.103	1.103
3) altri titoli	0	0
Totale	**272.076**	**235.486**
B) Totale immobilizzazioni	**2.537.448**	**2.345.611**
C) Attivo circolante		
I – RIMANENZE:		
4) merci	240.500	249.802
Totale	**248.500**	**249.802**
II – CREDITI:		
1) verso clienti	170.493	232.737
4 bis) crediti tributari		
entro l'esercizio	48.011	43.585
oltre l'esercizio	18.000	0
4 ter) imposte anticipate	38.500	38.500
5) verso altri		
entro l'esercizio	57.829	57.897
oltre l'esercizio	0	30.000
Totale	**332.833**	**402.719**
III – ATT. FIN. CHE NON COST. IMMOB.	0	0
IV – DISPONIBILITÀ LIQUIDE:		
1) denaro e depositi in banca	3.918	0
3) denaro e valori in cassa	15.748	6.207
Totale	**19.666**	**6.207**
C) Totale attivo circolante		**658.728**
D) Totale ratei e risconti	**4.261**	**5.512**
Totale attivo (A+B+C+D)	**3.142.708**	**3.009.851**

Passivo

	Euro al 31/12/13	Euro al 31/12/12
A) Patrimonio netto:		
I – CAPITALE	387.093	386.732
II – RISERVA SOVRAPPREZZO AZIONI	0	0
III – RISERVA DI RIVALUTAZIONE	0	0
IV – RISERVA LEGALE	0	34.095
V – RISERVA PER AZIONI PROPRIE IN PORTAFOGLIO	0	0
VI – RISERVE STATUTARIE	0	0
VII – ALTRE RISERVE:		
– riserva indivisibile	0	54.658
VIII – UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	(9.738)	0
IX – UTILI (PERDITE) DELL'ESERCIZIO	(115.268)	(98.491)
Totale	**262.087**	**376.994**
B) Fondo rischi ed oneri	**5.000**	**5.000**
C) Trattamento di fine rapporto	**202.878**	**219.025**
D) Debiti:		
3) debiti verso soci finanziatori	710.421	836.178
4) debiti verso banche:		
a) esigibili entro l'esercizio	77.302	378.576
b) esigibili oltre l'esercizio	650.128	57.892
5) debiti verso altri finanziatori:		
a) esigibili entro l'esercizio	65.580	84.505
b) esigibili oltre l'esercizio	202.048	350.375
7) debiti verso fornitori	799.429	540.318
12) debiti tributari	25.829	22.939
13) debiti verso INPS	34.058	31.061
14) altri debiti	65.429	64.751
Totale	**2.630.224**	**2.366.595**
E) Ratei e risconti	**42.519**	**42.237**
Totale passivo (A+B+C+D)	**3.100.189**	**2.967.614**
Totale passivo netto (A+B+C+D+E)	**3.142.708**	**3.009.851**

Conti d'ordine

Garanzie personali prestate	**0**	**0**
Beni di terzi presso l'azienda	**0**	**1.924**

Conto economico

	Euro al 31/12/13	Euro al 31/12/12
A) Valore della produzione		
1) Ricavi da vendite e prestazioni	4.951.768	4.925.627
2) Variazione delle rimanenze di merci	0	0
3) Variazioni lavori in corso su ordinazioni	0	0
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	11.075
5) Altri ricavi		
a) contributi in conto esercizio	25.922	30.424
b) diversi	13.622	21.966
Totale	**4.991.312**	**4.989.092**
B) Costi della produzione		
6) Per materie e per merci	(3.797.289)	(3.888.833)
7) Per servizi	(316.657)	(308.040)
8) Per godimento di beni di terzi	0	0
9) Per il personale:	(736.816)	(666.048)
a) salari e stipendi	(546.497)	(491.693)
b) oneri sociali	(141.375)	(125.273)
c) trattamento di fine rapporto	(41.121)	(39.967)
d) trattamento di quiescienza e simili	0	0
e) altri costi del personale	(7.823)	(9.115)
10) Ammortamenti e svalutazioni:		
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	(4.024)	(8.302)
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	(139.218)	(149.559)
c) altre svalutazioni delle immobilizzaz.	0	0
d) svalutazione dei crediti	0	(1.230)
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e delle merci	(1.302)	(6.090)
12) Accantonamenti per rischi	0	0
13) Altri accantonamenti	0	0
14) Oneri diversi di gestione	(51.862)	(77.351)
Totale costi di produzione	**(5.047.168)**	**(5.105.453)**
Differenza tra valore e costi della produzione (A–B)	**(55.856)**	**(116.361)**

	Euro al 31/12/13	Euro al 31/12/12
C) Proventi e oneri finanziari		
15) Proventi da partecipazione in imprese	0	0
16) Altri proventi finanziari:		
a) proventi diversi dai precedenti	8.435	6.525
17) Interessi e altri oneri finanziari	(53.504)	(36.177)
Totale	**(45.069)**	**(29.652)**
D) Proventi e oneri straordinari		
20) Proventi	0	20.000
21) Oneri	0	0
Totale delle partite straordinarie	**0**	**20.000**
Risultato prima delle imposte (A–B–C–D+E)	**(100.925)**	**(126.013)**
22) Imposte ordinarie dell'esercizio		
IRAP	(14.343)	(10.978)
IRES	0	0
Imposte differite	0	38.500
23) Utile (perdita) dell'esercizio (A–B–C–D+E–22)	**(115.268)**	**(98.491)**

Nota integrativa al bilancio al 31/12/2013

Criteri di formazione

Il bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2013, di cui la presente nota integrativa costituisce parte integrante ai sensi dell'art. 2423, comma 1 del Codice civile, corrisponde alle risultanze delle scritture contabili regolarmente tenute ed è redatto conformemente agli articoli 2423, 2423 ter, 2424, 2424 bis, 2425, 2425 bis del Codice civile, secondo i principi di redazione conformi a quanto stabilito dall'art. 2423 bis, comma 1 CC e i criteri di valutazione di cui all'art. 2426 CC.

I criteri di valutazione di cui all'art. 2426 Codice civile sono conformi a quelli utilizzati nella redazione del bilancio del precedente esercizio, e non si sono verificati eventi eccezionali che abbiano reso necessario il ricorso a deroghe di cui agli artt. 2423 bis, 2° comma e 2423, 4° comma del Codice civile.

Ove applicabili sono stati, altresì, osservati i principi e le raccomandazioni pubblicati dagli organi professionali competenti in materia contabile, al fine di dare una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica.

Il presente bilancio è corredato dalla Relazione sulla gestione, a cui si rimanda per i dettagli sulla natura dell'attività svolta, sui fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio e sui rapporti con le parti correlate.

Il presente bilancio è espresso in unità di Euro senza cifre decimali, così come previsto dall'art. 2423 comma 5 del Codice civile.

Criteri di redazione

Conformemente al disposto dell'articolo 2423 bis del Codice civile, nella redazione del bilancio si è provveduto a:

- valutare le singole voci secondo prudenza ed in previsione di una normale continuità aziendale, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato;
- includere i soli utili effettivamente realizzati nel corso dell'esercizio;
- determinare i proventi ed i costi nel rispetto della competenza temporale ed indipendentemente dalla loro manifestazione finanziaria;
- comprendere tutti i rischi e le perdite di competenza, anche se divenuti noti dopo la conclusione dell'esercizio;
- considerare distintamente, ai fini della relativa valutazione, gli elementi eterogenei inclusi nelle varie voci del bilancio;
- mantenere immutati i criteri di valutazione adottati rispetto al precedente esercizio.

Criteri di valutazione e principi contabili adottati

Il bilancio di esercizio è stato redatto in conformità alla legislazione civilistica vigente, adottando le modifiche legislative in materia di bilancio introdotte dalla riforma del diritto societario di cui al D.lgs. 17/01/2003 n. 6. Tale normativa è stata interpretata ed è integrata dai principi contabili emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, modificati dall'OIC (Organismo Italiano di Contabilità) in relazione alla citata riforma del diritto societario e dai documenti emessi direttamente dall'OIC stesso.

I criteri utilizzati nella formazione del bilancio d'esercizio chiuso al 31/12/2013 non si discostano dai medesimi utilizzati per la formazione del bilancio del precedente esercizio, in particolare nelle valutazioni e nella continuità dei medesimi principi.

La valutazione delle voci di bilancio è stata fatta ispirandosi a criteri generali di prudenza e competenza nella prospettiva della continuazione dell'attività aziendale, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato.

L'applicazione del principio di prudenza ha comportato la valutazione individuale degli elementi componenti le singole poste o voci delle attività o passività, per evitare compensazioni tra perdite che dovevano essere riconosciute e profitti da non riconoscere in quanto non realizzati.

In ottemperanza al principio di competenza, l'effetto delle operazioni e degli altri eventi è stato rilevato contabilmente ed attribuito all'esercizio al quale tali operazioni ed eventi si riferiscono e non a quello in cui si concretizzano i relativi movimenti di numerario (incassi e pagamenti).

La continuità di applicazione dei criteri di valutazione nel tempo rappresenta elemento necessario ai fini della comparabilità dei bilanci della società nei vari esercizi.

La valutazione, tenendo conto della funzione economica degli elementi dell'attivo o del passivo, considerato che esprime il principio della prevalenza della sostanza sulla forma — obbligatoria laddove non espressamente in contrasto con altre norme specifiche sul bilancio — consente la rappresentazione delle operazioni secondo la realtà economica sottostante gli aspetti formali.

In nota integrativa i dati di bilancio più significativi sono stati indicati separatamente in relazione all'attività svolta nei confronti dei soci, ai sensi dell'articolo 2545 sexies del Codice civile.

Deroghe

Non sono intervenute deroghe nell'adozione dei criteri di valutazione e dei principi contabili applicabili.

Criteri di valutazione

I criteri di valutazione ed i principi contabili adottati nella formazione del bilancio sono stati i seguenti:

Immobilizzazioni

Immateriali

Sono iscritte al costo storico di acquisizione ed esposte al netto degli ammortamenti effettuati nel corso degli esercizi e imputati direttamente alla singole voci.

Materiali

Sono iscritte al costo di acquisto e rettificate dai corrispondenti fondi di ammortamento.

Il costo comprende anche gli oneri finanziari, se significativi, su finanziamenti specificamente accesi per gli investimenti. Detti oneri finanziari sono attivati sugli investimenti fino al momento della loro entrata in funzione.

Le quote di ammortamento, imputate a conto economico, sono state calcolate tenendo conto dell'utilizzo, della destinazione e della durata tecnica economica dei cespiti, della residua possibilità di utilizzazione che abbiamo ritenuto ben rappresentato dalle seguenti aliquote, non modificate rispetto all'esercizio precedente:

fabbricati	3%–4,35%
impianto fotovoltaico	5%
impianti telefonici	20%
impianti di sollevamento	7,5%
impianti di refrigerazione	8%
impianto di climatizzazione	7,5%
mezzi di trasporto interni	15%–20%
attrezzature	25%
mobili uffici ed arredi	12%
arredamento	8%
macchine elettroniche	20%
centro elaborazione dati	20%
altri beni ed arredi	15%

Non sono state effettuate rivalutazioni di legge o volontarie e le valutazioni effettuate trovano il loro limite massimo nel valore d'uso dell'immobilizzazione stessa.

Crediti

Sono esposti al loro presumibile valore di realizzo. L'adeguamento del valore nominale dei crediti al valore presunto di realizzo è ottenuto mediante apposito fondo svalutazione crediti.

Debiti

Sono iscritti al loro valore nominale.

Ratei e risconti

Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dell'esercizio.

Rimanenze di magazzino

Le rimanenze di merci sono state valutate al minore tra il costo d'acquisto ed il valore di netto realizzo.

La configurazione di costo adottata corrisponde al criterio del costo medio ponderato.

Partecipazioni

Le immobilizzazioni finanziarie, consistenti in partecipazioni verso altre imprese, sono tutte non di controllo ed a carattere strumentale per l'attività svolta; sono tutte valutate al costo di acquisto o sottoscrizione, eventualmente ridotte per perdite durevoli e di valore.

Fondo TFR

Rappresenta l'effettivo debito maturato verso i dipendenti in conformità alle leggi e ai contratti di lavoro vigenti, considerando ogni forma di remunerazione avente carattere continuativo.

Il fondo corrisponde al totale delle singole indennità maturate al 31 dicembre a favore dei dipendenti nell'ipotesi di cessazione del rapporto di lavoro in tale data.

Imposte sul reddito

Le imposte sono accantonate secondo il principio di competenza; rappresentano pertanto gli accantonamenti per imposte liquidate o da liquidare nell'esercizio, determinate secondo le aliquote e le norme vigenti.

Le imposte differite sono conteggiate sulle differenze temporanee tra i valori iscritti in bilancio ed i valori riconosciuti ai fini fiscali. Se ne ricorrono i presupposti sono iscritte in bilancio anche le imposte differite sulle perdite fiscali, solo se recuperabili nei prossimi esercizi.

Le imposte differite attive sono stanziate solo se sussiste la ragionevole certezza della loro recuperabilità.

Contributi in conto esercizio

I contributi sono attinenti alla produzione di energia elettrica dell'impianto fotovoltaico ed ai contributi sulla ristrutturazione del tetto. Entrambi sono iscritti al conto economico per competenza determinata rispettivamente sui kW/ora prodotti (riconosciuti dal gestore) e sulla durata stimata della ristrutturazione.

Conti d'ordine

I conti d'ordine riguardano i libri di proprietà di terzi presso di noi in conto vendita, iscritti in base al potenziale prezzo di acquisto.

Ricavi e costi

Sono contabilizzati sulla base del criterio della competenza.

Dati sull'occupazione

L'organico medio aziendale, ripartito per categoria, ha la seguente composizione:

categorie	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
a tempo indeterminato			
impiegati a tempo pieno	17	17	–
impiegati a tempo parziale	5	5	–
totale a tempo indeterminato	**22**	**22**	**–**
a tempo determinato			
impiegati a tempo pieno	–	–	–
impiegati a tempo parziale	1	1	–
totale a tempo indeterminato	**1**	**1**	**–**
Totale generale	**23**	**23**	**–**

Il contratto di lavoro applicato è quello del settore del commercio.

Hanno inoltre prestato la loro opera 10 collaboratori a progetto nell'ambito del Laboratorio lingue.

Variazioni delle voci dell'attivo e del passivo (in migliaia di Euro)

Attivo

B) Immobilizzazioni

I. Immobilizzazioni immateriali

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	9,3	20,1	10.8

immobilizzazioni immateriali	valore al 31/12/12	incrementi esercizio	decrementi/ svalutazioni esercizio	riclassificaz. esercizio	ammort. esercizio	valore al 31/12/13
costi di impianto e ampliamento	5,7	–	–	–	(1,4)	4,3
software	–	–	–	–	–	–
concessioni, licenze, marchi	2,9	2,4	–	–	(2,2)	3,1
immobilizzazioni in corso e acconti	–	7,0	–	–	–	7,0
altre	0,7	5,4	–	–	(0,4)	5,7
Totale	**9,3**	**14,8**	**–**	**–**	**(4,0)**	**20,1**

Le concessioni licenze e marchi si riferiscono alla capitalizzazione:

- di una miglioria sul centralino telefonico per 1,7 migliaia di Euro,
- dell'acquisito di una licenza dei programmi SAIT già in dotazione per 0,7 migliaia di Euro.

Le immobilizzazioni in corso rappresentano costi fatturati del progetto comunicazione non ancora ultimato. Il progetto è finanziato al 50% da un bando della Regione Lombardia.

Nelle voce "Altre immobilizzazioni immateriali" sono capitalizzati:

- il costo del servizio del notaio per la stipula e l'erogazione del mutuo della BCC di 600,0 migliaia di Euro, pari a 3,3 migliaia di Euro;
- le spese bancarie per l'erogazione del mutuo suddetto per 2,1 migliaia di Euro.

II. Immobilizzazioni materiali

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	2.100,7	2.245,2	144,5

immobilizzazioni materiali	valore al 31/12/12	incrementi esercizio	decrementi/ svalutazioni esercizio	ammort. esercizio	valore al 31/12/13
terreni e fabbricati	1.002,7	1,8	–	(49,5)	955,0
impianti e macchinari	619,7	56,5	(33,0)	(62,5)	580,7
attrezzature industriali	6,9	1,3	–	(2,2)	6,0
altri beni	84,2	6,0	–	(25,0)	65,2
immobilizzazioni in corso	387,2	256,2	(5,1)	–	638,3
Totale	**2.100,7**	**321,8**	**(38,1)**	**(139,2)**	**2.245,2**

I principali incrementi riguardano:

- terreni e fabbricati
    - il saldo del rifacimento degli spogliatoi dei dipendenti per 0,6 migliaia di Euro,

- la fornitura e la posa in sicurezza della scala per accedere al tetto per 1,2 migliaia di Euro.

- Impianti e macchinari
  - acquisto segaossa per 2,7 migliaia di Euro,
  - acquisto scambiatori d'acqua per il freddo alimentare delle celle frigorifere per 13,7 migliaia di Euro;
- Altri beni e servizi
  - pedana retro macelleria 2,5 migliaia di Euro,
  - ripiani e arredi per punto vendita 2,6 migliaia di Euro.

Gli incrementi di immobilizzazioni in corso sono relativi alla ristrutturazione della palazzina dedicata all'Area sociale.

III. Immobilizzazioni finanziarie

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	235,5	272,1	36,6

partecipazioni	valore al 31/12/12	incrementi esercizio	decrementi/ svalutazioni esercizio	valore al 31/12/13
in altre imprese	234,4	36,6	–	271,0
Totale	**234,4**	**36,6**	**–**	**271,0**
crediti				
verso altri	1,1	–	–	1,1
Totale	**1,1**	**–**	**–**	**1,1**
Totale immobilizzazioni finanziarie	**235,5**	**36,6**	**–**	**272,1**

Nel dettaglio le informazioni relative alle partecipazioni possedute direttamente:

partecipazione	sede	oggetto sociale	valore al 31/12/12	incremento	decremento	valore al 31/12/13
coop. MAG 2 Finance	Milano	microfinanza	0,5	–	–	0,5
consorzio Commissionarie Bresciane	Brescia	consumo	0,05	–	–	0,05
coop. Legler	Ponte S. Pietro	produzione e consumo	0,1	–	–	0,1
coop. Pensionati e Anziani	Arcene	servizi	0,05	–	–	0,05
consorzio SAIT	Trento	consumo	225,5	36,5	–	270,9
BCC Treviglio	Treviglio	credito	4,5	–	–	4,5
Cooperfidi	Trento	credito	3,5	–	–	3,5
CPF80	Vestone	consumo	0,05	–	–	0,05
Cittadinanza sostenibile	Bergamo	formazione	0,05	–	–	0,05
Libera Terra	Bergamo	consumo	–	0,1	–	0,1
Totale			**234,4**	**36,6**	**–**	**271,0**

La partecipazione del SAIT del 2013 corrisponde al ristorno rogato sotto forma di capitale di sovvenzione, la cui monetizzazione è prevedibile entro 3 anni.

Il consorzio SAIT ha distribuito un dividendo pari a 7,9 migliaia di Euro, con un rendimento del 3,5%.

Nei "Crediti verso altri" immobilizzati sono compresi i depositi cauzionali verso ENEL pari a € 1032,91 e depositi cauzionali verso l'Agenzia delle Dogane di Bergamo per € 70,00 per l'impianto fotovoltaico.

C) Attivo circolante

I. Rimanenze

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	249,8	248,5	(1,3)

Rimanenze	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
merci	253,7	256,1	2,4
fondo svalutazione merci	(10,0)	(10,0)	–
Totale	**243,7**	**246,1**	**2,4**
libri	6,1	2,4	(3,7)
Totale rimanenze	**249,8**	**248,5**	**(1,3)**

I criteri di valutazione adottati per le rimanenze di merci sono rimasti invariati rispetto all'esercizio precedente e precisamente:

- al minore tra il costo d'acquisto e il valore presunto di realizzo;
- il costo è rappresentato dal costo medio ponderato;

Il valore iscritto a bilancio non differisce in misura apprezzabile dai costi correnti alla chiusura dell'esercizio.

Le rimanenze dei libri sono valutate al costo d'acquisto.

II. Crediti

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	402,7	332,8	(69,9)

crediti	valore al 31/12/12	incrementi/ (decrementi) esercizio	svalutazione crediti esercizio	valore al 31/12/13
verso clienti	232,7	(49,8)	12,4	170,5
tributari	43,6	22,4	–	66,0
per imposte anticipate	38,5	–	–	38,5
verso altri	87,9	(30,1)	–	57,8
Totale	**402,7**	**(57,5)**	**12,4**	**332,8**

La voce "Crediti verso clienti" comprende:

crediti verso clienti	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
crediti verso soci	131,9	126,9	(5,0)
crediti verso Enti	114,4	56,0	(58,4)
fondo accantonamento svalutazione crediti	(13,6)	(12,4)	1,2
Totale	**232,7**	**170,5**	**(62,2)**

Nei "Crediti verso soci" sono compresi 89,3 migliaia di Euro relativi agli addebiti automatici in conto corrente (RID) dei so,ci il cui incasso è avvenuto il 31 gennaio 2013.

Nei "Crediti verso enti" sono compresi 43,2 migliaia di Euro di fatture da incassare dalle società che emettono buoni pasto, i crediti saranno incassati in parte entro il primo trimestre 2014.

Nel dettaglio i movimenti del "Fondo svalutazione crediti" sono i seguenti:

fondo svalutazione crediti	valore al 31/12/12	accantonam. esercizio	utilizzo fondo per crediti inesigibili	valore al 31/12/13
	13,7	–	(1,3)	12,4

Nell'accantonamento del "Fondo svalutazione crediti" sono compresi 12,4 migliaia di Euro assog-

gettati a tassazione.

La voce "Crediti tributari" comprende:

crediti tributari	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
acconto IRAP	7,3	–	(7,3)
acconto IRES	6,8	–	(6,8)
Erario c/IRES a credito	1,2	2,2	1,0
IVA a credito	8,3	19,8	11,5
rimborso IRAP 2007–2011	20,0	20,0	–
crediti v/Erario per contributo 55% (*)	–	24,0	24,0
Totale	**43,6**	**66,0**	**22,4**

(*) Nel 2013 riclassificati nei crediti tributari.

I "Crediti verso l'Erario per contributo 55%" sono originati da risparmi energetici conseguenti alla ristrutturazione del tetto. Il valore di detti crediti alla fine dell'anno è esigibile per 18,0 migliaia di Euro oltre il 31 dicembre 2014 e per 6,0 migliaia di Euro entro l'anno successivo.

La voce "Crediti per imposte anticipate"

crediti imposte anticipate	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
crediti per imposte anticipate	38,5	38,5	–
Totale	**38,5**	**38,5**	**–**

rappresenta le imposte iscritte in bilancio, così come previsto dalle norme vigenti e dai principi contabili di riferimento. Ciò in previsione negli anni successivi di realizzare redditi imponibili sufficienti a recuperare sia la perdita fiscale del 2012 sia il riversamento delle differenze temporanee.

La voce "Crediti verso altri" comprende:

crediti verso altri	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
sconti fornitori	42,7	49,6	6,9
crediti v/Erario per contributo 55% (*)	30,0	–	(30,0)
altri crediti	15,2	8,2	(7,0)
Totale	**87,9**	**57,8**	**(30,1)**

La voce "Sconti fornitori" comprende gli sconti riconosciuti dagli stessi al raggiungimento di obiettivi di acquisto prefissati, oltre al ristorno SAIT per 31,9 migliaia di Euro.

III. Disponibilità liquide

	al 31/12/12	**al 31/12/13**	**variazione**
saldo	6,2	19,6	13,4

Le "Disponibilità liquide" sono rappresentate da denaro in cassa e da valori bollati alla data di chiusura dell'esercizio pari a 15,7 migliaia di Euro, il saldo del conto corrente pari a 31,1 migliaia di Euro e anticipi fatture delle società che emettono buoni pasto per 27,2 migliaia di Euro.

D) Ratei e risconti

	al 31/12/12	**al 31/12/13**	**variazione**
saldo	5,5	4,2	(1,3)

I "Ratei e risconti" misurano proventi ed oneri la cui competenza è anticipata o posticipata rispetto alla manifestazione numeraria e/o documentale; essi prescindono dalla data di pagamento o riscossione dei relativi proventi ed oneri che interessano due esercizi o più esercizi in ragione del tempo.

Nel dettaglio le voci più significative sono:

- risconti attivi:

- 2,3 migliaia di Euro relativi all'assicurazione del punto vendita di competenza dell'anno 2014;
- 1,2 migliaia di Euro relativi a contratti di manutenzione;
- 0,7 migliaia di Euro relativi all'assicurazione dell'impianto fotovoltaico.

A) Patrimonio netto

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	376,9	262,0	(114,9)

I movimenti delle voci che compongono il patrimonio netto sono i seguenti:

Patrimonio	valore al 31/12/12	incremento esercizio	decremento esercizio	risultato esercizio	valore al 31/12/13
capitale	386,7	0,3	–	–	387,0
riserva legale	34,1	–	(34,1)	–	–
riserva indivisibile	54,6	–	(54,6)	–	–
utile (perdita) es. precedente	–	(9,7)	–	–	(9,7)
utile (perdita) dell'esercizio	(98,5)	(16,8)	–	–	(115,3)
Totale	**376,9**	**(26,2)**	**(88,7)**	**–**	**262,0**

L'aumento della riserva legale e di quella indivisibile è conseguente alla delibera dell'assemblea dei soci di maggio 2013 relativa all'utilizzo delle riserve per la copertura della perdita dell'esercizio precedente.

Il "Capitale sociale" è così composto:

numero soci	numero quote	valore quota
4.246	7.496	51,64

Il risultato d'esercizio evidenzia una perdita pari a 115,3 migliaia di Euro.

B) Fondo rischi ed oneri

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	5,0	5,0	–

I fondi rischi rappresentano quanto stanziato nel 2010 per imposte, con il duplice intento di coprire le passività derivanti da eventuali non corrette interpretazioni della normativa fiscale e per far fronte alle eventuali differenze tra la stima del debito per imposte fatta in sede di stesura del bilancio ed il conteggio definitivo fatto al momento della dichiarazione dei redditi.

C) Trattamento di fine rapporto

Di seguito è evidenziata la movimentazione del "Fondo trattamento fine rapporto":

fondo TFR	valore al 31/12/12	decremento esercizio	accantonam. esercizio	destinazione a fondi previdenziali	valore al 31/12/13
	219,0	(46,3)	41,1	(11,0)	202,8

Il fondo rappresenta l'effettivo debito della Cooperativa al 31 dicembre 2013 verso i dipendenti in forza a tale data.

D) Debiti

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	2.366,6	2.630,2	263,6

Di seguito è evidenziato il dettaglio dei debiti:

debiti verso soci finanziatori	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
entro l'esercizio	836,2	710,4	(125,8)
Totale	**836,2**	**710,4**	**(125,8)**

debiti verso banche	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
entro l'esercizio	378,6	77,3	(301,3)
oltre l'esercizio	57,9	650,1	592,2
Totale	**436,5**	**727,4**	**290,9**

debiti verso altri finanziatori	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
entro l'esercizio	84,5	65,6	(18,8)
oltre l'esercizio	350,4	202,0	(148,4)
Totale	**434,9**	**267,6**	**(167,2)**

debiti verso altri	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
debiti verso fornitori	540,4	799,5	259,1
debiti tributari	22,9	25,8	2,9
debiti verso altri Istituti di previdenza	31,1	34,1	3,0
altri debiti	64,7	65,4	0,7
Totale	**659,1**	**924,8**	**265,7**

Totale generale debiti	**2.366,7**	**2.630,2**	**263,6**

Il "Debito verso soci finanziatori" rappresenta il debito verso soci per l'apertura dei depositi a risparmio pari a 710,4 migliaia di Euro.

Così come definito dalla circolare n. 229 del 21 aprile 1999 della Banca d'Italia e successive modifiche, si conferma che il rapporto tra il prestito sociale ed il patrimonio netto è pari a 274,37%, inferiore al limite massimo della raccolta, che non può eccedere il triplo del patrimonio netto.

Il saldo "Debiti verso banche" al 31/12/2013, pari a 727,4 migliaia di Euro, riguarda:

- i tre mutui aperti con la Banca di credito cooperativo di Treviglio e precisamente:
    - un mutuo ipotecario di originarie 800,0 migliaia di Euro contratto con la BCC con scadenza 11/03/2015 a tasso variabile pari a 1,1% (al 31 dicembre 2013). Il mutuo è rimborsabile a rate semestrali costanti di cui 38,4 migliaia di Euro entro l'esercizio e 19,4 migliaia di Euro oltre l'esercizio;
    - un mutuo contratto con la BCC correlato a quello di Finlombarda, successivamente illustrato, di originarie 175,0 migliaia di Euro con scadenza 31/12/2017, a tasso variabile pari al 1,665% (al 31 dicembre 2013). Rimborsabile con rate semestrali di cui 20,2 migliaia di Euro entro l'esercizio e 62,6 migliaia di Euro oltre l'esercizio;
    - un mutuo contratto con la BCC di originarie 600,0 migliaia di Euro con scadenza 27/03/2033, a tasso fisso del 5,0% (al 31 dicembre 2013). Rimborsabile con rate mensili di cui 18,7 migliaia di Euro entro l'esercizio e 568,1 migliaia di Euro oltre l'esercizio.

Il saldo "Debiti verso altri finanziatori" al 31/12/2013, pari a 268,0 migliaia di Euro, riguarda i seguenti mutui:

- un mutuo contratto con Finlombarda (legge regionale n. 21) con scadenza 31/12/2017 pari a 175,0 migliaia di Euro, a tasso fisso dello 0,5%, rimborsato con rate semestrali, di cui 19,7 migliaia di Euro entro l'esercizio e 59,3 migliaia di Euro oltre l'esercizio.
- un mutuo contratto con Cooperfidi per originarie 234,0 migliaia di Euro, con scadenza

31/12/2017 al tasso del 1,7% (al 31 dicembre 2013). Il mutuo è rimborsabile a rate semestrali costanti, di cui 45,9 migliaia di Euro entro l'esercizio successivo e 142,7 migliaia di Euro oltre l'esercizio successivo.

Nel prospetto seguente viene evidenziata la posizione finanziaria netta della CFL:

finanziamenti a lungo termine	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13
Banche	57,9	650,1
altri finanziatori	350,4	202,0
Totale	**408,3**	**852,1**

finanziamenti a breve termine	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13
Banche	37,8	77,3
altri finanziatori	84,5	65,6
prestito sociale	836,2	710,4
Totale	**958,5**	**853,3**

Totale finanziamenti	**1.366,8**	**1.705,4**
Banca c/corrente attivo	**(340,5)**	**3,9**
Totale posizione finanziaria netta	**1.707,3**	**1.701,5**

Nel corso del 2013 la situazione finanziaria netta non si è sostanzialmente modificata.

I "Debiti verso fornitori "sono iscritti al netto degli sconti commerciali; gli sconti cassa sono rilevati al momento del pagamento. Il valore nominale di tali debiti è stato rettificato in occasione di resi o abbuoni (rettifiche di fatturazione), nella misura corrispondente all'ammontare definito con la controparte.

L'aumento riguarda il posticipo dei pagamenti riferiti al nostro fornitore principale SAIT.

I "Debiti tributari" sono così dettagliatI:

debiti tributari	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
Erario c/IVA	–	–	–
Erario c/ritenute dipendenti IRPEF	16,5	18,3	1,8
Erario c/ritenute lavoratori autonomi	6,3	4,3	(2,0)
altri debiti tributari	0,1	3,2	3,1
Totale	**22,9**	**25,8**	**2,9**

La voce "Altri debiti" è così dettagliata:

altri debiti	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
Fondo per la cooperazione	0,3	–	(0,3)
cauzioni e anticipi ai Soci	1,4	1,4	–
debiti verso personale dipendente	61,8	63,2	1,4
debiti verso GSE	–	–	–
debiti verso assicurazioni per TFR dipendenti	1,2	0,8	(0,4)
Totale	**64,7**	**65,4**	**0,7**

Nei "Debiti verso il personale" sono compresi:

- 28,5 migliaia di Euro per stipendi;
- 18,8 migliaia di Euro ratei per 14ª e relativi contributi;
- 15,9 migliaia di Euro per ratei ferie e relativi contributi.

E) Ratei e risconti

	al 31/12/12	**al 31/12/13**	**variazione**
saldo	42,2	42,5	0,3

Rappresentano le partite di collegamento dell'esercizio conteggiate col criterio della competenza temporale.

La voce è composta da:

- 42,3 migliaia di Euro, di cui 30,8 migliaia di Euro oltre i cinque anni, dal contributo sulla ristrutturazione del tetto, da imputare agli esercizi futuri in relazione alla durata dell'ammortamento del tetto;
- 0,2 migliaia di Euro da interessi passivi su mutui.

Conto economico

A) Valore della produzione

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	4.989,0	4.991,3	2,3

ricavi e proventi	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
ricavi delle vendite e prestazioni	4.925,6	4.951,8	26,2
incremento immobilizzaz. per lavori interni	11,1	–	(11,1)
altri ricavi e proventi:			
• contributi in c/esercizio	30,4	25,9	(4,5)
• diversi	21,9	13,6	(8,3)
Totale	**4.989,0**	**4.991,3**	**2,3**

I "Ricavi delle vendite e prestazioni" derivano da:

ricavi di vendite e prestazioni	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
corrispettivi reparto alimentari	1.450,5	1.448,5	(2,0)
corrispettivi reparto ortofrutta	412,4	469,9	57,5
corrispettivi reparto macelleria	609,2	629,0	19,8
corrispettivi reparto non food	148,3	136,0	(12,3)
corrispettivi reparto gastronomia	684,4	780,4	96,0
corrispettivi reparto pane	92,0	34,0	(58,0)
corrispettivi reparto latticini	580,4	536,9	(43,5)
corrispettivi reparto biologico	968,5	1.000,2	31,7
corrispettivi reparto surgelati	169,4	165,6	(3,8)
corrispettivi reparto combustibili	0,7	0,5	(0,2)
corrispettivi borse	5,4	5,5	0,1
corrispettivi pesce	12,6	19,3	6,7
corrispettivi reparto libri e materiale scolastico	220,7	167,0	(6,7)
IVA da detrarre	(459,1)	(464,6)	(5,5)
Totale corrispettivi	**4.895,4**	**4.928,2**	**32,8**
proventi Laboratorio lingue	30,2	23,6	(6,6)
Totale	**4.925,6**	**4.951,8**	**26,2**

Ai sensi degli art. 2513 e 2545 sexies del Codice civile, si indica separatamente l'ammontare dell'attività svolta nei confronti dei soci e di terzi.

	valore al 31/12/13	%
vendite e prestazioni a soci	4.881,4	98,6
vendite e prestazioni a terzi	70,4	1,4
Totale	**4.951,8**	**100,0**

I proventi del Laboratorio lingue derivano da servizi prestati integralmente ai soci.

Gli "Altri ricavi e proventi" rappresentano nel dettaglio:

altri ricavi e proventi	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
contributi in c/esercizio	30,4	25,9	(4,5)
altri	8,2	13,6	5,4
sopravvenienze e plusvalenze varie	13,7	–	(13,7)
Totale	**52,3**	**39,5**	**(12,8)**

I "Contributi in conto esercizio" rappresentano:

- per 24,0 migliaia di Euro il contributo in conto energia corrisposto dal GSE per l'energia elettrica prodotta dai pannelli fotovoltaici;
- per 1,8 migliaia di Euro il contributo di competenza dell'esercizio 2013 sulla ristrutturazione del tetto.

B) Costi della produzione

	al 31/12/12	**al 31/12/13**	**variazione**
saldo	5.105,4	5.047,2	(58,2)

costi di produzione	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
costi materie prime, sussidiarie, merci	3.888,8	3.797,3	(91,5)
costi per servizi	308,0	316,7	8,7
costi per il personale	666,0	736,8	70,8
ammortamento e svalutazione	159,1	143,2	(15,9)
variazione delle rimanenze	6,1	1,3	(4,8)
oneri diversi di gestione	77,4	51,9	(25,5)
Totale	**5.105,4**	**5.047,2**	**(58,2)**

Nel dettaglio le singole voci riguardano:

costi materie prime e sussid.	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
acquisti reparto alimentari	1.047,2	1.028,7	(18,5)
acquisti reparto ortofrutta	304,8	339,3	57,4
acquisti reparto macelleria	463,8	482,4	18,6
acquisti reparto non food	95,6	78,7	(16,9)
acquisti reparto gastronomia	467,6	463,7	(3,9)
acquisti reparto latticini	381,6	341,9	(39,7)
acquisti reparto biologico	729,3	724,2	(5,1)
acquisti reparto pane	95,8	102,6	6,8
acquisti reparto pesce	1,1	6,9	5,8
acquisti reparto surgelati	110,8	105,6	(5,2)
acquisti reparto libri e materiale scolastico	216,6	148,7	(67,9)
acquisto shopper	9,5	6,5	(3,0)
cancelleria	3,4	3,2	(0,2)
materiali di consumo	25,2	33,2	8,0
altri costi per acquisti	2,1	4,9	2,8
acquisti materiale pubblicitario	0,2	0,6	0,4
premi da fornitori	(65,8)	(73,8)	8,0
Totale	**3.888,8**	**3.793,7**	**(91,5)**

costi per servizi	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
Laboratorio lingue	23,0	22,5	(0,5)
prestazioni da terzi	20,5	0,1	(20,4)

costi per servizi	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
prestazioni da terzi sui banchi	17,5	27,3	9,8
riscaldamento	7,5	8,5	1,0
energia elettrica	76,2	86,2	10,0
acqua	0,8	1,0	0,2
manutenzioni e riparazioni	19,0	21,7	2,7
canoni di manutenzione	16,4	19,6	3,2
assicurazioni	4,6	4,6	–
vigilanza	3,5	5,1	1,6
trasporti	4,4	7,2	2,8
«Gente che coopera»	30,4	22,0	(8,4)
attività formative soci	10,3	9,8	(0,5)
bilancio sociale	9,9	11,2	1,3
postali	0,7	0,1	(0,6)
telefoniche	2,8	2,6	(0,2)
consulenze tecniche	0,2	6,9	6,7
consulenze amministrative e fiscali	25,7	25,7	–
consulenze Decreto 81/2008	3,3	2,7	(0,6)
viaggi e trasferte	1,4	1,6	0,2
pulizie	2,1	2,1	–
pubblicità	5,5	6,8	1,3
altri costi per Laboratorio lingue	1,5	0,8	(0,7)
altri costi per servizi (*)	20,8	20,6	(0,2)
Totale	**308,0**	**316,7**	**8,7**

(*) negli altri costi per servizi sono ricompresi 13,1 migliaia di Euro per la gestione dei buoni pasto che rappresentano la commissione che le società emittenti trattengono al momento del rimborso del buono.

I "Costi per il personale" riguardano, in conformità ai contratti di lavoro ed alle leggi vigenti, le retribuzioni corrisposte al personale dipendente, ivi compresi i miglioramenti di merito, passaggi di categoria, aumenti contrattuali e accantonamenti di legge, nonché gli oneri previdenziali ed assistenziali a carico dell'azienda. Sono inclusi infine anche gli oneri *una tantum* derivanti dal rinnovo del contratto della distribuzione cooperativa.

costi per il personale	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
salari e stipendi	491,6	546,5	54,9
oneri sociali	125,3	141,4	16,1
accantonamento TFR	40,0	41,1	1,1
altri costi del personale	9,1	7,8	(1,3)
Totale	**666,0**	**736,8**	**70,8**

L'incremento di questi costi è dovuto al completamento della revisione dell'organigramma iniziata l'anno passato ed in particolare:

- all'assunzione a tempo indeterminato di un'addetta del reparto gastronomia;
- all'assunzione di un magazziniere, con contratto di apprendistato, in sostituzione del dipendente prossimo alla pensione;
- ai normali scatti di anzianità e di categoria previsti dal contratto, straordinari pagati ai dipendenti e percorsi di crescita interni.

ammortamenti e svalutazioni	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
ammortamento immobilizzazioni immateriali	8,3	4,0	(4,3)
ammortamento immobilizzazioni materiali	149,6	139,2	(10,4)
svalutazione crediti	1,2	–	(1,2)
Totale	**159,1**	**143,2**	**(15,9)**

variazione delle rimanenze	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
variazione delle rimanenze	6,1	1,3	(4,8)
Totale	**6,1**	**1,3**	**(4,8)**

oneri diversi di gestione	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
contributi associativi	5,6	5,7	0,1
erogazioni liberali	3,8	2,8	(1,0)
iniziative 40°	7,3	–	(7,3)
imposte e tasse	19,0	19,2	0,2
giornali, pubblicazioni	0,6	0,6	–
spese bancarie	19,5	19,4	(0,1)
altri oneri diversi di gestione	21,6	4,2	(17,4)
Totale	**77,4**	**51,9**	**(25,5)**

Differenza tra valore e costi della produzione

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	(116,3)	(59,0)	(57,3)

C) Proventi e oneri finanziari

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	29,7	45,0	15,3

proventi finanziari	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
da partecipazioni	6,1	7,9	(1,8)
da titoli iscritti nell'attivo	–	–	–
diversi dai precedenti	0,4	0,5	0,1
Totale	**6,5**	**8,4**	**1,9**

oneri finanziari			
interessi bancari	9,0	4,4	(4,6)
interessi mutuo	6,7	28,3	21,6
diversi dai precedenti	20,5	20,7	0,2
Totale	**36,2**	**53,4**	**17,2**

Totale proventi e oneri finanziari	**29,7**	**45,0**	**15,3**

L'aumento degli oneri finanziari è dovuto al nuovo mutuo contratto nel marzo 2013.

Nel corso del 2013 non sono state effettuate rettifiche a valori iscritti nelle attività finanziarie.

D) Proventi e oneri straordinari

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	20,0	–	(20,0)

proventi e oneri straordinari	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
proventi plusvalenze da alienazioni E20	20,0	–	(20,0)
oneri con plusvalenze da alienazioni E20	–	–	–
Totale	**20,0**	**–**	**(20,0)**

I proventi straordinari riguardano l'istanza di rimborso IRAP determinati secondo l'art. 2 comma

1 quarter DL n. 201/2011 e rappresentano il rimborso delle maggior imposte IRES sui costi del personale pagate negli anni precedenti (per la CFL calcolate dal 2007 al 2011).

E) Imposte sul reddito d'esercizio

	al 31/12/12	al 31/12/13	variazione
saldo	27,6	(14,3)	13,3

imposte correnti	valore al 31/12/12	valore al 31/12/13	variazione
IRAP	(10,9)	(14,3)	(25,2)
IRES	–	–	–
imposte anticipate	38,5	–	(38,5)
Totale	**27,6**	**(14,3)**	**13,3**

Comunicazioni

Si segnala che non è stato devoluto alcun compenso agli amministratori ed ai sindaci della Cooperativa.

Gli amministratori comunicano che tutte le riserve ordinarie e straordinarie iscritte in bilancio non possono essere distribuite tra i soci per il combinato disposto delle norme in vigore e dello statuto.

Il presente bilancio, composto da Stato patrimoniale, Conto economico e Nota integrativa rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, nonché il risultato economico dell'esercizio, e corrisponde alle risultanze delle scritture contabili.

Il Consiglio di amministrazione

CFL AREA COMMERCIALE

scelta etica

MENO PLASTICA

le vaschette utilizzate su questo banco
non sono in plastica,
ma in un materiale a base di mais,
biodegradabile al 100%
e **compostabile**
(si smaltiscono con l'«umido»)

Prospetti analitici

Variazioni nei conti delle immobilizzazioni immateriali per l'esercizio chiuso al 31/12/2013 (in migliaia di Euro)

	situazione iniziale			movimento dell'esercizio			situazione finale		
descrizione	valore originario	fondi amm.to	saldo in bilancio	incremento	decremento	ammortamento	costo originario	fondi amm.to	valore finale
1) costi impianto e ampliamento	7,2	1,4	5,8			1,5	5,8	1,5	4,3
2) costi ricerca, sviluppo, pubblicità									
3) diritti brevetti ind. e opere ingegno	4,1	4,1	0,0						
4) conc. licenze, marchi e diritti simili	4,8	1,8	3,0	2,3		2,2	5,3	2,2	3,1
5) avviamento									
6) immobilizzazioni immat. in corso				7,0			7,0		7,0
7) altre	1,6	1,0	0,6	5,4		0,3	6,0	0,3	5,7
TOTALE	**17,7**	**8,3**	**9,4**	**14,7**	**0,0**	**4,0**	**24,1**	**4,0**	**20,1**

Variazioni nei conti delle immobilizzazioni materiali per l'esercizio chiuso al 31/12/2013 (in migliaia di Euro)

	situazione iniziale			movimento dell'esercizio			situazione finale		
descrizione	valore originario	fondi amm.to	saldo in bilancio	incremento	decremento	ammortamento	costo originario	fondi amm.to	valore finale
1) terreni e fabbricati	1.061,5	58,8	1.002,7	1,8		49,5	1.004,5	49,5	955,0
2) impianti e macchinari	688,1	68,4	619,7	56,5		95,6	676,2	95,6	580,6
3) attrezzat. industriali e commerciali	9,8	3,0	6,8	1,3		2,2	8,1	2,2	5,9
4) altri beni	109,5	25,1	84,4	6,0		25,1	90,4	25,1	65,3
5) immobilizzazioni in corso e acconti	387,2	0,0	387,2	256,3	5,2		638,3	0,0	638,3
TOTALE	**2.256,1**	**155,3**	**2.100,8**	**321,9**	**5,2**	**172,0**	**2.417,5**	**172,4**	**2.245,1**

Analisi ammortamenti 2013 (in Euro)

	1	2	3	4	5	6	7	8
descrizione	costo originario	investimenti 2013	alienazioni 2013	TOTALE IMMOBILIZZI (1+2)	ammortamenti 2013 ordinari	sistemazioni	fondo ammortamento al 31/12/13	RESIDUO da ammortizzare (4–7)
spese impianto (mutuo)	656,25	5.398,99	0,00	6.055,24	333,71		6.388,95	5.721,53
spese software	2.942,37	2.384,00	0,00	5.326,37	2.257,99		7.484,36	3.068,38
terreni	126.894,77	0,00	0,00	126.894,77	0,00		126.894,77	126.894,77
immobili e sede	875.797,39	1.821,10	0,00	877.618,49	49.498,33		927.116,82	828.120,16
impianto fotovoltaico	300.000,00	0,00	0,00	300.000,00	20.000,00		320.000,00	280.000,00
impianti generici	27.078,75	0,00	0,00	27.078,75	8.951,17		36.029,92	18.127,58
impianti riscaldamento	201.684,81	13.700,00	0,00	215.384,81	16.729,22		232.114,03	198.655,59
impianti montacarichi	35,47	0,00	0,00	35,47	35,47		70,94	0,00
impianto telefonico/fax	1.203,07	0,00	0,00	1.203,07	420,68		1.623,75	782,39
impianto refrigerazione	72.095,59	6.900,00	0,00	78.995,59	14.278,04		93.273,63	64.717,55
macchinari specifici	19.876,07	2.820,56	0,00	22.696,63	2.089,24		24.785,87	20.607,39
mezzi di trasporto interni	606,05	0,00	0,00	606,05	286,88		892,93	319,17
attrezzature arredamento	7.747,51	0,00	0,00	7.747,51	2.085,20		9.832,71	5.662,31
macchine elettroniche	14.099,15	860,90	0,00	14.960,05	5.553,34		20.513,39	9.406,71
mobili e arredi	72.189,56	469,75	0,00	72.659,31	19.290,84		91.950,15	53.368,47
oneri pluriennali	5.728,00	0,00	0,00	5.728,00	1.432,00		7.160,00	4.296,00
TOTALE	**1.728.634,81**	**34.355,30**	**0,00**	**1.762.990,11**	**143.242,11**	**0,00**	**1.906.232,22**	**1.619.748,00**

CFL consumare meno, consumare meglio

10 consigli per la **spesa leggera** e sostenibile

1. Preferisci la **merce sfusa** a quella confezionata
2. Preferisci le **confezioni famiglia** alle monodosi
3. Scegli prodotti con **imballi semplici** e con il minor numero di materiali
4. Scegli **imballaggi riutilizzabili** (vuoti a rendere)
5. Scegli **prodotti riutilizzabili** e non "usa e getta"
6. Scegli prodotti e imballaggi in **materiali riciclabili o riciclati** (carta, cartone, legno, vetro, alluminio e sostanze naturali)
7. Evita di comprare acqua: preferisci i **prodotti concentrati** e bevi l'acqua del rubinetto
8. Fai la **raccolta differenziata** dei rifiuti, utilizzando correttamente i contenitori del Comune
9. **Evita** il più possibile **gli sprechi** e il superfluo
10. **Invita gli altri** a comportarsi allo stesso modo

Budget 2014

Budget 2014

Assunzioni di base

Ricavi: riduzione media delle vendite del punto vendita del 10%.

Attività verso i soci senza oneri per la Cooperativa.

Acquisti: margine del 24% con obiettivo di riduzione degli scarti, scaduti.

Servizi: adeguamento come da contratti conosciuti; risparmio su consulenze e GCC.

Personale: ricorso ad ammortizzatore sociale CIG; risoluzione contratto di lavoro apprendista e addetta gastronomia.

Ricavi

Vendite	4.284.934
Altri ricavi	26.000
Totale	**4.310.934**

Costi

Acquisti	(3.291.023)
Servizi	(245.831)
Personale	(511.671)
Ammortamenti e svalutazioni	(158.000)
Oneri diversi di gestione	(49.586)
Totale	**(4.256.111)**
Oneri/proventi finanziari	(53.205)
Risultato prima delle imposte	**1.618**
Imposte	(11.000)
Risultato dopo le imposte	**(9.382)**

3.
Area commerciale: linee guida del cambiamento

3.1 Identikit del socio CFL

Nell'estate 2013 una ventina di volontari hanno realizzato un'indagine conoscitiva, eseguita su un campione fra i 330 e i 380 soci, formato sulla base del numero degli scontrini emessi nei giorni di una normale settimana dell'anno. L'indagine è stata svolta attraverso interviste ai soci che, in forma anonima, hanno messo a disposizione un po' del loro tempo per la CFL.

Le domande erano organizzate in quattro parti:

1. consumi, orari, accoglienza e logistica nel punto vendita;
2. comunicazione attraverso «Gente che coopera», il sito Internet e l'area soci;
3. riflessioni su diversi aspetti caratterizzanti della Cooperativa per meglio definire gli orientamenti e la direzione nel prossimo futuro;
4. informazioni personali anonime per definire il quadro delle caratteristiche degli intervistati.

L'analisi, realizzata prima dell'apertura di Ipercoop, ha evidenziato queste caratteristiche del socio:

- italiano (si affacciano i primi stranieri, <3%);
- di età piuttosto avanzata (solo il 7% sotto i 30 anni);
- di scolarità e livello sociale medio–alto.

Cosa si acquista in CFL?

- Carne, formaggi e salumi al banco, prodotti biologici, equo–solidali, con alte valutazioni di gradimento (4,2 su 5);
- il 20% degli intervistati acquista frutta e verdura fuori CFL. La soddisfazione è la più bassa fra tutti i prodotti (3,2 su 5);
- il 38% degli intervistati acquista solo in CFL prodotti sfusi, con alta soddisfazione (4 su 5);
- i prodotti più acquistati fuori CFL sono frutta e verdura, secco tradizionale, prodotti per la casa;
- la biancheria ha un acquisto basso (15%) e una valutazione non molto alta (3,7 su 5);
- carne e salumi biologici hanno una percentuale di acquisto molto bassa (5,5%);
- la maggior parte dei soci dice che la Cooperativa dovrebbe informare il socio e guidarlo nella scelta dei prodotti (75%);
- 1 su 4 si propone a favore di politiche di assortimento più radicali (esclusione di alcuni marchi e prodotti fuori stagione), ma analoga percentuale vuole invece una scelta ampia;
- il 55% degli intervistati ha usufruito nel tempo di servizi "accessori" almeno una volta (libri, corsi, consulenze, ecc.);
- il 15% circa ha usufruito delle attività culturali con soddisfazione;
- 1 socio su 5 ha partecipato alla festa annuale della Cooperativa;
- relativamente alla qualità del servizio, l'82% dei soci è soddisfatto della cortesia, professionalità, impegno del personale. Il 16% dei soci è in qualche misura insoddisfatto; il 4% ritiene che il personale non si rivolga al socio nel modo dovuto;
- 3 soci su 4 ritengono che il punto vendita sia adeguatamente pulito e ordinato, il quarto non lo ritiene sufficiente; l'area da curare maggiormente è quella della frutta e verdura;
- i soci gradiscono la disposizione generale del punto vendita (82%); 1 su 4 lamenta che gli scaffali non sono sempre ben forniti. Il 18% ritiene che le promozioni non siano adeguatamente segnalate.

Circa la comunicazione,

- la maggior parte dei soci (86%) ritiene importante la comunicazione attraverso «Gente che coopera» (GCC);
- GCC è letto dal 79% degli intervistati; 1 socio su 3 si dichiara interessato a leggerlo in Internet; la metà dei soci a ritirarlo liberamente senza etichetta;
- il 71% dei soci sa che esiste il sito e oltre la metà degli intervistati lo ha visitato almeno una volta;

- l'84% dei soci apprezza la presenza dell'area soci;
- la metà circa dei soci sarebbe interessato a comunicazione sul punto vendita relativa ai prodotti in vendita (schede di approfondimento, ricette, ecc.).

Di seguito una tabella che illustra le motivazioni all'acquisto: come si vede è dato molto peso alla qualità dei prodotti ed agli aspetti valoriali.

Motivazioni	1	2	3	4	5	MD	%
L'economicità dei prezzi	179		122	54		23	47%
La qualità dei prodotti	7		74	288		9	76%
Un senso di autonomia dalla Grande Distribuzione	48		72	230		28	61%
La condivisione dei valori della cooperazione	28		61	267		22	71%
Il piacere delle relazioni con gli altri	70		83	205		20	54%
L'orgoglio di sentirti uno dei proprietari della CFL	167		74	101		36	44%
La comodità del servizio o la vicinanza	119		58	180		21	48%

Valutazione: 1 non interessato → 5 molto interessato

Tabella 1: Motivazioni all'acquisto

Quale modello per la piccola distribuzione indipendente?

Un contributo importante alle riflessioni sul futuro di CFL è arrivato da SAIT: il Consorzio infatti ha messo a punto una nuova strategia commerciale con coerente proposta di posizionamento e allestimento del punto vendita per le sue cooperative.

Tale strategia vede le cooperative SAIT perseguire la **missione di "eccellenza nella quotidianità"**, con punti di forza nell'assortimento nei banchi fresco e freschissimo. Quindi non punti vendita generalisti, all'inseguimento delle proposte fatte dai concorrenti. **Obiettivo per i punti vendita è quello di mantenere le vendite e la quota di mercato e ottimizzare la gestione e il margine del punto vendita**.

Altro punto forte in grado di garantire distintività rispetto ai concorrenti è il servizio al socio/cliente, che presuppone un importante investimento in formazione. È infatti fondamentale canalizzare la relazione fra operatore e soci/clienti per orientare la loro scelta.

Riferimenti ideali e distintività

A fianco delle strategie SAIT, CFL guarda con interesse alla galassia dell'economia solidale, in cui affonda le radici e con la quale condivide stile e valori.

Quali sono i soggetti di questo movimento? I GAS innanzitutto, un mondo multiforme e difficile da censire, ma che si stima oggi conti circa 2.000 gruppi a livello nazionale. Se si considera che, in Lombardia, ciascun GAS movimenta in media € 30.000 all'anno, si comprende come l'impatto economico di questo movimento sia significativo, oltretutto con aderenti e fatturati in crescita.

Ma crescono anche i anche i DES, Distretti di Economia Solidale, in cui si incontrano produttori e consumatori non solo per la compravendita di merci, ma anche in progetti condivisi di sviluppo del territorio, recupero di prodotti tradizionali, condivisione di buone pratiche. Fa parte della rete anche un variegato panorama di associazioni e cooperative sociali che offrono prodotti e servizi spesso di qualità molto elevata, producendo nel contempo una quota significativa di benessere sociale. Infine, ma non per ultimi, i servizi: la finanza, le assicurazioni, il turismo, anch'essi improntati a principi etici.

Lo chiamano anche "il capitale delle relazioni": un modello economico basato sulla condivisione e sulla gratuità prima che sul profitto. Una sorta di pacifica ribellione ai mantra dell'economia di mercato, che ha il fulcro in una parola: relazione. Nella "rivoluzione delle reti", infatti, non ci sono più produttori, distributori, consumatori, ma cittadini con un volto, idee e valori che vogliono conoscere la storia dei prodotti, diventarne co–produttori e vivere la "legge" della convivialità, anziché quella di domanda e offerta. E se è vero che l'economia è una ed è fuorviante parlare di "buona" e "cattiva", valori diversi generano modelli diversi e l'utilizzo in modo differenti dei medesimi strumenti può fare la differenza anche a livello macro in termini di ricadute sul piano della redistribuzione delle risorse, dei profitti, del benessere delle persone coinvolte in tutti gli stadi della filiera,

e degli impatti ambientali correlati.

Pur con accenti posti su aspetti differenti a seconda delle diverse esperienze i punti comuni a queste reti sono: **la preferenza per i prodotti locali e per i piccoli produttori, la scelta prevalente di prodotti biologici ed ecologici, l'attenzione alle condizioni di lavoro lungo la filiera ed alla legalità, il prezzo equo e costruito in modo trasparente,** a garanzia della giusta remunerazione di tutti gli attori della catena di fornitura e del consumatore finale, **il gusto**: la soddisfazione del palato è protagonista e precede la valutazione estetica **e infine la socializzazione**, sia dal punto di vista della creazione di una rete di amicizia e solidarietà tra i componenti del gruppo, sia per consentire un contatto diretto tra produttore e consumatore.

La formula CFL: un'offerta unica con comodità, prezzi e servizio da Grande distribuzione

CFL, da fine 2013, è impegnata in un'attività di **razionalizzazione dell'assortimento prodotti** finalizzato a:

- ridurre il numero di referenze trattate, in modo da limitare la complessità gestionale e consentire una migliore lettura e comprensione dell'offerta da parte dei soci/clienti;
- adeguare l'offerta di prodotti in coerenza con il posizionamento obiettivo del sistema di offerta CFL, in corso di definizione;
- migliorare la redditività del punto vendita (margine lordo).

Il taglio dell'intervento è fortemente operativo, al fine di affrontare in tempi brevi la condizione di emergenza in cui si trova la Cooperativa.

Tuttavia obiettivo non secondario del lavoro è l'introduzione nel sistema CFL di un modello di pianificazione e gestione dell'offerta che garantisca l'allineamento agli obiettivi di posizionamento anche nel medio periodo. Si è inteso in questo modo avviare un percorso di abilitazione delle figure operative (con ruoli di responsabilità) all'individuazione, proposizione e realizzazione dei necessari interventi di ottimizzazione anche successivamente alla conclusione del progetto, evitando così, come già successo, che da una situazione di equilibrio si passi ad una situazione fuori controllo.

Articolazione del progetto

L'intervento si compone delle seguenti attività:

- analisi della struttura assortimentale in essere;
- analisi delle *performance* per categoria;
- identificazione del ruolo per categoria;
- analisi della struttura di gamma per categoria/famiglia e formulazione delle proposte di intervento.

Il lavoro prevede altresì un modello di reportistica *standard* per il controllo di gestione commerciale. A questo lavoro dovrà fare riscontro l'allineamento della politica di *pricing* o di definizione della "linea prezzi", alla quale si procederà d'intesa con SAIT. La presentazione al CdA è prevista per la fine di marzo 2014.

3.2 I primi risultati

- **Ricostruzione dell'albero merceologico generalmente in uso nella GDO**, non familiare al personale CFL.
- **Evidenza di due classificazioni distinte e non direttamente confrontabili** per i due grandi blocchi di articoli gestiti:
    - Articoli convenzionali, ossia tutti i prodotti forniti da SAIT e gli articoli non bio acquistati da altri fornitori trattati autonomamente da CFL, classificati secondo il sistema di classificazione SAIT);

- Articoli biologici che rientrano nel reparto "biologico specializzato", per i quali non è previsto il livello "sottoreparto" e per i quali il livello "famiglia" è generalmente molto meno dettagliato. Ciò rispecchia il tipo di approccio che CFL ha avuto fino ad ora nei confronti del reparto, vissuto più come una nicchia che non come una componente di rilievo (e di grande complessità) dell'offerta.

- **Evidenza di alcuni errori di classificazione** sia a monte da parte della centrale di acquisto, ma anche a valle, dovuti talvolta alla mancata disponibilità dell'alberatura di classificazione, che induce a non identificare correttamente la famiglia di riferimento.
- **Riclassificazione delle referenze convenzionali** dei reparti Alimentari, Latticini e Surgelati introducendo il livello "categoria" (intermedio tra sottoreparto e famiglia) anche con riferimento ai sistemi comunemente utilizzati per l'analisi dei dati di settore.
- **Scissione del reparto Alimentari in quattro aggregati**: Alimentari secchi; Bevande; Pulizia della casa; Igiene della persona.
- **Classificazione degli articoli bio nelle stesse categorie individuate per i prodotti convenzionali**, salvo alcuni gruppi di prodotto specifici di settore non riconducibili alle categorie stesse e che sono stati pertanto assegnati a categorie aggiuntive.

3.3 Analisi delle *performance* 2013

Reparto	Totale		Attive		Non attive		Non attive/totale
	N.	%	N.	%	N.	%	%
01–1 Alimentari secchi	2.285	17,6	1.834	19,6	451	12,6	19,7
01–2 Bevande	530	4,1	438	4,7	92	2,6	17,4
01–3 Igiene della persona	602	4,6	488	5,2	114	3,2	18,9
01–4 Pulizia della casa	516	4,0	427	4,6	89	2,5	17,2
02 Macelleria	223	1,7	127	1,4	96	2,7	43,0
03 Ortofrutta	557	4,3	265	2,8	292	8,1	52,4
04 Latticini (freschi LS)	645	5,0	376	4,0	269	7,5	41,7
05 Gastronomia	580	4,5	326	3,5	254	7,1	43,8
06 Extra	2.286	17,6	1.428	15,2	858	23,9	37,5
07 Surgelati	302	2,3	227	2,4	75	2,1	24,8
08 Pesce	56	0,4	24	0,3	32	0,9	57,1
09 Biologico specializzato	4.286	33,1	3.360	35,9	926	25,8	21,6
10 Combustibili	4	0,0	1	0,0	3	0,1	75,0
11 Vuoti	1	0,0	0	0,0	1	0,0	100,0
12 Borse	18	0,1	8	0,1	10	0,3	55,6
13 Pane	56	0,4	34	0,4	22	0,6	39,3
14 Laboratorio Lingue	6	0,0	1	0,0	5	0,1	83,3
15 Libri	3	0,0	3	0,0	0	0,0	0,0
Totale	**12.956**	**100,0**	**9.367**	**100,0**	**3.589**	**100,0**	**27,7**

Nota: Sono considerate non attive le referenze la cui ultima movimentazione è precedente al 31/12/2013 e non inventariate a inizio 2014 (comprese quelle stagionali).

Tabella 2: numero delle referenze trattate

L'analisi delle referenze ha evidenziato che:

- **il numero delle referenze convenzionali è molto alto rispetto alle referenze di norma presenti su una superficie come la nostra;**
- **nei reparti convenzionali sono presenti 169 referenze biologiche, di cui 129 attive;**
- **lo stato delle referenze (attiva, sospesa, eliminata) non è al momento deducibile dal sistema informativo;**
- **il tasso di rinnovamento dell'assortimento è molto elevato, il che mostra da un lato l'innovazione continua che caratterizza alcuni reparti come il biologico secco (guidata dal mercato), dall'altra i primi effetti degli interventi di razionalizzazione sulla sala, iniziati**

a fine 2013;

- **l'assortimento dei vari reparti non tiene conto del loro ruolo/capacità di contribuzione al margine totale. Non disponendo di un sistema informativo idoneo al controllo di gestione commerciale di dettaglio che abbia come unità di riferimento le categorie, ma anche criteri condivisi per l'assegnazione degli obiettivi, non è al momento possibile definire politiche di prezzo coerenti con il ruolo assegnato ai prodotti.**

La tabella 3 dettaglia i possibili diversi ruoli assegnabili ai reparti a seconda del posizionamento del punto vendita. Quest'analisi consente di definire l'assortimento dando priorità e spazio ai prodotti più distintivi. **La parola d'ordine per gli altri è "razionalizzare"**, per evitare di creare confusione nel cliente e appesantire la gestione per prodotti poco redditizi e non strategici per il consumatore.

Ruolo	Comportamento di acquisto, preferenze e attese del consumatore / Obiettivi di posizionamento del punto vendita	Implicazioni per il punto vendita
Eccellenza	Il consumatore utilizza il reparto per valutare il livello di servizio ricevuto → posizionamento del punto vendita. Giro d'affari consistente. Il distributore vuole essere riconosciuto come il fornitore più qualificato (tra i *competitor*) a soddisfare le esigenze.	Ricercare la distintività. Investire per trasferire al socio un valore superiore a quanto sono in grado di fare i concorrenti.
Routine	Categorie che il consumatore acquista in modo costante. Poco o nessuno spazio per significative politiche di differenziazione rispetto ai *competitor* di confronto. Alti volumi di vendita.	Razionalizzare configurando un'offerta mirata e attraente, ma non di livello superiore rispetto alla concorrenza (a parità di formato).
Stagionale	Categorie che il consumatore acquista stagionalmente, prodotti che per il consumatore hanno un'importanza significativa solo in taluni momenti dell'anno.	Disinvestire sul continuativo. Focalizzare più spinta nel periodo di alta stagionalità.
Comodità / Servizio	Categorie che il consumatore acquista nel punto vendita sfruttando l'occasione di una visita (il PdV non è il riferimento principale per tali categorie). Categorie per le quali il distributore intende dare uno spefifico servizio aggiuntivo al consumatore.	Razionalizzare approntando un'accettabile presenza, garantendo varietà di funzioni ma ridotta profondità, e cercando di ottenere comunque un contributo al miglioramento dei margini. Verificare costi del servizio e modulare correttamente rispetto alle reali esigenze dei soci.

Tabella 3 – Criterio di assegnazione dei ruoli ai reparti

La tabella 4 illustra invece le implicazioni operative dell'assegnazione del ruolo ai vari reparti in termini di assortimento, prezzo, promozioni, *layout*, ecc.

Ruolo	Assortimento	*Pricing*	Promozioni	*Layout*	*Display*	Servizio
Eccellenza	Completo	Aggressivo	Abbondanti	Abbondante e curato	Abbondante e curato	Ben presidiato
Routine	Solo altovendenti	Parità con la concorrenza	Focalizzate (di prezzo)	Marginale	Funzione rotazioni	Marginale
Stagionale	In funzione della stagionalità e dell'obiettivo di posizionamento dell'offerta complessiva può essere gestito come *destination* oppure come *occasion* o *emotional*.					
Comodità	Ridotto	Non aggressivo	Non di prezzo	Visibilità (qualità)	Visibilità (qualità)	Ben presidiato
Servizio	Ridotto	Non aggressivo	Non di prezzo	Marginale	Marginale	Ben presidiato

Tabella 4 – Schema delle azioni in relazione al ruolo strategico dei diversi reparti

La tabella 5 riporta il margine lordo per reparto. Il margine lordo (o 2° margine) è costruito come differenza tra il valore delle vendite al netto di sconti e IVA e il costo di acquisto dei prodotti venduti, come attualmente calcolato nel sistema informativo per la produzione del *report* margini.

Il margine lordo così come attualmente calcolabile non considera quindi: le distruzioni di prodotto per scarti, scadenze, non conformità; gli sfridi di lavorazione; il calo peso dei prodotti a peso variabile; le differenze inventariali per furti. Assunto che è stata inserita solo da qualche mese come procedura *standard* la misurazione delle distruzioni, sarà importante rilevare per un pe-

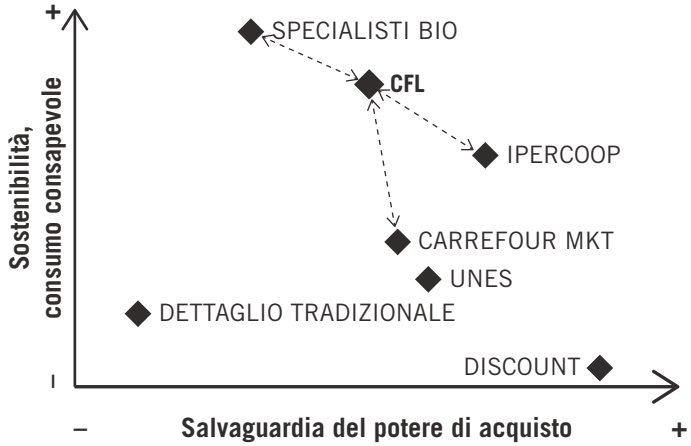
riodo significativo di sfridi di lavorazione e calo peso (anche per gruppi di prodotto assimilabili), nonché la realizzazione di inventari a rotazione al fine di individuare i parametri *standard* applicabili sistematicamente per l'individuazione del margine lordo rettificato (o 3° margine), che è più significativo dal punto di vista delle valutazioni di *performance* dei vari reparti.

Reparto	Vendite (netto IVA e promo/saldi)	Margine lordo	Contributo alle vendite totali	Contributo al margine totale	% margine (media semplice)	% margine (media ponderata)
01–1 Alimentari secchi	750.208	153.229	15,8%	11,7%	22,0%	20,4%
01–2 Bevande	242.935	40.374	5,1%	3,1%	19,0%	16,6%
01–3 Igiene della persona	134.586	40.624	2,8%	3,1%	28,0%	30,2%
01–4 Pulizia della casa	137.899	46.560	2,9%	3,5%	32,0%	33,8%
02 Macelleria	563.669	183.203	11,9%	13,9%	24,8%	32,5%
03 Ortofrutta	448.252	125.285	9,5%	9,5%	28,0%	27,9%
04 Latticini (freschi LS)	482.534	146.427	10,2%	11,1%	29,3%	30,3%
05 Gastronomia	732.090	229.347	15,5%	17,4%	29,8%	31,3%
06 Extra	106.511	36.102	2,2%	2,7%	35,1%	33,9%
07 Surgelati	150.274	47.516	3,2%	3,6%	32,7%	31,6%
08 Pesce	17.617	5.952	0,4%	0,5%	27,8%	26,9%
09 Biologico specializzato	922.012	248.153	19,5%	18,9%	27,0%	26,9%
10 Combustibili	423	52	0,0%	0,0%	19,4%	12,2%
11 Vuoti	3	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
12 Borse	4.747	565	0,1%	0,0%	14,8%	–11,9%
13 Pane	42.015	11.554	0,9%	0,9%	31,9%	27,5%
Totale	**4.906.605**	**1.324.126**	**100,0%**	**100,0%**	**26,9%**	**27,7%**

Tabella 5 – Vendite e margine lordo per reparto

3.4 I prossimi passi: il riposizionamento del punto vendita

Sulla base di tutti i ragionamenti e delle analisi fatte, CFL intende ridisegnare il suo posizionamento: di seguito la mappa concettuale per un possibile posizionamento della Cooperativa.



In questa ipotesi l'offerta di CFL si sostanzia in un ***mix* equilibrato ma fortemente distintivo che, pur salvaguardando ad un livello più che soddisfacente il potere di acquisto del socio, è fortemente orientato alla sostenibilità**, rispondendo anche alle esigenze della clientela di vicinato.

È appena il caso di evidenziare come in questa ipotesi risultino strategici sia i servizi complementari offerti al socio, che il ruolo del personale, in quanto fondamentale nel veicolare al socio le informazioni sul prodotto, orientarlo nella scelta, creare una relazione di fiducia.

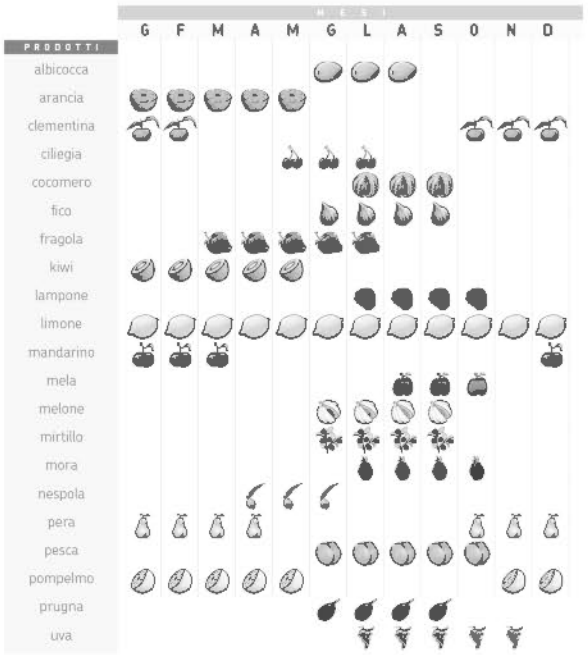
Ugualmente coerente con il posizionamento anche l'ambiente, che deve favorire un'esperienza di acquisto piacevole e favorire la relazione e l'incontro, pur nella sobrietà.

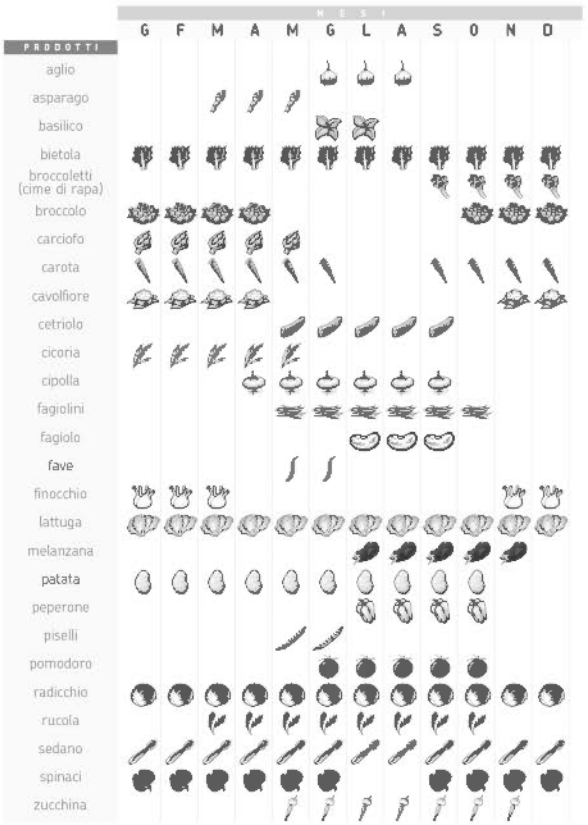
Come già evidenziato questo riposizionamento dovrà essere coerentemente supportato da organizzazione e sistemi informativi.

CFL AREA SOCIALE

FRUTTA E VERDURA DI STAGIONE

sono più buone, più sane e più convenienti

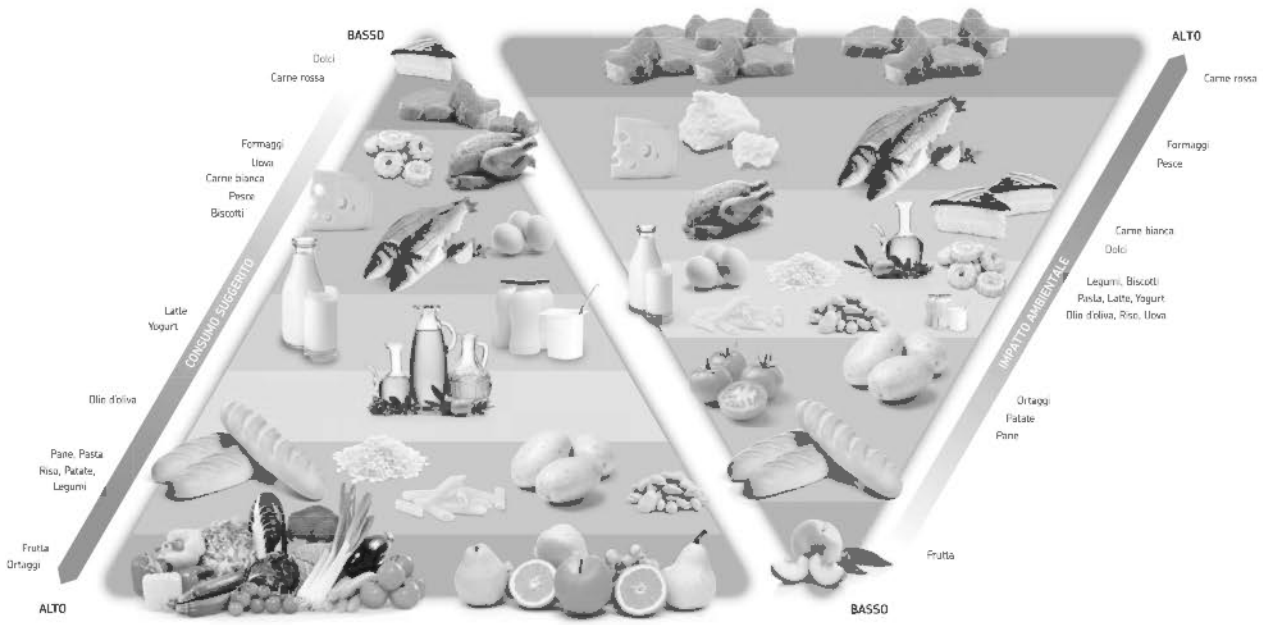




CFL AREA SOCIALE

PIRAMIDE AMBIENTALE

Risorse richieste per la produzione



PIRAMIDE ALIMENTARE

Con quale frequenza e quantità è salutare consumare i cibi

Il modello della "Doppia piramide alimentare e ambientale" proposto dal BCFN, 2010

4.
Attività realizzate e risultati ottenuti in ambito sociale

4.1 CFL in rete

Il 2013, anche grazie alla disponibilità di una risorsa qualificata, Eleonora Riva, assegnata all'Area sociale per una sostituzione di maternità, CFL ha offerto un ampio ventaglio di iniziative diversificate, organizzate in proprio o in collaborazione con altre agenzie del pubblico e privato sociale del territorio.

4.1.1 Buon cibo e non solo

Una parte delle attività è stata dedicata all'organizzazione di eventi conviviali a tema, caratterizzati dall'offerta di cibo "buono, pulito e giusto", abbinato ad una proposta di approfondimento su un argomento particolare. Questi eventi hanno visto la partecipazione di circa una cinquantina di persone per volta, e sono stati organizzati dall'Area sociale con l'apporto di volontari CFL in rete con realtà locali.

In particolare:

gennaio	Giornata della memoria: cena palestinese e progetti di pace	In collaborazione con l'associazione "Vento di Terra"
febbraio	Adesione alla giornata "Mi illumino di meno": cena a lume di candela e piatti a km 0	In collaborazione con cooperativa Alboran
maggio	Biciclettata enogastronomica organizzata da CFL con visita a fornitori locali e pranzo con degustazione in agriturismo	In collaborazione con Legambiente e SlowFood
maggio	Evento enogastronomico organizzato presso la cooperativa sociale Le 5 pertiche	In collaborazione con SlowFood
giugno	"Cuochi per un giorno" laboratorio di cucina per ragazzi e mercato produttori locali	In collaborazione con Comitato Zona Nord e SlowFood
giugno	Gita sociale: il Trentino fra arte figurativa e culinaria: vista al MART di Rovereto e giornata in cantina con un produttore di vino biologico Visita e degustazione di prodotti locali	In collaborazione con ECORNATURASÌ
settembre	Festa annuale della CFL: laboratori, degustazioni, incontri, giochi e musica	In collaborazione con associazioni ed enti del territorio

4.1.2 CFL in mostra

CFL si è impegnata molto a far conoscere il proprio stile e i propri valori al di fuori dei circuiti usuali, supportando iniziative sul territorio coerenti con la sua missione, nella convinzione che per cambiare le cose sia necessario fare "massa critica" e dare evidenza del fatto che si può aderire a modelli non convenzionali, il tutto in modo sobrio, sereno e… senza correre. In tutte queste occasioni CFL ha distribuito materiale sulla Cooperativa e promosso laboratori di volta in volta diversi a seconda del contesto ospitante. Di seguito le presenze agli eventi principali.

marzo	Festa della donna	In collaborazione con l'associazione "Vento di Terra"
marzo	Bergamo "M&C, mercato agricolo e non solo"	In collaborazione con Mercato e Cittadinanza, Cittadinanza Sostenibile
aprile	Bergamo Sbarchinpiazza	In collaborazione con Mercato e Cittadinanza, Cittadinanza Sostenibile
maggio	"FestAmbiente" mercato e laboratori	In collaborazione con SlowFood e Comune di Arcene
giugno	Festa "Tutto il mondo è paese"	In collaborazione con l'associazione "Diversa..mente"
giugno	"F*estate", festa d'estate	In collaborazione con ARCI Fuorirotta
settembre	"GAS.Sano" festa di fine estate a Cassano d'Adda	In collaborazione con cooperativa Alboran

4.1.3 Iniziative culturali e formative

Il 2013 è stato caratterizzato da un'offerta molto ricca di attività culturali e formative di vario tipo, aperte ai soci e, in alcuni casi, alla cittadinanza intera. A fianco delle tradizionali iniziative di tipo culturale e formativo sponsorizzate in proprio da CFL (tipicamente l'Università dei consumatori) nel 2013 si è scelto di promuovere, sostenere e prendere parte attiva alle migliori proposte culturali

dell'area trevigliese, con il duplice scopo di contribuire al loro successo e di proporre CFL come *partner* qualificato. Di seguito il loro elenco:

febbraio	Seminario "Tra Oriente e Occidente", approccio integrato fra nutrizione, naturopatia e medicina tradizionale cinese	In collaborazione con le dott. M.C. Piccigallo e S. Tadini
febbraio	Testimonianza sul consumo critico e la salute	Presso Liceo S. Weil, Treviglio
aprile	Mostra dedicata a L. Galimberti: laboratorio artistico per bambini	In collaborazione con l'associazione "Diversa..mente"
maggio-giugno	"Treviglio poesia", festival in Treviglio con evento anche in CFL	In collaborazione con Treviglio Poesia
settembre	"GAS.Sano" festa di fine estate a Cassano d'Adda	In collaborazione con cooperativa Alboran
giugno	Università dei consumatori "Consum–azione" le buone prassi promosse dalle esperienze del consumo critico	In collaborazione con Cittadinanza Sostenibile
agosto	Nell'ambito della rassegna "Fuori il cinema" serata a cura di CFL con proiezione del film "La parte degli angeli"	In collaborazione conl'associazione "L'immagine sospesa"

4.2 I servizi formativi per i soci

4.2.1 I corsi di lingue

Anche nel 2013 CFL ha proposto ai propri soci corsi di lingue estere. Per il secondo anno i corsi sono stati ospitati a titolo gratuito presso le aule della Cassa Rurale di Treviglio in via Carlo Carcano. Tuttavia — poiché da settembre in poi la BCC ha ridotto l'orario serale di apertura delle aule — i corsi hanno dovuto gestire pesanti difficoltà organizzative, anche perché la fascia oraria dalle 20:00 alle 22:00 è spesso l'unica utilizzabile da chi lavora.

Nell'anno scolastico 2012–2013 stati attivati corsi di inglese, francese, tedesco, spagnolo, cinese per un totale di 37 corsi (25 nel 2011) rivolti a 177 studenti (153 nel 2011). Nell'anno scolastico 2013–2014, stante la diminuzione degli spazi, sono stati attivati 17 corsi, con 76 studenti. Quest'anno l'offerta tradizionale si è allargata alla lingua portoghese.

Il fatturato totale è stato pari a € 23.653, con una diminuzione del 3% rispetto al 2012, spiegabile con i disagi dovuti alla penuria di spazi e alla ridotta flessibilità oraria, e probabilmente anche alla ridotta disponibilità di risorse dovute alla crisi. In alcuni casi tuttavia, abbiamo persone disoccupate che investono nello studio di una lingua per migliorare il proprio *curriculum*.

Successivamente alla mancata conferma di Eleonora Riva e a causa della rinuncia di Fiammetta Cestaro, che durante il 2013 avevano svolto i compiti rispettivamente di segretaria e responsabile didattica dei corsi, le due funzioni da settembre 2013 sono in capo a Giovanna Zuffetti, che le somma a quelle precedenti di insegnante di inglese e tedesco. Inoltre, allo scopo di coinvolgere i soci e gli studenti in attività non solo di aula, anche quest'anno sono stati organizzati viaggi studio, teatro e cinema in lingua. Il tutto per offrire un prodotto non omologato ma di tipo "laboratoriale", alla scoperta di nuovi mondi e culture.

4.2.2 I libri

CFL ha proseguito nel 2013 la vendita di libri scolastici e di varia scontati per i soci.

Il ricavo del reparto libri, nell'anno 2013, al netto degli sconti , è stato di € 167.077, con una diminuzione rispetto all'anno precedente del 15%, che può essere spiegata sia con la generalizzata crisi di settore per i libri di varia, sia con l'aumentata offerta di libri scolastici scontati sul nostro territorio.

Con l'evolversi profondo delle caratteristiche sia dell'offerta che della domanda, il futuro di questo settore, che richiede grande impegno da giugno ad ottobre, dovrà essere oggetto di attenta valutazione da parte del CdA.

4.3 La difesa del consumatore: ACU

Allo scopo di tutelare i soci anche nei suoi acquisti al di fuori della Cooperativa, ma anche i non soci che ne fanno richiesta, è attivo presso CFL un servizio di sportello, gestito da un volontario, dell'ACU, Associazione Consumatori Utenti, presso cui è possibile ricevere informazioni e presentare ricorsi per problemi emersi a fronte dell'acquisto di beni e servizi.

I ricorsi presentati per conto di nostri soci nel 2013 sono stati 8, di cui:

- 6 per cambio gestore telefonico;
- 1 per cambio gestore luce/gas;
- 1 per difetti riscontrati in nuovi appartamenti.

5.
Approfondimento su alcuni portatori di interesse

5.1 I soci

5.1.1 La composizione

La Cooperativa ha una base sociale mista. Si compone a fine 2013 di 4.169 persone fisiche e 77 persone giuridiche. Nell'anno si sono iscritte ulteriori 5 cooperative sociali, a testimonianza del riconoscimento dell'affinità con i valori e lo stile di CFL. Questo risponde alla nostra ambizione di diventare un punto di incontro e riferimento per la rete di agenzie e singoli sensibili ai valori e alla promozione umana.

Da notare che il numero di soci in entrata è stato significativo e sostanzialmente pari a quello dell'anno precedente. Il numero in crescita dei dimissionari è dovuto in parte all'operazione di aggiornamento delle anagrafiche, che ha portato a contattare sistematicamente molti soci, portando alcuni a restituire la tessera perché deceduto il titolare o perché non usufruiscono più del servizio. Da dicembre in poi, notizie allarmistiche diffuse dalla stampa locale hanno portato alcuni soci a ritirare la loro quota, temendo che la Cooperativa fosse in procinto di chiudere. Questo tipo di comportamento è stato ancora più evidente nell'andamento del prestito sociale (> par. 5.1.6).

Dinamica della base sociale

	2009	2010	2011	2012	2013
N. totale Soci	3.685	3.881	4.028	4.146	4.246
N. Soci entrati	301	243	194	169	167
N. Soci usciti	51	47	47	49	67

Tipologia Soci persone giuridiche (al 31/12/2013)

	N.
Associazioni	17
Aziende	30
Banche di credito cooperativo	1
Cooperative della scuola	1
Cooperative sociali	21
Cooperative di consumo	3
Cooperative di lavoro	1
Parrocchie	2
Scuole	1
Totale	77

5.1.2 Capitale sociale

Si diventa socio di CFL con l'acquisto di almeno una quota sociale, del valore di € 51,64.

Dinamica del capitale sociale

Valore al 31/12/2012	386.732
Valore azioni sottoscritte da nuovi soci	11.516
Valore ulteriori azioni sottoscritte da soci	0
Valore azioni restituite	11.155
Valore al 31/12/2013	387.093

5.1.3 Il progetto comunicazione

Il progetto comunicazione nasce dalla richiesta portata dai soci nella assemblea 2012 (seconda proposta più votata, dopo la formazione ai dipendenti) di migliorare la comunicazione da e verso i soci.

Nel novembre 2012 è stato creato un gruppo di lavoro composto da soci, dipendenti e consiglieri che, supportati da due esperti di comunicazione, ha messo a punto un progetto che ha ottenuto il finanziamento da parte di Regione Lombardia a febbraio 2013.

Obiettivi generali della comunicazione CFL

- Raggiungere un numero più ampio di soci e un pubblico/*target* più ampio (compresi la cittadinanza, le istituzioni, le realtà affini, ecc.).
- Ottimizzare le risorse investite, soprattutto a fronte del notevole impegno economico dedicato alla spedizione di «Gente che coopera».
- Potenziare la dimensione educativa e sociale, anche secondo il nuovo statuto di CFL.
- Garantire un flusso costante di informazioni da e verso i soci.
- Pubblicizzare la Cooperativa, i suoi prodotti e servizi.
- Fidelizzare i frequentatori del punto vendita (ovvero aumentare la spesa media) e aumentare il numero di soci che acquistano.
- Assicurare il ruolo di CFL di "nodo della rete" all'interno delle realtà affini del territorio con cui è in contatto.

Obiettivi specifici principali

- Informare sulle attività e sui servizi di CFL
- Far crescere la "comunità" che gravita attorno a CFL
- Creare senso di appartenenza fra i soci
- Ricevere *feedback* da soci e da cittadini
- Ampliare l'informazione presente sul punto vendita
- Veicolare la cultura del cibo buono, pulito, giusto
- Condividere e sviluppare idee e risorse
- Creare senso di appartenenza
- Favorire lo scambio sociale
- Aumentare le vendite del punto vendita
- Utilizzare il punto vendita come luogo di formazione e informazione
- Cogliere le differenze di sensibilità dei soci
- Diffondere la cultura della cooperazione in sé
- Far conoscere realtà con obiettivi affini a quelli di CFL
- Comunicare che le attività dei soci possono essere valorizzate e condivise

Modalità di realizzazione

Il progetto pone la comunicazione digitale al centro dell'attenzione e dell'operatività. Il sito *web* diventa un vero e proprio *hub* di comunicazione, un portale dove i soci e le persone interessate a diventare soci possono trovare tutte le informazioni utili, e dove trova spazio anche una "vetrina prodotti" che permette alla CFL di presentare e valorizzare le sue specificità e consente ai soci di acquisire informazioni sull'offerta, senza necessariamente andare in negozio. Dal sito si diramano poi la *newsletter* e GCC sotto forma di sintesi cartacea dei contenuti pubblicati sul *web*.

Senza sminuire l'importanza della comunicazione digitale, specie per una Cooperativa mono–negozio e unica nella sua offerta come la nostra, che quindi ha la necessità di attrarre potenziali soci nelle reti più vicine al suo stile ed ai suoi valori, il *clou* del esperienza CFL si fa in Cooperativa, dove si fa esperienza dei prodotti e si incontrano gli altri soci.

È quindi necessario integrare ed estendere l'attuale tipo di comunicazione, in cui i prodotti venduti hanno spazio minimo; informare sui prodotti non vuol dire necessariamente omogeneizzarsi con la GDO, spingendo al consumo.

Sviluppare quindi la comunicazione sui prodotti negli strumenti informativi tradizionali di CFL (es. *dossier* per tipologia di prodotto su «Gente che coopera»), ma soprattutto fare informazione sui prodotti nel punto vendita attraverso strumenti *ad hoc* (cartelloni, video…) e attraverso il personale adeguatamente formato.

Infine si può pensare anche a "pubblicità comparativa", capace di fare apprezzare qualità, prezzo, e gli altri *plus* dei prodotti. Se è la qualità uno dei principali punti di forza di CFL, bisogna darne evidenza ai soci ed ai potenziali clienti.

5.1.4 I gruppi

La tipologia e il ruolo dei diversi gruppi (Promotori, gruppi progetto e gruppi di lavoro) è stata illustrata nel paragrafo (> par. 1.6)

Alcuni gruppi sono permanenti, altri vengono istituiti dal responsabile dell'Area sociale d'intesa con il Presidente, sulla base delle necessità contingenti (es. gruppo organizzazione gita annuale e festa CFL, Commissione elettorale, gruppo organizzazione, ecc.). Questi gruppi sono costituiti in media da 5–6 soci con un consigliere in qualità di referente. In questi gruppi si alternano a rotazione vari consiglieri, a seconda delle deleghe e delle competenze.

Gruppi attivi nel 2013

Gruppo	Tipologia	Scopo	Partecipanti
Gente che coopera	Gruppo permanente	Redazione del mensile per i soci	9
Università dei consumatori	Gruppo progetto	Organizzazione di incontri su argomenti vari di carattere formativo–culturale e sui temi del consumo critico	5
Gruppo di acquisto impianti fotovoltaici e comportamenti sostenibili	Gruppo soci autogestito	Consulenza, aiuto e convenzioni con fornitori ai soci che desiderano acquistare impianti	6
Commissione elettorale	Gruppo di lavoro	Organizzazione e gestione assemblee parziali e plenaria 2014	10
Gruppo gita	Gruppo di progetto	Organizzazione gita sociale	6
Gruppo festa	Gruppo di progetto	Organizzazione festa di settembre	6
Gruppo bilancio sociale	Gruppo di progetto	Redazione e aggiornamento annuale del bilancio sociale	6
Gruppo riposizionamento strategico	Gruppo di progetto	Studiare il riposizionamento strategico della Cooperativa	15
Gruppo autoproduzione	Gruppo autogestito	Gruppo di soci che si incontra settimanalmente per creare manufatti per proprio uso o per le necessità della Cooperativa, all'insegna del riciclo creativo	10

Oltre che un modo per partecipare alla vita della Cooperativa, i gruppi sono anche il luogo in cui si creano, rafforzano e vivono le relazioni, e il nostro modo per mettere in pratica e diffondere i valori in cui crediamo.

5.1.5 Altri spazi di volontariato

CFL valorizza e incoraggia anche spazi di volontariato individuale in cui i soci mettono a disposizione di altri soci il loro tempo e le loro competenze. Sono ascrivibili a questa categoria:

- i volontari che assicurano presenza assidua ai quali vengono assegnate funzioni di sostegno a quelle operative;

- i volontari chiamati per occasioni particolari (feste, eventi speciali, partecipazione a fiere e altre manifestazioni);
- i volontari occasionali e su chiamata sulla base di particolari competenze.

5.1.6 Prestito sociale

Il rendimento nel 2013 è stato del 2% netto, concorrenziale con analoghi prodotti finanziari.

Dinamica del prestito sociale

	AL 31/12/2012		AL 31/12/2013	
	N. LIBRETTI	IMPORTO	N. LIBRETTI	IMPORTO
Nuovi	8	€ 10.916	10	€ 132.886
Ritirati	8	€ 105.136	12	€ 258.644
Saldo		€ 836.179		€ 710.421
Interessi maturati		€ 20.620		€ 20.794

5.2 Il personale

5.2.1 Consistenza

Il personale della CFL comprende a fine 2013:

- 23 persone con contratto di lavoro dipendente per la gestione del punto vendita ed il funzionamento generale della Cooperativa;
- 10 persone con contratto a progetto per il Laboratorio lingue.

Relativamente al personale dipendente:

Consistenza personale dipendente (al 31/12)

Tipologia	2012	2013
Personale a tempo indeterminato	19	19
Di cui *part time*	5	5
Personale con contratto di apprendistato	3	3
Di cui *part time*	-	-
Personale a tempo determinato	1	1
Di cui *part time*	1	1
Totale personale dipendente	23	23

Dinamica personale dipendente nel corso del 2013

Tipologia	Assunzioni	Cessazioni
Personale a tempo indeterminato	1	-
Personale con contratto a tempo determinato	1	2 1 per fine contratto sostituzione di maternità 1 per fine contratto sostituzione per ferie personale nel periodo estivo
Totale	2	2

Nel corso del 2013 è stato assunto a tempo indeterminato il responsabile del punto vendita.

Relativamente ai contratti a progetto, essi sono stati esclusivamente applicati per le attività del Laboratorio lingue, che si svolgono per lo più da settembre a giugno (con eccezione dei corsi di recupero), e che variano di anno in anno a seconda delle diverse esigenze e richieste. Per questo tipo di contratto è richiesta all'insegnante l'elaborazione, d'intesa con l'Area sociale, di un progetto che è attuato in autonomia, così come previsto dalla legge.

Consistenza personale con contratto a progetto (al 31/12/2013)

	2012	2013
Insegnanti e responsabile Laboratorio lingue	9	10
Responsabile Area sociale	1	1
Totale	**10**	**12**

Di seguito l'analisi si focalizza sul personale dedicato alla gestione del punto vendita e del funzionamento generale della Cooperativa.

5.2.2 Composizione del personale del punto vendita

Composizione personale del punto vendita per età e genere (al 31/12/2013)

	Uomini	Donne	Totale
Fino a 30 anni	3	2	5
Da 31 a 40 anni	2	3	5
Da 41 a 50 anni	-	7	7
Da 51 a 65 anni	4	2	6
Oltre 65 anni	-	-	-
Totale	**9**	**14**	**23**

Composizione personale del punto vendita per anzianità di servizio (al 31/12/2013)

	N.
Fino a 5 anni	14
Da 5 a 10 anni	3
Da 10 a 20 anni	5
Oltre 20 anni	1
Totale	**23**

Composizione personale del punto vendita per titolo di studio (al 31/12/2013)

	N.
Laurea	3
Diploma	11
Licenza media	9
Totale	**23**

Composizione personale del punto vendita per qualifica e genere (al 31/12/2013)

Qualifica	Uomini	Donne	Totale
Quadro	1	1	2
Livello 1	1	-	1
Livello 2	1	1	2

Qualifica	Uomini	Donne	Totale
Livello 3	1	2	3
Livello 4S	-	8	8
Livello 4	1	1	2
Livello 6	-	2	2
Apprendisti con livello 4 da acquisire	3	-	3
Totale	**8**	**15**	**23**

Nel corso del 2013 ad un dipendente è stata riconosciuta l'invalidità, entrando così a far parte delle cosiddette categorie protette.

5.2.3 Comunicazione interna, coinvolgimento e formazione

Le linee guida della gestione delle risorse sono volte al coinvolgimento, allo sviluppo delle competenze e al lavoro di gruppo.

I processi di **comunicazione interna** non sono formalizzati.

Nel corso del 2014 sono state convocate 5 riunioni per aggiornare il personale dell'evolversi della situazione aziendale e dei vari provvedimenti presi per gestirla.

Relativamente alla gestione della procedura di crisi e della CIG sono stati convocati incontri *ad hoc* per comunicare:

- situazione della CFL;
- criteri di pianificazione della CIG in deroga e rotazione;
- modalità di pagamento della CIGD;
- invito alla massima collaborazione, flessibilità e spirito di adattamento;
- pianificazione di una serie di colloqui con ciascun dipendente finalizzata alla riorganizzazione del lavoro ed al recupero di efficienza.

Relativamente alla **formazione**, ad oggi CFL non dispone di una procedura formalizzata di analisi delle esigenze formative e di pianificazione della relative attività, né tantomeno di uno specifico *budget*. Ogni anno vengono però messe in pista una serie di attività, identificate e coordinate dal consigliere delegato alle risorse umane e dal responsabile del punto vendita. Fra queste la formazione obbligatoria per legge (HACCP, pulizia e detergenza, sicurezza) e l'addestramento a specifiche mansioni (tramite corsi e affiancamento realizzati dal SAIT a Trento).

Dati generali sulla formazione realizzata nel 2013

N. iniziative di aggiornamento e formazione (corsi, seminari, ecc.)	2
N. persone che hanno partecipato ad almeno 1 attività formativa	20
N. apprendisti in formazione	2

Nel 2013 sono stati erogati corsi in materia di:

- HACCP;
- pulizia e disinfezione;
- corretto utilizzo del muletto,

nonché corsi per lavoratori in apprendistato.

Vale la pena di sottolineare come nel modello che CFL implementerà nel corso del 2014 gli aspetti di professionalità e servizio al socio diventano cruciali, il che rende assolutamente necessario pianificare e realizzare opportuni eventi formativi. In questo potrà esserci molto di aiuto il consorzio SAIT, che ha un'ottima offerta di corsi e organizza anche eventi "a domicilio".

5.2.4 Aspetti contrattuali e retributivi

Il contratto di lavoro applicato ai dipendenti della Cooperativa è il contratto nazionale della distribuzione cooperativa, che è stato rinnovato il 29 dicembre 2011. Non esiste un contratto inte-

grativo aziendale.

I lavoratori hanno eletto un loro rappresentante per la comunicazione con il CdA, che partecipa su invito ai Consigli di amministrazione e alcuni di loro sono iscritti al sindacato.

La procedura di CIG si è aperta con un accordo sindacale sottoscritto da azienda e sindacati il 31 gennaio 2014; le OOSS saranno coinvolte in tutta la procedura, così come previsto dalla legge.

5.2.5 Conciliazione lavoro–vita familiare

Fra i valori di CFL c'è l'attenzione alla persona e alla qualità della sua vita; per questo CFL ha sempre cercato di conciliare le esigenze del punto vendita con quelle espresse dai dipendenti sia nella messa a punto degli orari di lavoro che nella concessione di ferie e permessi.

Con la crescita delle dimensioni aziendali quest'orientamento deve essere sempre più bilanciato con le esigenze organizzative, che sono volte a garantire lo *standard* desiderato di servizio al socio, nonché l'efficiente utilizzo della risorsa lavoro. È bene sottolineare che gli orari non prolungati nella fascia serale, l'assenza di aperture festive e straordinarie e la predilezione per un servizio non caratterizzato da ricerca estrema di produttività e velocità, garantiscono ai dipendenti della CFL una qualità della vita ben superiore a quella offerta dal resto della Grande distribuzione.

5.2.6 Altri aspetti

La conformità alla normativa di sicurezza è assicurata dal rapporto con un professionista esterno, cui è affidato il ruolo di RSPP.

Ai dipendenti è richiesta la massima attenzione della sicurezza e il rispetto di regole e procedure e l'uso corretto dei dispositivi di protezione individuale.

Assenze per malattia e infortuni

	2012		2013	
	N. totale ore	valore medio *pro capite*	N. totale ore	valore medio *pro capite*
Assenze per malattia	551	25,0	1.207,5	52,5
Assenze per infortuni	–		–	–

Nel corso del 2013 non si sono registrati infortuni.

Le ore di assenza del 2013 scontano la situazione di malattia prolungata di un dipendente.

5.3 L'ambiente

5.3.1 Le politiche ambientali

La Cooperativa ha tra i suoi valori fondanti il rispetto dell'ambiente e l'uso responsabile e sostenibile delle risorse naturali.

Ciò si traduce in una attenta considerazione dell'impatto ambientale delle risorse e delle tecnologie utilizzate per garantire il funzionamento della Cooperativa e lo svolgimento delle sue diverse attività, con investimenti in progetti tecnologici e organizzativi volti a garantire il rispetto dell'ambiente, il risparmio energetico, la riduzione dei rifiuti, il riutilizzo e riciclo delle risorse.

Inoltre svolge un'attività di informazione, educazione e formazione rivolta ai soci e alla comunità per promuovere e sostenere comportamenti improntati alla sostenibilità.

5.3.2 La gestione degli aspetti ambientali relativi al funzionamento della Cooperativa

Produzione del caldo e del freddo

Il sistema di riscaldamento della intera struttura CFL (superficie di mq 979, per un volume di mc 5.744) è costituito da una centrale termica alimentata a metano di potenza nominale al focolare del generatore di calore di kW 290 che produce acqua calda utilizzata dal nuovo impianto di climatizzazione per il periodo invernale. L'impianto è adibito anche alla produzione di acqua calda ad uso sanitario. La produzione del freddo per le celle frigorifere, per i banchi dei surgelati e la conservazione del fresco è garantita da un impianto costituito da due centrali frigo per la temperatura normale (TN) da kW 21 totali e da tre unità per la temperatura bassa (BT) da kW 27 totali, tutte con gas R404A.

Azioni realizzate nel 2013

Con lo scopo di diminuire il consumo energetico e ridurre di conseguenza le emissioni nell'atmosfera dei residui del gas metano e CO_2, ottenute le autorizzazioni dagli enti pubblici preposti, è stato realizzato un impianto di climatizzazione atto a migliorare il microclima ambientale. L'impianto è costituito da un condizionatore monoblocco (*roof top*), autonomo nel suo funzionamento estivo ed assistito dalla caldaia (già esistente) per il funzionamento invernale. In modo complementare si è realizzato un pozzo di prelievo di acqua di falda (circa 40 metri di profondità con temperatura costante durante l'anno di circa 12°C), che viene utilizzata dall'impianto di climatizzazione per il raffreddamento del gas che, nel periodo estivo, permette di migliorare il rendimento della macchina e di avere contemporaneamente un risparmio di energia elettrica di circa il 30%. Con lo stesso sistema, dall'inizio del 2013, si è provveduto a collegare le macchine del freddo alimentare con ulteriore risparmio di energia elettrica e di calore prodotto all'interno del magazzino interrato. L'acqua utilizzata viene poi rimessa in falda, attraverso un secondo pozzo, con una temperatura che non deve superare una differenza di 3°C da quella di prelievo secondo gli *standard* di legge. Questo viene monitorato in modo automatico dalla macchina, che blocca l'afflusso di acqua quando questo valore viene superato.

La distribuzione dell'aria climatizzata avviene attraverso un sistema di condotti longitudinali forati inseriti sotto il controsoffitto del punto vendita, raccordati in un collettore situato nei locali tecnici dello stabile.

Isolamento termico

Si è realizzata l'applicazione di vetrofanie oscuranti e riflettenti sulla vetrata sud dello stabile della CFL, che diminuiscono l'effetto di dispersione del calore attraverso le vetrate.

Nella zona tecnica del seminterrato, dove sono installate le apparecchiature elettriche dell'impianto fotovoltaico, il calore prodotto dagli *inverter* è smaltito tramite due convogliatori di aria che scaricano naturalmente all'esterno l'aria calda prodotta.

Produzione di energia

L'impianto fotovoltaico, installato nel 2008, di potenza pari a kWp 75, quest'anno ha prodotto kWh 53369, generando un risparmio, fra incentivo percepito e risparmio bolletta Enel, pari a € 33.388, in linea con quello dell'anno precedente.

L'energia rinnovabile prodotta dai pannelli fotovoltaici è pari al 20% dei consumi totali di CFL. Ciò comporta che:

- si ha un risparmio annuale pari a € 9.000 nei costi dell'energia acquistata e prelevata dalla rete nazionale;
- si ottengono incentivazioni per 20 anni dalla data di installazione, che mediamente hanno un valore annuo pari a € 27.000 circa;
- si evita di scaricare nell'atmosfera circa 34 tonnellate di anidride carbonica ogni anno (ciò equivale alla capacità di assorbimento di CO_2 di un bosco di 1.800 alberi).

È proseguito il monitoraggio dei consumi di acqua proveniente dall'acquedotto e proveniente

dalla falda (pozzo), di gas e di energia elettrica.

Consumo di acqua

Viene utilizzata acqua proveniente dall'acquedotto comunale per i servizi sanitari e per la pulizia del punto vendita e dei locali di servizio adiacenti. Le quantità consumate sono modeste e non costituiscono grande impatto nello scarico della rete fognaria comunale.

Viene prelevata, attraverso un pozzo, acqua dalla falda per ragioni di scambio termico e risparmio energetico. Essa viene poi immessa in falda attraverso un secondo pozzo nel rispetto degli *standard* di legge.

Consumo di carta

Il consumo di carta viene contenuto nei limiti del possibile, anche attraverso l'utilizzo della parte posteriore dei fogli e la stampa fronte/retro su carta riciclata. Il sistema di stampa è in buona parte centralizzato sulla fotocopiatrice /stampante dell'amministrazione.

Produzione e smaltimento di rifiuti

Lo smaltimento dei rifiuti avviene secondo il regolamento comunale, che prevede la separazione di umido, carta, plastica, ferro, vetro dai rifiuti non recuperabili. Abbiamo poi:

- lo smaltimento di rifiuti particolari come lo smaltimento di grasso e ossa e di oli combusti o di scarto, che avvengono mediante un contratto con aziende specializzate;
- lo smaltimento dei prodotti scaduti, che viene eseguita dal personale di CFL mediante selezione delle varie componenti. La quantità di prodotti scaduti viene minimizzata attraverso vendite promozionali a ridosso della data di scadenza.

La gestione degli imballaggi viene presa in considerazione anche nella selezione dei fornitori e ciò evita nella maggior parte dei casi di ricevere imballaggi che costituiscono un aggravio ambientale nello smaltimento.

In caso di smaltimenti di quantità consistenti di materiali si provvede o mediante il trasporto presso la discarica comunale o il ricorso a società specializzate.

5.3.3 Vendita di prodotti "sostenibili"

Le iniziative in questo senso sono molteplici:

- sono venduti **prodotti sfusi** come pasta, riso ed altri cereali, che vengono immessi in sacchetti biodegradabili, e detersivi, con l'utilizzo di contenitori riutilizzabili, riducendo significativamente l'utilizzo di imballaggi;
- molti dei nostri prodotti sono concepiti in modo da ridurre gli imballi e/o utilizzare imballi a minor impatto possibile (per es. molti prodotti bio e prodotti Coop);
- per i prodotti confezionati freschi dalla nostra gastronomia, vengono utilizzate delle **vaschette biodegradabili**, in modo di favorire lo smaltimento della confezione;
- in CFL vengono distribuiti **solo sacchetti biodegradabili**, dando in alternativa la possibilità di acquistare grandi borse in tessuto particolarmente robusto e biodegradabile o di utilizzare cartoni recuperati dalle consegne dei nostri fornitori.

Questo comportamento virtuoso è stato reso più evidente ai soci attraverso l'esposizione di cartelli informativi. Il piano di rifocalizzazione dell'offerta CFL prevede l'ampliamento dello spazio dato a questo tipo di offerta, che è qualificante della nostra distintività.

5.3.4 Gruppo di acquisto impianti fotovoltaici

Nel 2013 abbiamo avuto una sola nuova adesione con un impianto da kWp 3. In effetti le attività del Gruppo di acquisto Fotovoltaico sono state condizionate dal termine del sistema di incentivazione nazionale "Conto energia". Dal 7 luglio 2013 i nuovi impianti fotovoltaici hanno potuto

comunque usufruire del sistema di defiscalizzazione al 50%, che è stato prorogato a tutto il 2014. Nella primavera di quest'anno il Gruppo fotovoltaico, che consta di circa un'ottantina di aderenti e di una potenza complessiva di kW 260 di impianti installati, si ritroverà per fare un punto generale della situazione, facendo un'analisi delle singole esperienze e una valutazione dei risultati ottenuti dal punto di vista del risparmio energetico, economico e ambientale. Il Gruppo fotovoltaico si ritroverà anche per fare una riflessione più generale sul lavoro svolto in questi anni e sull'opportunità di sviluppare in CFL una maggiore sensibilità intorno al concetto di efficienza e risparmio energetico, ampliandolo ad altri ambiti domestici.

CFL AREA SOCIALE

AAA cercansi volontari

CFL è un'esperienza unica di incontro e scambio tra i soci, attori protagonisti dei loro consumi. CFL è un modello di resistenza verso i modelli consumisti e individualisti dominanti.

Per questo stiamo insieme in Cooperativa.

CFL intende **andare avanti** e superare questo momento di difficoltà anche **ritornando alle proprie radici** e chiede ad ogni socio la disponibilità a collaborare in vari settori:

- commissioni consultive
- animazione della base sociale
- attività ricreative
- comunicazione e formazione
- servizi ai soci
- altro... (hai idee?)

Se sei interessato lascia il nome, mail, telefono
ed eventuali idee/preferenze
al punto soci o mandalo a areasociale@cfltreviglio.it