



# Thiel

Cooperativa Sociale  
per uno sviluppo sostenibile



**BILANCIO SOCIALE**  
Anno di rendicontazione 2017

# THIEL COOPERATIVA SOCIALE

## BILANCIO SOCIALE 2017

### Indice

1.	Presentazione .....	2
2.	Premessa e Note Metodologiche.....	2
3.	Presentazione della Cooperativa .....	4
3.1	Comunita' di Selz.....	5
3.2	Media-Thiel Meth.....	5
3.3	Azienda Agricola Ca' di Rico.....	5
3.4	Immigrazione .....	6
3.5	Sartoria Naturale "Plait" .....	6
3.6	Laboratorio di Bigiotteria Creativa.....	7
3.7	Servizio di Accompagnamento.....	7
3.8	Comunicazione, Grafica e Stampa .....	7
3.9	Progettualità e Servizi Plurali.....	7
4.	Dimensione Economica e Finanziaria.....	8
5.	Risorse Finanziarie e Fisiche Impiegate.....	11
6.	La Riqualificazione Edilizia: tra Strutture Proprie e di Terzi .....	12
7.	Governance e Socialità dell'azione .....	13
8.	Le Risorse Umane e l'impatto Occupazionale .....	15
9.	Gli Esiti.....	19
10.	Impatto dalla Rete e nella Rete.....	24
11.	I Rapporti con la Comunita' e le altre Dimensioni di Impatto Sociale.....	26
12.	La nostra Analisi Prospettica.....	29

## **THIEL COOPERATIVA SOCIALE BILANCIO SOCIALE 2017**

### **1. PRESENTAZIONE**

Anche quest'anno presentiamo il nostro bilancio sociale, forti della convinzione che questo strumento ci permetta di rendere noti gli impegni che ci siamo assunti, chiarire i nostri obiettivi, descrivere i progetti ed illustrare i risultati ottenuti. Gli ultimi anni hanno visto una forte crescita sul piano sociale e finanziario della nostra cooperativa: ciò ci riempie di orgoglio e di entusiasmo ed è uno stimolo che ci serve per continuare a percorrere questa strada con rinnovato slancio. La redazione del bilancio sociale è un'occasione in più per riflettere sulle scelte finora attuate e sulle opportunità che il futuro ci offre, intensificando il nostro lavoro ed il nostro impegno nel promuovere e sostenere la nostra responsabilità sociale.

### **2. PREMessa E NOTE METODOLOGICHE**

Con questa sezione del Bilancio sociale, Thiel si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, le principali ricadute prodotte in questo ultimo anno di attività per la comunità. E' un passo importante per la nostra cooperativa e, per raggiungere questo obiettivo in modo trasparente e comparabile con altre organizzazioni, si è deciso di aderire ad un modello di rendicontazione e valutazione dell'impatto sociale promosso dall'istituto di ricerca Euricse di Trento e denominato ImpACT. Tale modello, infatti, risponde alla recente Riforma del Terzo Settore, in cui, dopo aver stabilito la "acquisizione di diritto della qualifica di impresa sociale da parte delle cooperative sociali e dei loro consorzi" (L. 106/2016, art.7 comma d), si stabiliscono anche per le imprese sociali obblighi di trasparenza, di informazione anche verso i terzi, di rendicontazione sociale per una valutazione dell'impatto sociale prodotto, dove "Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato" (art.7 comma 3). Un processo articolato, dunque, ma che vogliamo condividere nella convinzione che ciò sia utile per fare emergere le nostre specificità di cooperativa sociale con dati che identifichino in vario modo le diverse dimensioni della nostra azione: quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale e qualitativa, valutate come risultato immediato e di breve periodo nei prodotti e servizi che offriamo, e come risultato di lungo periodo nelle varie azioni sociali e politiche a favore del territorio e dei nostri stakeholders.

In secondo luogo, crediamo che il modello sia sufficientemente 'intuitivo' per il lettore. Esso presenta i dati della nostra cooperativa sociale in modo scientifico ed oggettivo, con alcuni indici ma senza pretendere di ridurre tutto a valori non controllabili o incomprensibili dai nostri stakeholders e dai lettori in generale; in altre parole non vogliamo che la nostra cooperativa sia un solo numero o indice; ciò che facciamo ha molteplici sfaccettature e su quelle la cooperativa deve essere non solo valutata ma anche valutarsi, in modo da fare dei processi di rendicontazione e valutazione gli step iniziali della nostra programmazione strategica.

Inoltre, anche rispetto alle dimensioni più qualitative che verranno presentate, il lavoro ci ha richiesto un processo di 'valutazione partecipata', nel senso che per essere critici e riportare le valutazioni di più portatori di interesse della cooperativa, una parte delle informazioni è stata oggetto di analisi di una parte dei membri del CdA. In questo modo rendicontazione e valutazione sono strumenti utili alla nostra stessa cooperativa per la programmazione strategica e per guardare al futuro, poiché sulla base di chiari indicatori ci interrogheremo sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti. Il modello è poi sufficientemente standardizzato, e quindi la presentazione che seguirà rispetta volontariamente struttura, contenuti, ordine di presentazione, modelli grafici proposti dal modello ImpACT. Ciò permette ai nostri interlocutori di disporre di un metodo teorico e visivo per approcciarsi al tema della rendicontazione e valutazione unico per tutte le imprese che seguono la valutazione con ImpACT. L'obiettivo è quello quindi di permettere anche ai nostri partner o valutatori esterni di avere parametri di analisi uniformi e di semplificare quindi le procedure valutative. Ciò non significa che le cooperative sociali verranno comparate tra loro sulla base di indicatori e valori assoluti raggiunti, poiché il modello ImpACT stesso riconosce che "le imprese sociali esposte alla valutazione appartengono ad un mondo altamente eterogeneo per caratteristiche, obiettivi, strumenti e metodi gestionali e operativi, attività e tipologie di beneficiari [...] tale per cui le dimensioni di analisi non sono singolarmente comparabili tra loro, ma vanno lette in base al contesto e all'obiettivo in cui l'impresa sociale agisce e comprendendo che le dimensioni quantitative rappresentano solo uno degli elementi di impatto e non sono più rilevanti degli elementi qualitativi". Così va 'pesato' nella lettura dei dati il fatto che anche le cooperative che soddisfano i bisogni di categorie con svantaggi particolari o agendo in aree territoriali marginali sono piccole in dimensione, ma non in termini di impatto, qualora il loro servizio sia di qualità e generi, per chi lo riceve, elevate conseguenze in termini di benessere.

Infine, il modello rispetta i principi della valutazione e permette di realizzare una rendicontazione rispondente alle linee guida dei principali modelli di bilancio sociale, o avvicinandosi alla loro struttura ed ai loro obiettivi, e trova inoltre raccordo con l'Atto di indirizzo della Regione in tema di bilancio sociale. Come richiesto dal GBS, sono stati rispettati i diciassette principi di redazione e sono identificabili -seppur diversamente presentate per ordine- tutte le parti fondamentali di cui il bilancio sociale dovrebbe comporsi secondo lo standard GBS. Come proposto dai modelli CSR-SC e dal GRI (modelli internazionali applicati in modo trasversale ai diversi settori di attività e alle varie forme giuridiche) sono identificabili una serie di indicatori comuni volti a far emergere le diverse dimensioni dell'azione. Sono comunque rilevati egualmente per macro-dimensioni le risorse umane e le loro caratteristiche, il rapporto con i soci, le relazioni con i principali stakeholders (clienti, partner, pubbliche amministrazioni, ma nel nostro caso anche volontari e persone svantaggiate), le ricadute sulla comunità e quelle principali sull'ambiente (modello CSR-SC), nonché sono raccolti fattori specifici al settore per identificare indicatori di performance economica anche con impatti economici indiretti, di performance sociale con distinzione tra pratiche occupazionali e impatti sulle comunità locali (come da modello GRI); è infine da menzionare lo schema di bilancio sociale che il Mosaico ha messo a disposizione delle sue associate, partendo dai contenuti minimi richiesti dalla Regione nel suo Atto di Indirizzo ai sensi dell'art. 27 della L.R. 20/2006. E' alla luce di tali premesse ed impostazioni, che la nostra

cooperativa sociale vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.

### **3. PRESENTAZIONE DELLA COOPERATIVA**

La Thiel nasce come cooperativa sociale con sede legale a Gorizia e sede operativa a Fiumicello il 22 ottobre 2001. Thiel, fondando la sua identità nel territorio in cui opera, deve il suo nome proprio al fiume che scorre e attraversa Fiumicello. I dieci soci fondatori richiamano questo forte legame: rappresentano infatti varie realtà del tessuto sociale locale. Quale cooperativa sociale di tipo plurimo (A+B), essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini, attraverso la produzione di interventi e servizi sociali e socio assistenziali, servizi socio-sanitari, interventi e prestazioni sanitari/infermieristici/riabilitativi, servizi educativi para-scolastici, attività socioculturali e artistiche, animazione e servizi ricreativi, accoglienza umanitaria, integrazione sociale migranti. Nello specifico, eroga servizi attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate ed opera nei settori agricoltura e allevamento, servizi di alloggio e ristorazione, servizi di informazione e comunicazione, attività di pulizia e disinfestazione, attività artistiche, sportive e di intrattenimento. Tali servizi rispondono più in generale alla mission che la cooperativa si è data. Essa pone al centro dell'azione dell'organizzazione integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori, partecipazione civile della comunità, governance multistakeholder, promozione di cambiamenti sociali, rete locale, impatto sociale, conoscenza e condivisione. Thiel si propone di migliorare la qualità di ogni settore di intervento, in modo da perseguire, in modo sempre più efficace, benessere e coesione sociale. Vuole essere una realtà che, sulla base dei valori che l'hanno ispirata, continua ad essere portatrice di modelli di intervento di qualità; si propone di essere un punto di riferimento culturale nel sociale, luogo di azione e di pensiero, promuovendo autonomia, rispetto, partecipazione ed inclusione sociale. La cooperativa, in ragione alla sua appartenenza al Consorzio Il Mosaico, opera all'interno di un percorso che mira a realizzare un modello di welfare comunitario che metta al centro la Persona, non prendendosi in carico passivamente dei suoi bisogni ma supportandone lo sviluppo umano e l'inclusione sociale. Abbraccia anche l'idea di un welfare generativo, che sia in grado di rigenerare le risorse già disponibili, responsabilizzando le persone che ricevono aiuto, al fine di aumentare il rendimento degli interventi delle politiche sociali a beneficio dell'intera collettività. Thiel partecipa a questo percorso proponendo la propria storia quale serbatoio di valori ed esperienze, offrendo abilità, saperi e disponibilità per sperimentazioni comuni e crescita individuale. Nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, ci sembra opportuno inoltre sottolineare che la cooperativa sociale opera in un territorio caratterizzato dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili, rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di natura pubblica e di forma giuridica privata; la nostra cooperativa, comunque, si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori. Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi: Stabilizzazione economica e delle attività. Formazione e sviluppo sui temi del Marketing e Organizzazione interna. A sottolineare

la natura molteplice della nostra cooperativa, presentiamo brevemente le varie attività che Thiel gestisce e coordina.

### **3.1 COMUNITA' DI SELZ**

Nel 2010 la Cooperativa sociale Thiel incrocia la propria storia con quella della Comunità "Oasi del Preval" in un progetto che fonda le sue radici venticinque anni fa a Mossa (Gorizia), come esperienza riabilitativa residenziale per persone afferenti ai centri di salute mentale di Monfalcone e Gorizia. In un primo momento la linea progettuale viene supportata in prima linea dai familiari degli utenti, per aprirsi in seguito a collaborazioni con altre realtà sociali, scoutistiche e di volontariato. Lascia Mossa e si sposta a Gradisca, poi a Ronchi per trovare alla fine la sua sede definitiva a Selz. Attualmente dispone della possibilità di due accoglienze diurne e nove residenziali con copertura nelle 24 ore. La sua équipe di operatori sociali si caratterizza da un lato da diverse provenienze educative personali e dall'altro dalla volontà di sviluppare nuovi percorsi formativi consortili e condivisi. L'obiettivo degli operatori è quello di lavorare assieme agli ospiti sulla qualità di vita, su un abitare quanto più possibile piacevole e dignitoso, sul rapporto quotidiano, sul potenziamento delle abilità personali e sulla costruzione di soluzioni abitative alternative e radicate sul territorio.

### **3.2 MEDIA-THIEL METH**

Da circa dieci anni la cooperativa ha avviato il negozio Media-Thiel Meth, che si occupa di vendita, assistenza e rigenerazione di computer, avvalendosi dell'esperienza e della competenza di persone che provengono anche da situazioni di difficoltà e che vengono inserite nell'attività lavorativa del negozio con l'intento di realizzare percorsi di professionalità e di socializzazione. Media-Thiel ha stretto un accordo di collaborazione con l'azienda Freepc di Conselve, distributore di computer professionali in Italia. L'azienda padovana ha adottato una filosofia etica e sostenibile, distinguendosi nel panorama dei venditori di computer, sposando la logica del risparmio e soprattutto del riutilizzo dei componenti. Per questi motivi il Meth ha fortemente voluto questo sodalizio, per sottolineare l'importanza del riciclo e del reimpiego del materiale elettronico.

### **3.3 AZIENDA AGRICOLA CA' DI RICO**

L'azienda agricola Cà di Rico di Ronchi dei Legionari nasce nel giugno 2012 nell'ambito di un progetto di inserimento lavorativo di persone svantaggiate; l'azienda, infatti, collaborando con l'Azienda Sanitaria Isontina n.2, offre la possibilità di sperimentare in agricoltura, insegnando un lavoro concreto, in un ambiente sano, con regole dettate dalla natura e dei suoi ritmi misurati. Dal 2012 l'azienda ha ottenuto il riconoscimento di produttore biologico con certificazione CCPB, organismo che controlla i prodotti agroalimentari e "no food" della produzione biologica. L'attività interagisce con i servizi territoriali con accompagnamento in stages, tirocini, laboratori protetti, borse lavoro, servizi civili nonché collaborazioni con la Caritas e gruppi di volontari. Da maggio a giugno apre a visite guidate con il progetto "Fattoria didattica", che coinvolge principalmente le scuole di formazione primaria e i centri estivi, con laboratori didattici

e visite agli animali e alle colture. Offre la possibilità, infine, di aderire alle iniziative di acquisti di gruppo solidale (G.A.S.) e cassetta biologica. L'azienda è consorziata al progetto "Rosa dell'Isonzo", che intende sviluppare una filiera completa per la costituzione di nuove realtà di radicchio rosso e giallo a partire da ecotipi locali, in collaborazione con l'Istituto Agrario Brignoli e l'Università di Agraria di Udine. Prende parte, inoltre, al progetto "MAR e TIARIS", un programma di sviluppo rurale fra laguna e terraferma, con la valorizzazione delle vie lente, comprese le strade bianche, con il recupero di vie ciclabili e l'incentivazione alla fruizione della filiera corta per i prodotti agricoli locali. L'obiettivo dell'azienda è di ampliare la propria attività in linea con il concetto di "multifunzione" definito dalla Politica Agricola Comunitaria, con l'inclusione socio-lavorativa di lavoratori socialmente fragili; lavorare insieme a persone con disabilità è considerato un valore aggiunto, in quanto il lavoro agricolo diventa strumento di intervento educativo o terapeutico, nella prospettiva di una inclusione lavorativa stabile.

### **3.4 IMMIGRAZIONE**

La cooperativa ha aperto nell'ottobre 2016 un centro di accoglienza straordinaria (CAS) per i profughi che fuggono dai loro paesi per situazioni di guerra e violenza. E' una struttura che nasce dalla necessità di sopperire alla mancanza di posti nelle strutture ordinarie di accoglienza; la permanenza degli ospiti è limitata al tempo strettamente necessario al trasferimento dei richiedenti nelle strutture di seconda accoglienza. Il Centro di accoglienza trova collocazione presso l'Hotel "Al Ponte" di Fiumicello (Udine) e si avvale della collaborazione della cooperativa sociale Hanna House di Fiumicello per quanto riguarda la gestione ordinaria dello stesso. Gestisce servizi di accoglienza ed integrazione rivolti agli ospiti che provengono soprattutto dal Pakistan e dall'Afganistan, aiutando loro nei processi di alfabetizzazione e formazione minima per l'inserimento nel tessuto sociale e lavorativo nazionale. Gli operatori aiutano e supportano i profughi nell'accesso ai servizi socio sanitari ed educativi, nella richiesta di permessi di soggiorno, di tessere sanitarie e nelle richieste burocratiche inerenti alla loro condizione di rifugiati. Nel luglio 2017 si apre una collaborazione con il Comune di Fiumicello attraverso l'inserimento degli ospiti in attività socialmente utili e la disponibilità di realtà scoutistiche e varie associazioni, che favoriscono la conoscenza reciproca e l'inserimento sociale.

### **3.5 SARTORIA NATURALE "PLAIT"**

La sartoria naturale "Plait" è un progetto che nasce dalla volontà di offrire a persone con disabilità, l'opportunità di dedicarsi e di sperimentarsi in attività lavorative reali e concrete. La sartoria sorge dall'incontro con la comunità accogliendo una forte richiesta, soprattutto di giovani donne, di potersi impegnare in un'attività manuale ricca di storia, di saperi e di abilità, che altrimenti rischia di essere dimenticata. La sartoria è tradizione, è donna, è manualità, è recupero di saperi che hanno saltato una generazione ed ora sono largamente ricercati. Scegliere un vestito diventa un'esperienza unica ed emozionante: è un viaggio fra stoffe e stampe non comuni in un ambiente accogliente e confortevole e il risultato va oltre il solito abito. La bottega offre corsi di cucito, rivisitazione di capi e creazione di abiti su misura attraverso la ricerca e lo sviluppo di

diverse tecniche di tintura e stampa di filati e tessuti, usando esclusivamente fiori, frutti e foglie senza l'uso di prodotti chimici.

### **3.6 LABORATORIO DI BIGIOTTERIA CREATIVA**

Supportiamo il "Progetto di bigiotteria creativa", nato dal sodalizio e dalla amichevole comunanza di sei ragazze che hanno dato vita a questa realtà. Il laboratorio di bigiotteria si apre ad esperienze di condivisione, è un momento di incontro, di formazione e confronto, con la finalità di acquisire abilità e competenze manuali ma anche luogo di comunanza di interessi, di tempo, di pensieri in cui si promuove partecipazione e vicinanza.

### **3.7 SERVIZIO DI ACCOMPAGNAMENTO**

Il servizio si propone di accompagnare persone disabili e non fino al posto di lavoro o presso strutture sanitarie ma si propone anche di consolidare, attraverso la fiducia e la disponibilità, un rapporto umano che renda il percorso un'occasione di scambio, di partecipazione e di supporto psicologico. Il servizio accompagna assiduamente i partecipanti al gruppo di teatro "Il Cantiere dei Desideri", un laboratorio di espressività teatrale che vede la presenza di persone diversamente abili, che possono esprimere le proprie potenzialità e abilità attraverso l'espressione e l'improvvisazione. Accompagna inoltre le persone che fanno parte del "Gruppo del Sabato", un progetto che attraverso la biomusica, la scultura, la pittura e la pet-therapy, stimola la partecipazione e il divertimento dei partecipanti, contrastando processi di esclusione sociale nei confronti delle persone disabili e delle loro famiglie.

### **3.8 COMUNICAZIONE, GRAFICA E STAMPA**

Da oltre 10 anni Thiel è in grado di fornire le migliori soluzioni di comunicazione per le aziende, le associazioni e i privati che vogliono valorizzare la propria immagine con qualità e creatività. Con un servizio completo che va dalla progettazione alla stampa, Thiel permette ai clienti di potersi confrontare con un unico fornitore per la comunicazione e la promozione. Grazie alla ricchezza di servizi e attività condotte negli anni, ci avvaliamo di un gruppo di tecnici e professionisti esperti e competenti, così da poter rispondere alle richieste locali in modo flessibile ed efficace. Organizziamo e supportiamo la creazione di eventi occupandoci di coordinamento artistico e tecnico, service audio/luci e video, della promozione, allestimento, noleggio di attrezzature, dell'adempimento di pratiche burocratiche, fino alla stampa e distribuzione di volantini e materiale promozionale. Ci occupiamo, infine, dell'organizzazione e preparazione di buffet e catering.

### **3.9 PROGETTUALITÀ E SERVIZI PLURALI**

Protagonismo, autonomia, responsabilità, rappresentanza, partecipazione e cittadinanza attiva; e ancora: formazione, espressività, cultura, inclusione, socializzazione tra pari, confronto con il mondo adulto, attivazione delle risorse del



territorio e lavoro di rete con la comunità. Questo il glossario minimo di riferimento quando si lavora con e per i giovani, impegno che Thiel si assume da diversi anni nella consapevolezza che la promozione dell'agio, inteso in senso ampio, abbia valore in sé ma rappresenti anche un'importante forma, seppur primaria, di prevenzione del disagio. Ma lavorare con e per i giovani significa anche interpretarne la pluralità delle appartenenze, intercettare i loro interessi, riconoscere ed incrementare competenze, connettere e mobilitare risorse. In una parola attivare esperienze e contesti generativi di senso, con un agire educativo capace di sostenerne lo sviluppo verso la maturità, valorizzando orizzonti significativi aderenti alle loro (più o meno emerse) aspirazioni, intese come capacità di progettare e generare un futuro possibile. Più in generale, Thiel è consapevole che nel nostro presente il ruolo educativo non è più demandato alle sole sfere scolastica e familiare, ma diventano fondamentali quei soggetti credibili e capaci di proporre una propria visione del mondo e una propria coerente incarnazione della stessa. Pertanto il modello d'intervento cui Thiel punta è quello in grado di creare contesti plurali nei quali i giovani possano sperimentare la loro capacità di prendere decisioni, di riconoscere e risolvere problemi, sperimentando l'efficacia del pensiero creativo e critico, della negoziazione nel rapporto fra le parti e nella gestione dei conflitti, affinando competenze sociali e civiche, spirito d'iniziativa, consapevolezza ed espressione culturale. Per una riappropriazione della responsabilità nei confronti della propria crescita, del vivere comune largamente inteso, attraverso l'esercizio delle competenze di cittadinanza e la produzione di esperienze partecipative. La Collettiva Giovani condivide uno spazio con il laboratorio di informatica Meth-MediaThiel e lavora in sinergia con altri servizi offerti da Thiel, in una condivisione di intenti e di progettualità, con l'obiettivo di coinvolgere i giovani del nostro territorio attraverso attività laboratoriali e formative (per esempio Mosaico Urbano Ceramico, Fumetto e Illustrazione, Lingua e Cultura Russa), laboratori di pensiero, attività di animazione urbana e qualsiasi altra progettualità che promuova trasformazioni e scaturisca dal contatto propositivo con i mondi giovanili, creando occasioni in grado di generare inclusione trasversale e sostegno della socialità condivisa.

#### **4. DIMENSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA**

Per descrivere la nostra cooperativa sociale, vogliamo presentare innanzitutto alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2017, tali da illustrare le nostre ricadute sul sistema economico. Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2017 esso è stato pari a 1.938.944 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medio-grandi cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del nostro valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 18,9 % delle cooperative sociali italiane ha, infatti, un valore della produzione superiore al milione di Euro e ciò posiziona quindi la nostra cooperativa sociale tra le poche grandi a livello nazionale, con un impatto economico che riteniamo quindi importante. Interessante è inoltre l'analisi del trend dei nostri valori negli ultimi anni, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto, dimostrando la capacità della nostra cooperativa sociale di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio.

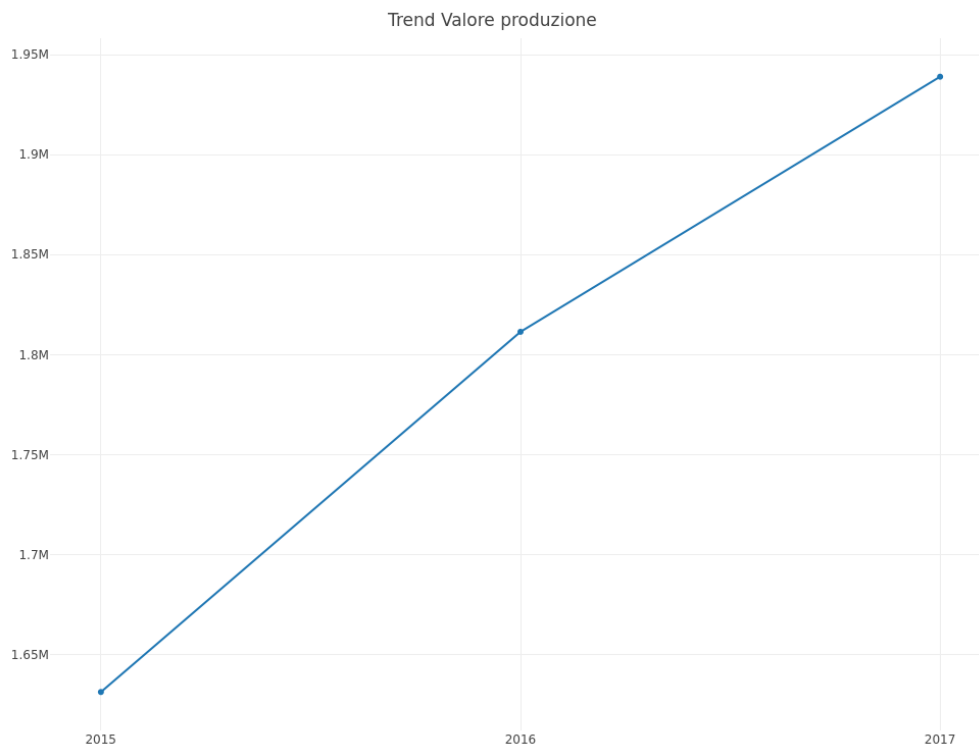


Grafico 1: Valore della produzione

Un ulteriore aspetto specifica meglio la ricaduta economica della cooperativa sociale sul suo territorio: le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello provinciale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 15% sul Comune, per il 60% sulla Provincia e il 25% sulla Regione.

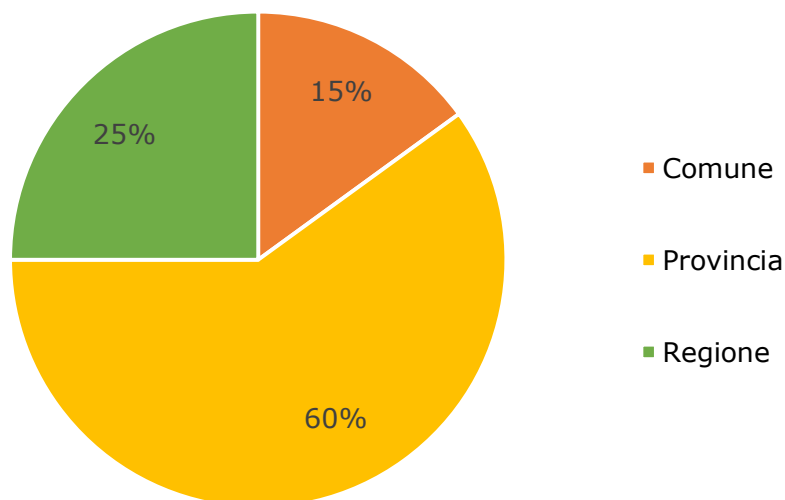


Grafico 2: Ricadute sul territorio

Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2017 sono ammontati per la cooperativa a 1.088.919 €, di cui il 57,19% sono rappresentati da costi del personale.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2017 un utile pari ad € 23.864. Pur non trattandosi di un dato cruciale, data la natura di ente senza scopo di lucro della nostra cooperativa sociale, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed efficiente in termini di gestione delle nostre risorse e soprattutto va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa).

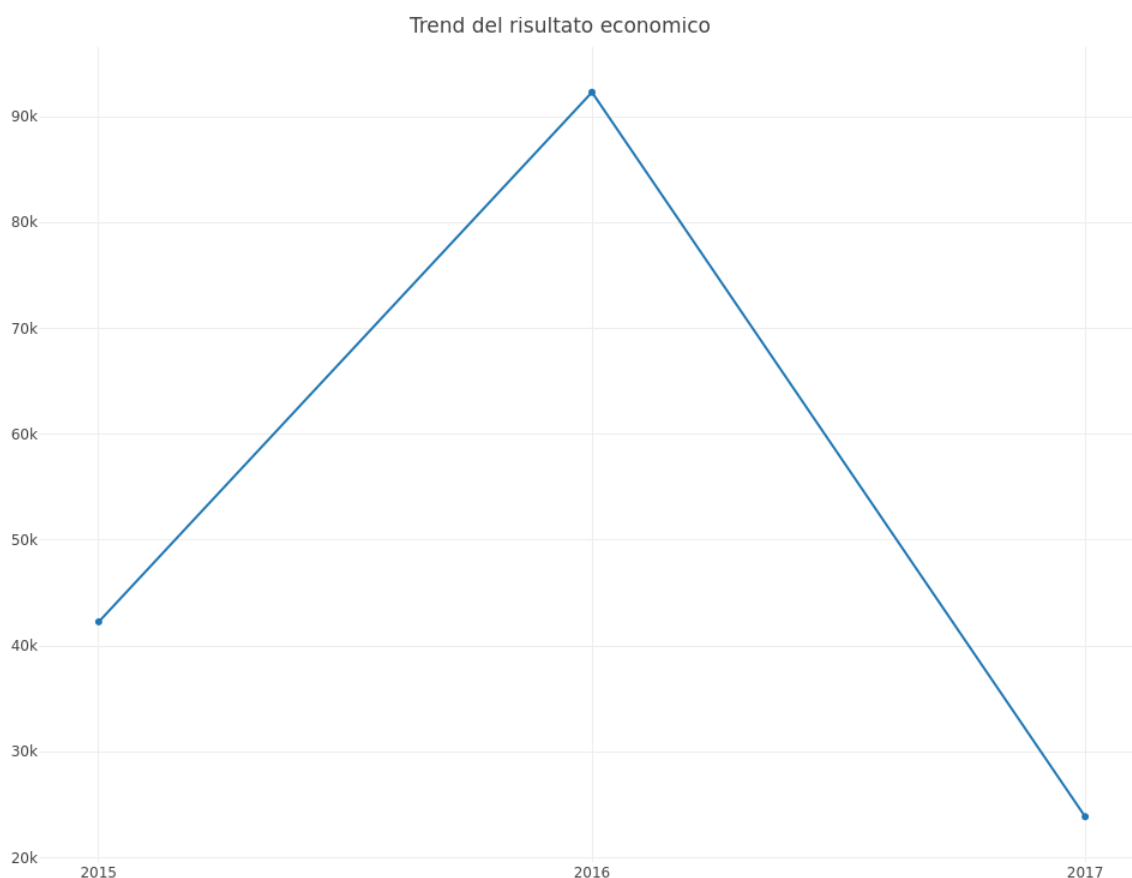


Grafico 3: Trend del risultato economico

Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della Thiel. Il patrimonio netto nel 2017 ammonta a 217.904 Euro, posizionando quindi la nostra cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Il nostro patrimonio è più nello specifico composto per il 9.64% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni.

## 5. RISORSE FINANZIARIE E FISICHE IMPIEGATE

Per comprendere il processo generatore di risultati, esiti ed impatti e meglio pesare le voci sui risultati raggiunti rispetto alla dimensione e alle reali possibilità della nostra cooperativa sociale, è necessario considerare innanzitutto più dettagliatamente la struttura operativa che caratterizza Thiel, soprattutto in termini di risorse economicofinanziarie immesse nella produzione, di strutture in cui si realizza l'attività e di capacità imprenditoriali.

I precedenti dati di bilancio possono così essere approfonditi ponendo l'attenzione alla diversa origine del valore della produzione generato: l'analisi per fonti delle entrate - come rappresentata anche nel grafico sottostante - illustra una composizione molto eterogenea e in particolare il 4% da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, il 1% da contributi da enti pubblici, il 80% da entrate da consorzi per attività in subappalto, il 9% da ricavi da vendita a cittadini e il 6% ricavi da vendita a imprese private.

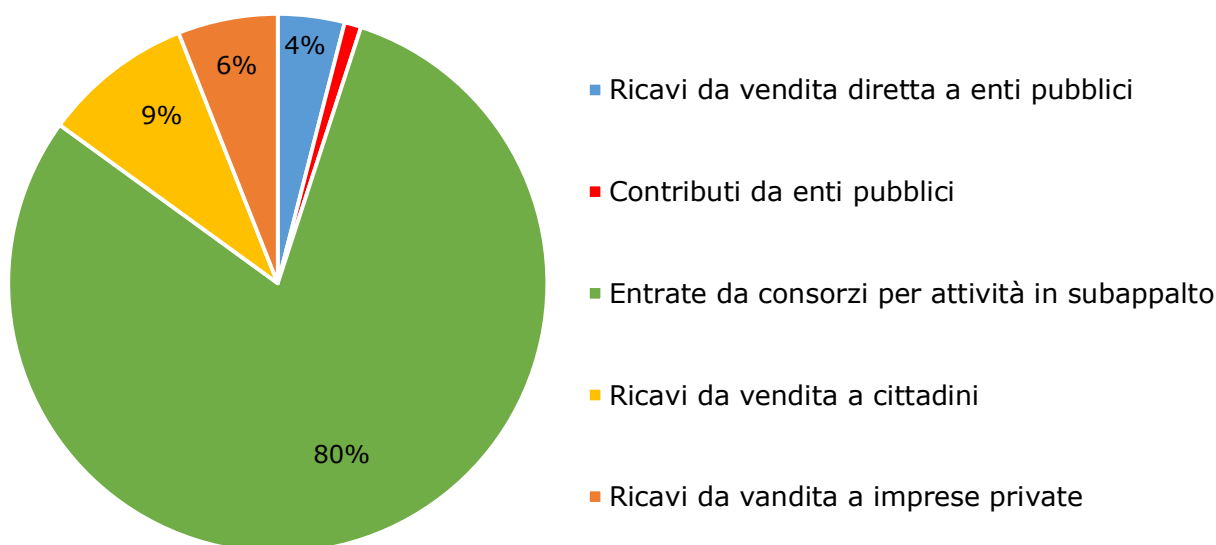


Grafico 4: Composizione delle entrate

Rispetto alla composizione delle entrate, il modello di valutazione ci permette di guardare anche al grado di rischio legato all'eventuale mono-committenza o all'eccessivo peso del principale committente sulle entrate totali della cooperativa. I dati rilevano per la nostra cooperativa sociale un numero dei committenti pubblici e imprese pari a 28, un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 30 e un totale di fatture e/o scontrini a persone fisiche acquirenti di prodotti pari a 150; essendo inoltre l'incidenza del nostro primo e principale committente pari al 100% sul totale del valore della produzione, si può affermare che la nostra cooperativa sociale sia caratterizzata da una certa esposizione al rischio. Esplorando poi i rapporti economici con le sole pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene da Aziende per l'Assistenza Sanitaria. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono inoltre per il 50% dei casi da convenzioni a seguito di gara

ad invito e il 50% convenzioni a seguito di gara aperta senza clausola sociale, a dimostrazione del diverso rapporto che regola le relazioni tra Thiel e gli enti pubblici e della specifica capacità della nostra cooperativa di realizzare con gli stessi rapporti stabili.

Infine, nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, il modello vuole analizzare lo stato della nostra cooperativa rispetto alla capacità di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Nel 2017 la nostra cooperativa non ha partecipato a bandi indetti a livello comunitario o da fondazioni locali, tale da riuscire a diversificare le sue fonti di entrata e sotto questo profilo, anche per caratteristiche interne, essa si presenta quindi carente; su questo dato tuttavia si aprono anche spazi per una riflessione futura.

---

<b>217.904</b>	<b>Euro di Patrimonio netto complessivo</b>
<b>10</b>	<b>strutture in cui la cooperativa sociale realizza le sue attività</b>
<b>2</b>	<b>strutture di proprietà</b>

---

Tabella 1: Sintesi risorse economico-finanziarie

## **6. LA RIQUALIFICAZIONE EDILIZIA: TRA STRUTTURE PROPRIE E DI TERZI**

Oltre ai mezzi economico-finanziari analizzati, ulteriore fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività ed elemento identificativo dell'operatività della nostra cooperativa sociale è rappresentata dalle strutture in cui vengono realizzati i servizi. Thiel esercita la sua attività in più strutture e in particolare sono 2 gli immobili di proprietà della cooperativa; inoltre, l'attività viene realizzata anche in strutture di proprietà di soggetti terzi, a dimostrazione di un legame strutturato con partner del territorio: tra gli immobili in cui viene realizzata la nostra attività si contano in particolare 1 strutture di proprietà di altre organizzazioni del Terzo settore legate in rete alla nostra cooperativa e 7 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

L'attività condotta dalla nostra cooperativa in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di riqualificazione economica e sociale. Innanzitutto, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di fasce bisognose della stessa, accresce il valore sociale del bene. In secondo luogo, un indicatore specifico di impatto economico è rappresentato dagli investimenti fatti su queste strutture. La nostra cooperativa sociale non ha tuttavia nel corso del 2017 realizzato investimenti sugli immobili descritti, non attivando quindi un vero e proprio sistema di rigenerazione e di creazione di valore economico per il territorio, benché come descritto la nostra attività crediamo abbia generato una certa rivalorizzazione sociale.

## 7. GOVERNANCE E SOCIALITÀ DELL'AZIONE

La seconda dimensione secondo la quale la nostra cooperativa sociale può essere raccontata ed analizzata è quella della socialità dell'azione. Essa può essere espressa a vari livelli: quello gestionale e legato al processo decisionale, quello delineato negli obiettivi organizzativi, quello identificato dalle ricadute dirette dell'azione e quindi dai beneficiari e dai risultati sociali raggiunti. Se di questo ultimo aspetto si avrà modo di approfondire nel prosieguo, certamente rilevanti risultano le altre dimensioni della socialità e del perseguimento della democraticità all'interno della cooperativa sociale.

Da un punto di vista strutturale, la democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione -parole chiave per un'impresa sociale- possono essere ricercate e praticate a livello di direzione societaria dell'impresa. Al 31 dicembre 2017, la nostra cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 84 soci, di cui 49 lavoratori, 26 volontari, 5 lavoratori svantaggiati, 2 altri sostenitori o sovventori, 1 altro socio e 1 utente o suo familiare.

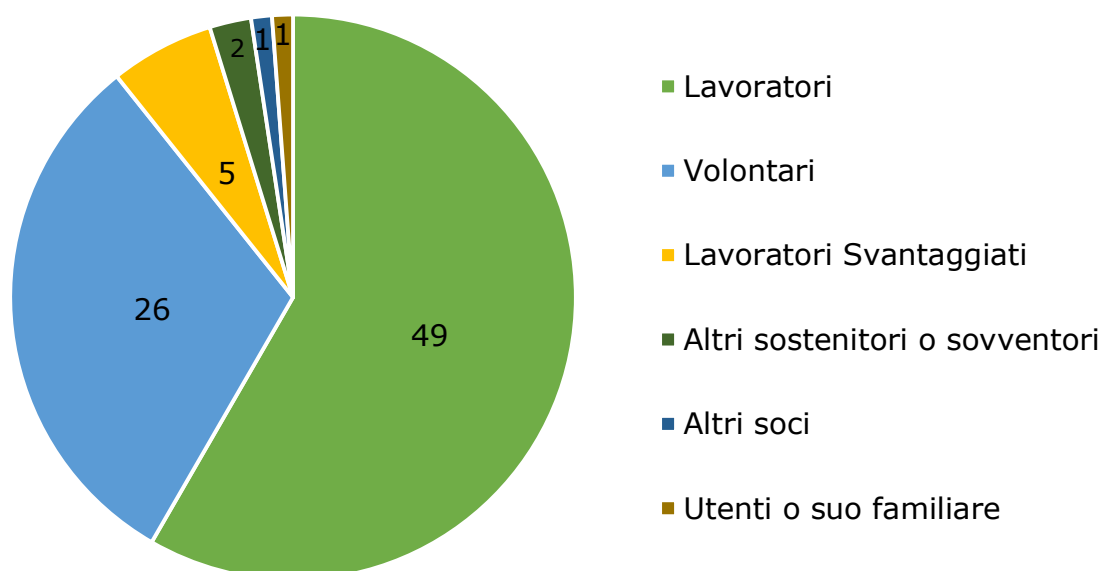


Grafico 5: Base sociale

I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa sociale. Innanzitutto, la presenza di soci lavoratori è espressione della centralità del lavoratore nelle scelte organizzative, anche considerando che lo stesso influenza e osserva la qualità del servizio ed il suo coinvolgimento quindi risulta un obiettivo della cooperativa; più in particolare, poi, il 92.45% dei nostri lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e ciò indica una ricerca da parte nostra di metodi formali di coinvolgimento dei lavoratori. Data la natura di cooperativa sociale di tipo plurimo (A+B), può rappresentare elemento di democraticità e attenzione al coinvolgimento anche la presenza nella base sociale di beneficiari delle nostre attività: la nostra cooperativa, infatti, presenta tra i propri soci

1 utente, proprio ad indicare la volontà di far partecipare i beneficiari dei servizi al processo decisionale e aumentarne il coinvolgimento. Essa inoltre ha tra i propri soci anche 5 lavoratori svantaggiati, soddisfacendo in tal modo non solo a requisiti giuridici, ma anche a proprie politiche di rappresentatività democratica di tali lavoratori. Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la nostra cooperativa sociale non conta tra i propri soci nessuna organizzazione di qualsiasi forma giuridica e ciò indica quindi l'assenza di rapporti istituzionalizzati con gli attori economici e sociali del nostro territorio, pur praticando politiche diverse di cui si tratterà parlando di reti. Infine, completa la base sociale della nostra cooperativa la presenza di alcuni soci sovventori o generici sostenitori, che quindi non ricoprono interessi specifici nella cooperativa ma ne condividono semplicemente e genericamente gli obiettivi sociali e ne sostengono le attività. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che Thiel si è dotata di una base sociale multistakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti diversi della collettività e del territorio.

Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholders appena descritte. Il Consiglio di amministrazione della cooperativa sociale Thiel risulta composto da 9 consiglieri: Fontana Luca, Cecot Maria Matilde, Feresin Alessandro, Sabatti Anna, Giomo Michele, Donzella Mattia, Strussiat Devid, Marchesan Simone e Bregant Ilaria. Si tratta nello specifico di 8 lavoratori e 1 familiare. Particolare attenzione vuole essere inoltre rivolta alla presenza nel nostro CdA di rappresentanti dei nostri utenti, scelta organizzativa che permette di sostenere anche attraverso questa assegnazione di responsabilità e ruolo in cooperativa l'inclusione e l'attivazione di utenti e famigliari nei servizi. Questa situazione ci sembra sostenere una certa attenzione riposta dalla nostra cooperativa sociale alla promozione di un reale coinvolgimento dei vari portatori di interesse e di una reale multi-governance.

Presidente	Luca Fontana
Vice Presidente	Maria Matilde Cecot
Consigliere	Alessandro Feresin
Consigliere	Anna Sabatti
Consigliere	Michele Giomo
Consigliere	Mattia Donzella
Consigliere	Devid Strussiat
Consigliere	Simone Marchesan
Consigliere	Ilaria Bregant

Tabella 2: Consiglio di Amministrazione

La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance della nostra cooperativa sociale. Innanzitutto, il tasso di partecipazione alle assemblee nel 2017 è stato del 70%

e si tratta di una partecipazione complessivamente buona, che dimostra una certa capacità di coinvolgere attivamente i soci nella mission e nella natura democratica dell'organizzazione. In secondo luogo, la presenza nei nostri organi di governo di donne, giovani ed immigrati può essere intesa come ulteriore ricerca della democraticità e dell'equità nei processi: Thiel presenta così tra i suoi soci giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne e giovani fino a 30 anni.

Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della nostra cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale prevede dei compensi economici per alcune cariche istituzionali ricoperte e in particolare 1.200 Euro per i revisori contabili. Dall'altra, gli utili conseguiti nel 2017 sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.

## **8. LE RISORSE UMANE E L'IMPATTO OCCUPAZIONALE**

Settori ad alta intensità di capitale umano. Così sono definite tecnicamente le imprese che, come la nostra, vedono generato il proprio valore aggiunto soprattutto grazie al lavoro. Ma non si tratta solo di vedere il lavoratore al centro dell'attività produttiva; per natura una cooperativa sociale pone al centro dei suoi processi la persona, nella sua complessità umana, quindi. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori della nostra cooperativa, significa interpretare questi stessi dati con una duplice valenza: quella delle importanti risorse umane che permettono la realizzazione dei nostri servizi e ne influenzano – grazie ad impegno e professionalità - la qualità, e quella dell'impatto occupazionale che la nostra organizzazione genera, non solo in termini numerici ma anche puntando sulla qualità dei rapporti di lavoro.

Al 31/12/2017 i lavoratori ordinari (esclusi quindi i beneficiari di inserimenti lavorativi) presenti nella nostra cooperativa sociale sono 53: si tratta interamente di dipendenti della cooperativa sociale, poiché non sono presenti lavoratori con contratti di collaborazione o flessibili. La nostra è quindi una grande cooperativa sociale –stando alle definizioni e allo scenario nazionale- e ciò influenza ovviamente l'impatto occupazionale generato nel nostro territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore. Innanzitutto, vi è da considerare che la nostra cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori durante il 2017: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 15 nuovi dipendenti e collaboratori rispetto all'uscita di 19 lavoratori registrando così una variazione negativa.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: il 60% dei lavoratori risiede nella stessa provincia mentre la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la nostra cooperativa sociale è del 10%. Questi dati hanno un importante impatto anche dal punto di vista ambientale, considerando che la vicinanza riduce gli spostamenti dei dipendenti e per il benessere dei lavoratori, considerando la riduzione dello stress e del costo monetario del recarsi nel luogo di lavoro. Indaghiamo ora sulla generazione di occupazione femminile e giovanile; la presenza di dipendenti donne sul totale occupati è del 41.51% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77.7%. La presenza di giovani fino



ai 30 anni nella nostra cooperativa sociale si attesta invece al 24.53%, contro una percentuale del 26.42% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni. L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della formazione: la nostra cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 4 lavoratori con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 26 lavoratori diplomati e di 26 laureati.

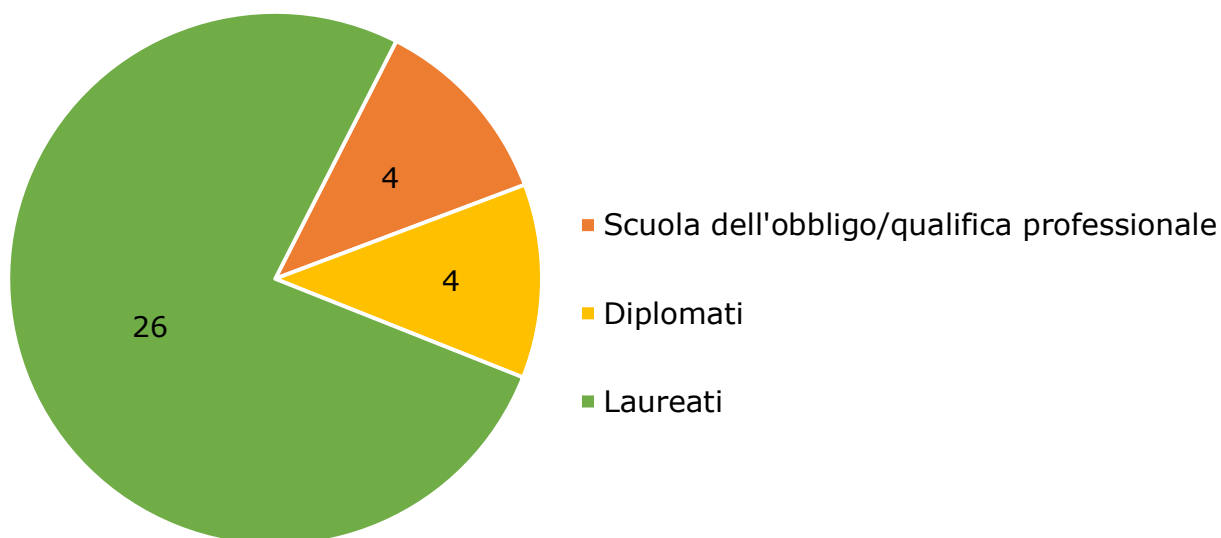


Grafico 6: Distribuzione per formazione/titolo di studio

L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di qualità del lavoro offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori: guardando ai soli lavoratori dipendenti, la percentuale di coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato è del 73.58% e in aggiunta a questi, si vede anche la presenza di lavoratori con contratto a tempo determinato (14). Inoltre, nello scorso anno 2 dipendenti hanno potuto stabilizzare la loro posizione lavorativa passando da un contratto a tempo determinato a indeterminato, creando quindi maggior senso di stabilità e sicurezza anche in termini di reddito nel lungo periodo.

Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella nostra cooperativa sociale il 33.96% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, con la presenza di 35 lavoratori con una posizione a part-time. Va considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: nella nostra cooperativa sociale, a fine 2017 la percentuale di part-time scelto dai lavoratori sul totale delle posizioni part-time presenti è del 100%.

La distinzione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della nostra cooperativa sociale può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti, quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Così la nostra cooperativa sociale vede la presenza di 20 assistenti alla persona, 18

educatori con titolo, 9 operai semplici, 2 coordinatori, 2 impiegati, 1 operaio specializzato e 1 direttore.

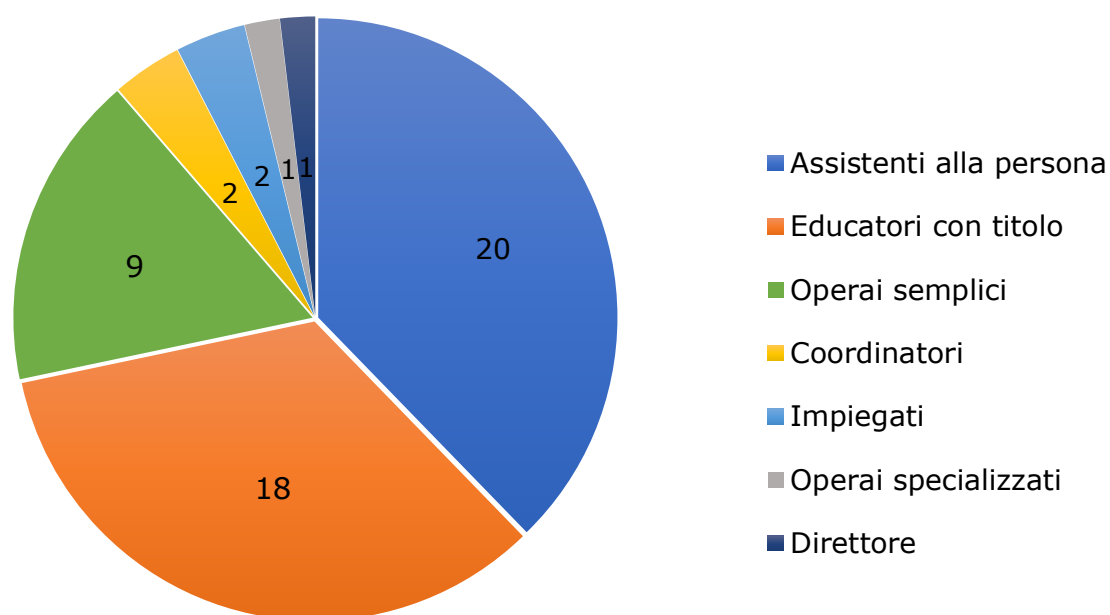


Grafico 7: Ruoli all'interno della cooperativa

L'88.68% dei lavoratori si occupa quindi della parte A dell'attività, vale a dire dell'assistenza socio-sanitaria, mentre il 9.43% si occupa dell'inserimento lavorativo.

Accanto al lavoro ordinario sin qui descritto, si vuole osservare come la cooperativa sia anche coinvolta in azioni di offerta di occasioni di impiego per fasce deboli, ovvero per le cosiddette nuove categorie di soggetti svantaggiati sul mercato del lavoro, inserite attraverso la realizzazione di progetti ad hoc. Durante l'anno 2017 la nostra cooperativa ha coinvolto in tali progettualità complessivamente 8 soggetti di cui 3 giovani con difficoltà occupazionali, 1 disoccupati di lungo periodo e 2 persone con disagio sociale. È nei confronti di questi soggetti che sono realizzate politiche attive del lavoro e di sostegno, come dagli obiettivi sociali della nostra organizzazione. Inoltre, preme osservare che la nostra cooperativa si è impegnata personalmente e autonomamente nel proporre questi progetti e il 100% dei suddetti lavoratori di fasce deboli sono stati inseriti in propri progetti formativi ed occupazionali mentre il 100% di tali lavoratori sono stati inseriti con progetti proposti dal Comune, nell'ambito dei Lavori Socialmente Utili o dei Lavori di Pubblica Utilità.

Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dalla nostra cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori ordinari è l'equità dei processi e delle politiche praticate. Alcuni dati ed indici permettono di rendere trasparenti i processi attivati nella nostra cooperativa. In Thiel il 50% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 70% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Un altro elemento che indica il livello di equità è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti: così lo stipendio medio annuo lordo dei nostri dirigenti è pari a 2.600 Euro, per l'inquadramento di coordinatore/responsabile lo stipendio lordo ammonta in media

a 1.700 Euro, con l'inquadramento di professionista lo stipendio medio annuo stimato è 1.360 Euro, i lavoratori inquadrati in lavori di qualifica o specializzati percepiscono in media uno stipendio annuo lordo di 1.270 Euro, mentre i dipendenti al livello inferiore e inquadrati quindi nel lavoro generico raggiungono mediamente i 1.070 Euro. Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit come i buoni mensa o il telefonino aziendale, servizi di trasporto, convenzioni per consulenza legale o fiscale, attività ricreative, sportive, culturali a prezzo ridotto o gratuite, gas (gruppi di acquisto solidale), sconti per l'acquisto di prodotti o servizi di altre cooperative, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi erogati dalla propria cooperativa, microcredito e anticipi sullo stipendio. Un benefit indiretto garantito ai nostri lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere, ove compatibile con il nostro servizio, una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare, Thiel prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di flessibilità in entrata/uscita o all'ora di pranzo, passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa e autogestione dei turni.

La nostra cooperativa sociale è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione che è basata prevalentemente su corsi di aggiornamento su temi ad hoc, corsi occasionali, seminari e workshop. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 53, con in media 8 ore di formazione ciascuno, per un costo a carico diretto della nostra cooperativa sociale di 11.046 Euro.

Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del coinvolgimento dei lavoratori. Tale aspetto può essere indicizzato in primo luogo guardando alle politiche di partecipazione dei lavoratori alla base sociale: per quanto riguarda la nostra cooperativa sociale sono 49 (equivalenti al 125.64% dei nostri dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci di Thiel. Il coinvolgimento e il riconoscimento nei riguardi dei lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la nostra cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare il coinvolgimento nel processo decisionale o nella pianificazione delle attività dell'organizzazione, l'ascolto, la comunicazione tra lavoratori, l'organizzazione di incontri informali per sviluppare relazioni, accorgimenti per il controllo dello stress e investimenti nel benessere dei lavoratori, strategie che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

Per quanto riguarda più nel dettaglio le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori e quindi le dinamiche positive e negative nell'ambiente di lavoro, si vuole a conclusione sottolineare che la nostra cooperativa crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente in modo non formalizzato; nell'anno 2017 la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi. Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 534 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 162 il valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 10.8% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai nostri lavoratori e 67.7 % il valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore. Non sono invece stati rilevati casi di infortuni, richieste di visite straordinarie dal medico competente, richieste di supporto psicologico aziendale, segnalazioni scritte del medico competente rispetto a condizioni di stress dei dipendenti o casi dichiarati di molestie o

mobbing. Alcuni soci lavoratori di Thiel hanno donato ore del proprio lavoro alla cooperativa, nel senso che hanno svolto attività lavorativa volontariamente oltre l'orario di lavoro e senza che questa venisse poi retribuita o recuperata; complessivamente la cooperativa sociale ha beneficiato nel corso del 2017 di 5 ore di lavoro donato prestate dai propri lavoratori.

## 9. GLI ESITI

Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo sin qui illustrate ci hanno permesso di perseguire i nostri obiettivi produttivi e la nostra mission, raggiungendo quindi concreti e verificabili risultati. In quanto cooperativa sociale di tipo plurimo (A+B), l'attività che sta al centro del nostro agire è innanzitutto quella rivolta ai beneficiari dei nostri servizi e diventa quindi fondamentale per noi rendicontare quantitativamente e qualitativamente gli esiti raggiunti nei confronti dei nostri utenti. Premessa all'illustrazione dei dati è che l'attività della nostra cooperativa è complessa, poiché i servizi sono realizzati sia all'interno delle nostre strutture e/o a domicilio presso le abitazioni, sia presso altre organizzazioni di cui la nostra cooperativa sociale segue gli utenti per specifiche attività. In particolare, rispetto alle attività condotte presso tali strutture e attività di terzi, la nostra cooperativa sociale risulta aver servito nel 2017, 5 utenti di altre cooperative sociali, 15 utenti di altre organizzazioni del Terzo settore, 15 utenti serviti presso strutture di enti pubblici, per un totale di ore di servizio che nel 2017 è stato complessivamente di 140 ore.

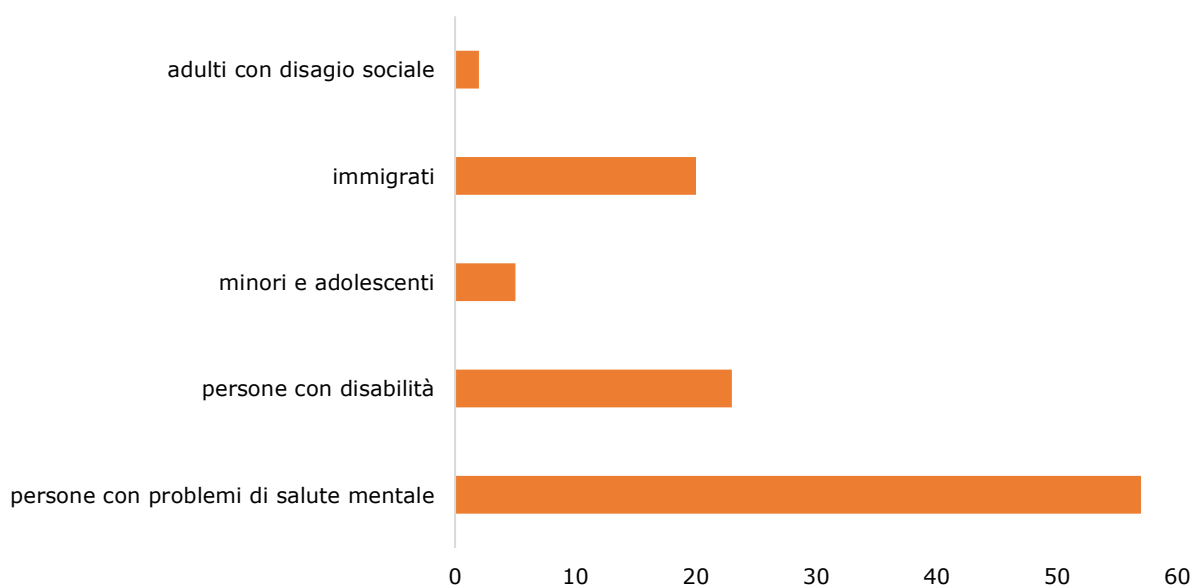


Grafico 8: Utenti suddivisi per tipologia

Rispetto invece ai beneficiari di servizi presso le strutture della nostra cooperativa sociale, nel 2017, sono stati serviti presso le nostre strutture o a domicilio complessivamente 107 utenti, con una variazione nel quadriennio 2014-2017 dello - 22.43%. Coerentemente con i servizi offerti, le categorie di nostri beneficiari sono

eterogenee, ed in particolare si osserva la presenza di 57 persone con problemi di salute mentale, 23 persone con disabilità, 20 immigrati, 5 minori e adolescenti e 2 adulti con disagio sociale. Ai nostri utenti sono stati offerti servizi al 28% residenziale, al 57% diurno continuativa (con erogazione del servizio durante tutto l'anno) e al 15% domiciliare. Ciò illustra una prima dimensione di impatto rilevante che la nostra cooperativa sociale ha avuto sul territorio grazie alla capacità di rispondere ai bisogni con i suoi servizi e per un significativo monte ore di lavoro.

E sempre in termini di impatto sul territorio, ci preme sottolineare come gli utenti di Thiel risiedono per il 100% nella provincia in cui ha sede la cooperativa, anche se in diverso comune. Una ricaduta indotta delle nostre attività è quella di natura economica e legata ai cosiddetti effetti distributivi, ovvero alla capacità di offrire in tal caso servizi a prezzi differenziati a seconda delle caratteristiche (economiche e personali) dei beneficiari. Sotto questo profilo la nostra cooperativa eroga servizi anche al di fuori degli accordi con la pubblica amministrazione e del mandato pubblico. Ciò le ha permesso di intervenire parzialmente anche sulle tariffe praticate per i propri servizi e così la nostra cooperativa sociale nel 2017 ha erogato servizi a tariffa omogenea e a piena copertura dei costi, con effetti distributivi quindi piuttosto limitati, ma comunque con la possibilità di realizzare per il territorio un servizio a prezzo complessivamente contenuto.

Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della nostra cooperativa nella produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze dei nostri utenti e della collettività, vogliamo descrivere alcuni aspetti della nostra attività. Thiel cerca di promuovere una certa filiera di servizi nei confronti dei suoi utenti, affiancando l'attività assistenziale ad attività formative e di sviluppo di abilità lavorative; gestisce in prima persona un centro per lo sviluppo e potenziamento di abilità lavorative, lavora con centri per lo sviluppo e potenziamento di abilità lavorative, collabora con cooperative sociali di tipo B per l'inserimento al lavoro di propri utenti, promuove l'inserimento lavorativo, curando contatti personali con possibili datori di lavoro o collaborando con i centri per l'impiego e offre una proposta formativa verso gli utenti, con attività che hanno una valenza di mantenimento e socializzazione. Significativo ci sembra a tal fine osservare che nel corso del 2017 le attività formative e laboratoriali hanno coinvolto 90 nostri utenti, per una media di 12 mesi di attività occupazionale ciascuno e per un impegno mensile mediamente di 64 ore ad utente, con un proporzionale impatto formativo quindi per gli stessi. Ci sembra a tale proposito significativo anche osservare che tra gli utenti formati dalla cooperativa sociale negli ultimi anni, 1 ha trovato poi un lavoro retribuito dipendente di almeno 6 mesi e a 24 utenti è stata poi offerto un inserimento in borsa lavoro. Thiel ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui ci si relaziona con gli utenti e nello specifico promuove la qualità del processo in entrata (attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, attenzione alla presa in carico), la qualità del servizio (investendo in professionalità, formazione continua agli operatori e qualità delle risorse impiegate), l'investimento nella varietà e articolazione del servizio, l'offerta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio, la personalizzazione o individualizzazione del servizio in base alle caratteristiche dell'utente e la socializzazione dell'utente (attraverso iniziative che lo facciano relazionare con la comunità o con suoi gruppi eterogenei). Similmente, la nostra cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei famigliari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire un'attenzione particolare alle esigenze di conciliazione lavoro-famiglia, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo

flessibile, part-time, flessibilità nei pagamenti, concessione alle famiglie più povere di metodi alternativi al pagamento della eventuale retta (es: banca del tempo, volontariato). E per rafforzare queste nostre attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e famigliari, la nostra cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo formalizzato e periodico. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti dei nostri utenti, si rileva come Thiel monitori costantemente il raggiungimento degli obiettivi, con l'intento di interventi e miglioramenti futuri. Così, la percentuale di utenti che hanno raggiunto pienamente gli obiettivi nell'anno 2017 è del 70%.

Infine, con l'intento di migliorare ulteriormente il servizio nei confronti della comunità e quindi nell'ambito di una politica territoriale più condivisa e all'insegna della co-progettazione, la nostra cooperativa sociale si è impegnata attivamente nella collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi agli utenti, nella pianificazione di attività con altre organizzazioni del territorio per renderle complementari e per offrire agli utenti o potenziali utenti un ventaglio di strutture e servizi alternativi, nella pianificazione e nell'azione con altri attori del territorio per agire su fasce di utenti o in zone altrimenti non coperti e nella pianificazione e nell'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni. È attraverso tali strategie e nel consolidamento della sua mission che la nostra cooperativa sociale ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti, nuove microattività, ha realizzato nuove attività e diversificato i servizi in nuovi settori, ha praticato un orario di accesso al servizio flessibile e ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e famigliari.

Oltre ai risultati conseguiti per le descritte attività inerenti la realizzazione di servizi di interesse sociale, in quanto plurima, la nostra cooperativa sociale si impegna anche nell'attività di inserimento sociale e occupazionale di persone svantaggiate e anche in tal caso, quindi, i dati possono rendicontare gli esiti raggiunti rispetto a questo obiettivo e quindi l'efficacia della nostra azione. Al 31/12/2017, i soggetti svantaggiati certificati secondo l'art. 4 della legge 381/1991 che risultano inseriti nella nostra cooperativa sociale sono 5. Di questi 2 sono assunti dalla nostra cooperativa sociale a full-time, mentre i restanti 3 a part-time, spiegando meglio quindi l'impatto occupazionale complessivo generato verso le categorie di lavoratori deboli. La percentuale di lavoratori svantaggiati rispetto ai lavoratori ordinari per Thiel risulta in questa data pari al 9.43%, anche se vanno considerati poi dati di flusso nel corso dell'anno e quindi rispettive entrate e uscite di personale tanto ordinario quanto svantaggiato. In particolare, così, ad inizio 2017 risultavano presenti in cooperativa 2 lavoratori svantaggiati, cui si sono aggiunti in corso d'anno altri 3 lavoratori. Guardando alla tipologia di svantaggio, i nostri lavoratori sono per la maggior parte invalidi fisici. Inoltre, si conta la presenza di ex degenti di istituti psichiatrici e soggetti in trattamento psichiatrico.

Come osservato anche con riferimento ai lavoratori ordinari, l'impatto occupazionale a favore di soggetti svantaggiati ha una ricaduta specifica in termini di occupazione femminile, considerando che sono 4 sul totale le lavoratrici svantaggiate e in termini di impatto occupazionale locale, considerando che la percentuale di soggetti svantaggiati residenti nella provincia in cui ha sede la nostra cooperativa è del 100%. La qualità dei percorsi di inserimento lavorativi attivati potrebbe essere ben descritta dalle parole dei

nostri lavoratori, ma la volontà di questo report è di riportare alcuni indicatori oggettivi della qualità dei percorsi di inserimento. Così, riteniamo che un importante indicatore di esito e qualità del percorso sia rappresentato dal tasso di successo dei processi formativi: per quanto riguarda la nostra cooperativa sociale la percentuale di soggetti che hanno portato a termine il percorso è del 100%. Si tratta di processi formativi oggetto inoltre di un attento monitoraggio formalizzato, promosso attraverso la supervisione di psicologi e dei tutor, attraverso la realizzazione di incontri ad hoc con il lavoratore inserito e realizzando schede di valutazione formalizzate anche per l'ente pubblico (es: per i servizi sociali, per istituzioni pubbliche che finanziano parte dei servizi o delle attività).

Sempre con riferimento a dimensioni qualitative e di ricaduta sul benessere dei lavoratori svantaggiati inseriti, si consideri che, oltre allo stipendio, la nostra cooperativa sociale offre ai lavoratori svantaggiati altri servizi e benefit, quali fringe benefit (buoni mensa, telefonino aziendale), pulmino aziendale o trasporto, convenzioni per consulenza legale e fiscale, attività ricreative, sportive, culturali a prezzo ridotto o gratuite, gas (gruppi di acquisto solidale), sconti per l'acquisto di prodotti o servizi della propria cooperativa, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi di altre cooperative e anticipi sullo stipendio. Ulteriore dimostrazione dell'impegno della cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori svantaggiati riguarda la volontà e la capacità di garantire benefici di medio-lungo periodo. È a tal fine importante analizzare anche la fase successiva al termine del periodo di inserimento, guardando alla stabilità occupazionale offerta. Guardando ai nostri lavoratori svantaggiati che hanno terminato il percorso di formazione e inserimento al lavoro, il 70% è rimasto impiegato in cooperativa ed ancora lo è e il restante 30% è uscito dalla cooperativa senza un'occupazione. Se ne deduce che è politica della cooperativa quella di offrire prevalentemente un'occupazione stabile e quindi un benessere economico, psicologico e sociale di lungo periodo ai suoi lavoratori svantaggiati.

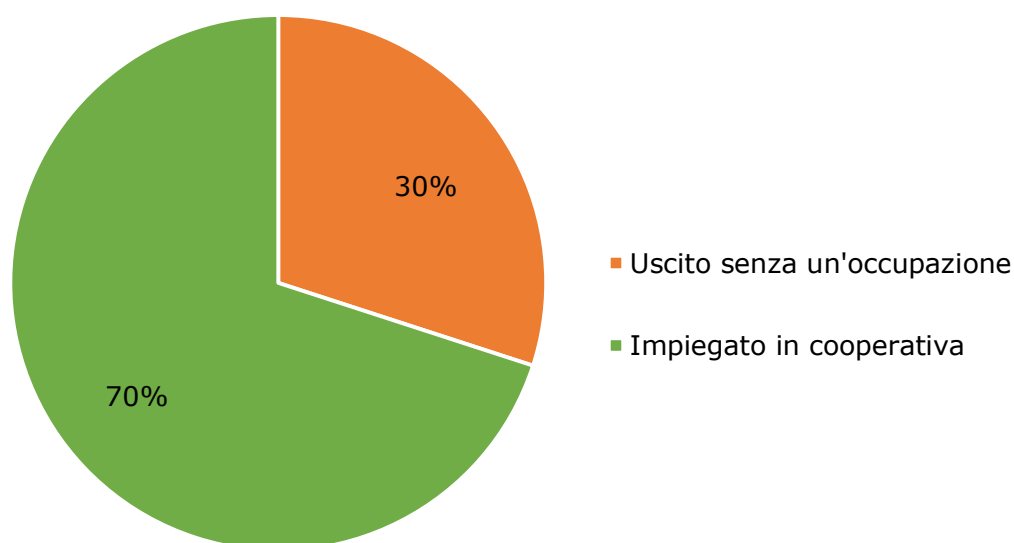


Grafico 9: Situazione occupazionale a fine percorso

Questo nostro concreto impegno nei confronti dei nostri lavoratori svantaggiati è riscontrabile in un piccolo ulteriore elemento: quando in passato è accaduto che la cooperativa si è trovata a dover decidere in merito alle politiche da adottare di fronte alla perdita di appalti o al ridimensionamento dei servizi, le conseguenze occupazionali nei confronti dei nostri lavoratori svantaggiati sono state oggetto di attenta valutazione e parte di essi è stata inserita in altre cooperative sociali del consorzio o con cui si hanno rapporti di rete. Se queste possono essere ritenute le attività core nella mission della nostra cooperativa sociale, è vero tuttavia che vi sono altre dimensioni di ricaduta e di impatto rilevabili.

La nostra cooperativa sociale è impegnata anche in attività formative di breve periodo a favore di categorie svantaggiate e in particolare sono effettuati inserimenti anche mediante attivazione di borse lavoro: se ad inizio 2017 erano presenti 21 soggetti in borsa lavoro, nel corso dell'anno sono state istituite 5 nuove borse lavoro, mentre 15 sono state portate a conclusione. A fine 2017 sono ancora presenti nella cooperativa 21 soggetti in borsa lavoro. La rilevanza della formazione ricevuta dalle persone in borsa lavoro e la ricaduta che la stessa può avere in termini di reale formazione acquisita, possono essere giudicati nelle caratteristiche dell'impegno richiesto: in media le borse lavoro proposte hanno una durata per persona di 12 mesi, per 20 giorni lavorati e 16 ore lavorate a settimana. E in generale, ritornando alle azioni nei confronti dei nostri lavoratori svantaggiati, la qualità procedurale e degli esiti ci sembra poi sostenuta dai nostri precisi obiettivi di gestione degli inserimenti lavorativi: la nostra cooperativa pone al centro delle sue azioni di inserimento lavorativo elementi volti ad aumentarne le ricadute e l'impatto, quali la collaborazione con i servizi invianti o cooperative sociali di tipo A per l'identificazione delle abilità e propensioni della persona svantaggiata, la realizzazione di percorsi di inserimento individualizzati, la ricerca di indipendenza economica del lavoratore rispetto alla famiglia e ai supporti dalle pubbliche amministrazioni.

Ci proponiamo di investire nella creazione di abilità rispondenti alle necessità del mercato del lavoro esterno, di realizzare attività e progetti per aumentare l'autonomia della persona inserita anche su attività esterne all'area lavorativa e di tipo personale e quotidiano, di offrire al lavoratore servizi ulteriori a quello formativo, di tipo abitativo, ricreativo, culturale, sanitario, e di realizzare attività che fanno entrare in contatto il lavoratore svantaggiato con la comunità o categorie specifiche di soggetti con difficoltà diverse (come progetti con anziani, giovani).

La nostra cooperativa sociale cerca inoltre di adottare delle politiche per migliorare i processi di inserimento lavorativo attraverso la collaborazione con organizzazioni diverse del territorio, per offrire servizi integrativi ai nostri lavoratori svantaggiati, attraverso la pianificazione con altre organizzazioni del territorio per rendere le attività complementari e offrire tipologie occupazionali o fasi di formazione alternative e integrative, pianificando l'azione con altri attori del territorio per agire su fasce di soggetti svantaggiati o in zone altrimenti non coperti e, infine, attraverso la pianificazione e l'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni. La nostra cooperativa sociale ha più nel dettaglio cercato di sviluppare una certa filiera di servizio attivando collaborazioni con le scuole per la generazione di abilità lavorative negli studenti svantaggiati, con cooperative sociali di tipo A per l'accoglienza di loro utenti ritenuti idonei per l'inserimento lavorativo e creazione congiunta di percorsi di formazione progressiva,



con altre cooperative sociali di tipo B per la realizzazione di percorsi ad hoc per alcuni soggetti svantaggiati, con le imprese profit del territorio per l'identificazione dei profili professionali più richiesti e con l'ente pubblico e i centri per l'impiego per il collocamento di lavoratori svantaggiati formati. L'impatto indiretto sui soggetti esterni è sicuramente identificabile nelle politiche rivolte anche ad un maggior coinvolgimento dei famigliari dei nostri lavoratori svantaggiati.

La nostra cooperativa sociale investe in politiche a loro favore, garantendo flessibilità nei rapporti di lavoro con i lavoratori svantaggiati tale da rispondere a specifiche esigenze di conciliazione dei famigliari, l'offerta di supporti sociali ai lavoratori svantaggiati tali da rispondere meglio a situazioni e necessità specifiche del contesto famigliare, il coinvolgimento dei famigliari nella co-progettazione dei servizi o nel processo decisionale, servizi formativi ed educativi sulle tematiche al centro della mission della cooperativa e il monitoraggio dell'evoluzione dei bisogni delle famiglie.

## **10. IMPATTO DALLA RETE NELLA RETE**

Nella mappatura dei rapporti con i nostri stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la nostra 'rete'. Le relazioni di rete possono rappresentare un fattore di generazione di valore aggiunto e di impatti diretti ed indiretti per tutte le organizzazioni che vi appartengono, poiché esse richiedono l'impiego congiunto di risorse economiche, conoscenze ed elementi sociali, consentono la realizzazione di economie di scala e possono rendere più stabile la produzione, grazie all'identificazione di partner stabili. Ciò è garantito in particolare quando la relazione con la controparte si trasforma da scambio puramente di mercato a rapporto dai risvolti anche qualitativi e relazionali. Solidarietà, fiducia, socialità dovrebbero caratterizzare i rapporti di rete, sviluppandone il valore aggiunto anche in termine di capitale sociale e generare maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione.

E' importante, quindi, comprendere come la nostra cooperativa agisca nei rapporti con gli altri attori pubblici e privati del territorio, quali siano i suoi investimenti nella creazione di una rete, i risultati e gli impatti che questa genera per la cooperativa sociale stessa, per i soggetti coinvolti e per la comunità in senso esteso. Così, innanzitutto, vogliamo distinguere tra rapporti con gli enti pubblici, con le imprese ordinarie del territorio e con le altre organizzazioni di Terzo settore.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la nostra cooperativa ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse, alla ricerca di sbocchi occupazionali per i soggetti svantaggiati giunti al termine del periodo di inserimento, alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali generali del territorio e alla definizione di politiche territoriali; tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso nuovi servizi per la comunità e lo sviluppo di economie di realizzazione dei servizi e quindi la generazione di risparmi efficienti. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla nostra cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche

amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso la riduzione dei costi dei servizi - che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico -, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio, la definizione di attività di interesse sociale, la definizione di strategie e politiche sociali, la formazione e lo sviluppo di conoscenze reciproche con il coinvolgimento dei dipendenti pubblici in attività condivise.

Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 30% degli acquisti di Thiel è realizzato da imprese del territorio, attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale abbastanza buono. Inoltre, la nostra politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando il 47% dei nostri acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore, mentre il 5% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e il 48% in acquisti da organizzazioni profit. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle partecipazioni al capitale sociale. La nostra cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2017 in 5 imprese, per un totale di 6.000 Euro di partecipazioni; mentre sono organizzazioni socie della nostra cooperativa - e quindi partecipano al suo capitale sociale - 3 imprese. Inoltre, rispetto alla relazione con le imprese profit del territorio, vogliamo sottolineare come la stessa non ha per la nostra cooperativa sociale meramente un valore commerciale: nel 2017, abbiamo collaborato con alcune imprese per la formazione di soggetti svantaggiati e il loro successivo collocamento nell'impresa e per la realizzazione di attività di interesse sociale per la comunità locale. Ciò ha importanti ricadute sia per la nostra cooperativa sociale in termini di opportunità, di economie di scala, di sviluppo di conoscenze che possono migliorare i suoi servizi qualitativamente e quantitativamente ma ha anche impatti indiretti per il nostro territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e di sviluppo.

Riteniamo quindi che le imprese ordinarie possano rappresentare importanti partner per la nostra organizzazione e per la realizzazione di attività di interesse sociale per il nostro territorio e per questo nel 2017 la nostra cooperativa ha avuto momenti di incontro e confronto anche con associazioni imprenditoriali di settore.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore, sono stati inoltre al centro di rapporti di rete strutturati e di interazioni grazie all'appartenenza a stessi consorzi ed organizzazioni di secondo livello. In particolare, Thiel aderisce a 1 associazione di rappresentanza, a 1 consorzio di cooperative sociali e 1 rete formale con organizzazioni anche di forma giuridica diversa.

In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, ci sembra di poter affermare che la nostra cooperativa sociale sia riuscita ad integrarsi in una realtà di rete con altre organizzazioni di Terzo settore in maniera abbastanza strutturata, poiché nel 2017 tra gli enti di Terzo settore con cui abbiamo interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 13 cooperative sociali, 3 associazioni, 3 organizzazioni di volontariato e 1 fondazione. Ma al di là dei numeri la rete con tali altre

organizzazioni ha valore qualitativo e può essere intesa come generatrice di impatto sociale quando diffonde conoscenze e capitale sociale, aiuta nello sviluppo di attività di pianificazione e di azioni solidali e diviene quindi moltiplicatore di benefici ed impatti per il territorio. Così, nel corso dello scorso anno la nostra cooperativa sociale si è relazionata con altri enti di Terzo settore per offrire agli utenti servizi integrati di inserimento lavorativo e di assistenza, per la co-progettazione di servizi sul territorio, per la realizzazione di economie di scala su alcune attività, per la condivisione di conoscenze e per la realizzazione di attività per la comunità locale. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che -si sottolinea- sono state congiuntamente coperte economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione, offerte gratuitamente ai cittadini con costi a carico delle organizzazioni in rete e coperte da donazioni e offerte degli utenti. Impatti positivi delle relazioni con gli enti di Terzo settore, di natura ancora una volta sociale ed economica, sono poi rilevabili nelle azioni solidali in cui la nostra cooperativa sociale è stata coinvolta: donazioni in denaro o beni o concessione di spazi ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali, consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali.

## **11. I RAPPORTI CON LA COMUNITA' E LE ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE**

Valutare i rapporti della nostra cooperativa sociale con la comunità presenta una certa complessità. Certamente quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa sociale ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nelle esternalità prodotte dai nostri servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità. Crediamo quindi che il più elevato valore aggiunto che Thiel ha per il suo territorio sia quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale, generando ricadute economiche e sociali eterogenee come sin qui dimostrato. In particolare, le parole chiave e gli slogan con cui ci sentiamo di rappresentare meglio la nostra azione sul territorio e a favore della cittadinanza sono: luogo di incontro e di sviluppo di relazioni sociali, iniettore di modi di pensare innovativi e creativi, che stimolano ad un cambiamento culturale, raggiungimento di un buon livello di consenso presso la comunità, miglioramento della qualità della vita del territorio, coinvolgimento della cittadinanza negli obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il bene comune, riduzione di alcuni problemi sociali del territorio, come la delinquenza, le marginalità sociali, la disoccupazione e formazione tra i cittadini dell'attitudine alla collaborazione e al senso del bene comune.

Guardando ulteriormente a specifiche azioni intraprese dalla nostra cooperativa sociale nel corso dello scorso anno e che hanno avuto concrete dimensioni di impatto sociale (e quindi di ricaduta di lungo periodo per la comunità) ci sembra di poter affermare il nostro ruolo nell'essere riusciti a identificare in modo più preciso i bisogni della comunità e dei propri utenti, diversificare la comunità beneficiaria del servizio (estendendo il servizio a nuovi gruppi di utenti), espandersi geograficamente, aumentando la propria ricaduta territoriale, influenzare le politiche pubbliche territoriali, stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale che influenzi l'opinione

pubblica e promuovere un modello che sia replicabile nel territorio da altri o in altri ambiti sociali.

In un'analisi valutativa critica del nostro lavoro nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata nel coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, nell'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, nella realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio, in attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, in attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...), nell'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini, nella realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa, nello sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque mediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, sito internet, social network e comunicazioni periodiche e newsletter.

La nostra presenza nel territorio ha comunque due possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità della stessa e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la nostra cooperativa è di certo sufficientemente nota per i suoi servizi e prodotti, per il suo ruolo sociale, per l'impatto economico e per la generazione di lavoro che essa ha sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, se i dati economici hanno illustrato il contributo della cittadinanza in termini di donazioni, è la presenza nella nostra organizzazione dei volontari a rappresentare il vero anello di congiunzione con la cittadinanza, l'elemento con cui la comunità partecipa alle nostre attività e dimostra interesse per il ruolo sociale dei nostri servizi.

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa costituisce un'importante risorsa a disposizione dell'organizzazione e può essere inoltre interpretato proprio come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità: attraverso lo sviluppo di una rete di conoscenza reciproca, di relazioni e di fiducia con singole persone o con altre organizzazioni nel territorio, si riescono a diffondere valori e a motivare quindi le persone a donare alla cooperativa parte del loro tempo, in termini di ore di lavoro volontario.

La nostra cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2017 ben 26 volontari, tutti volontari soci della cooperativa. Di essi, 12 sono uomini mentre 14 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 3 under 30 (fino ai 30 anni), 6 tra i 31 e i 40 anni, 5 tra i 41 ed i 50 anni, 5 tra 51 ed i 60 anni e 7 over 60 (dai 61 anni). La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la nostra cooperativa leggermente diminuito negli ultimi cinque anni e su questa evoluzione la nostra cooperativa sociale dovrà riflettere per cercare di non perdere un importante legame con il territorio.

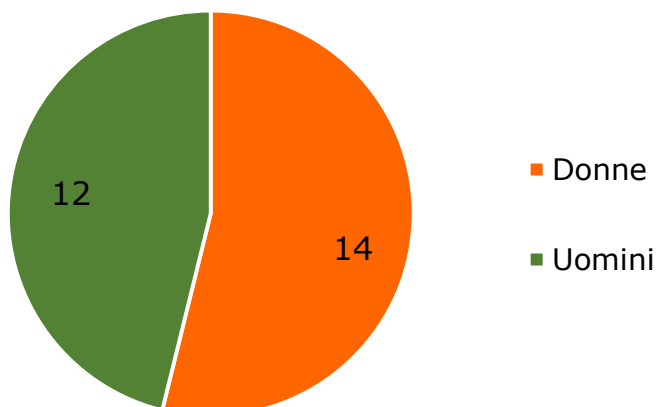


Grafico 10: Distribuzione per genere

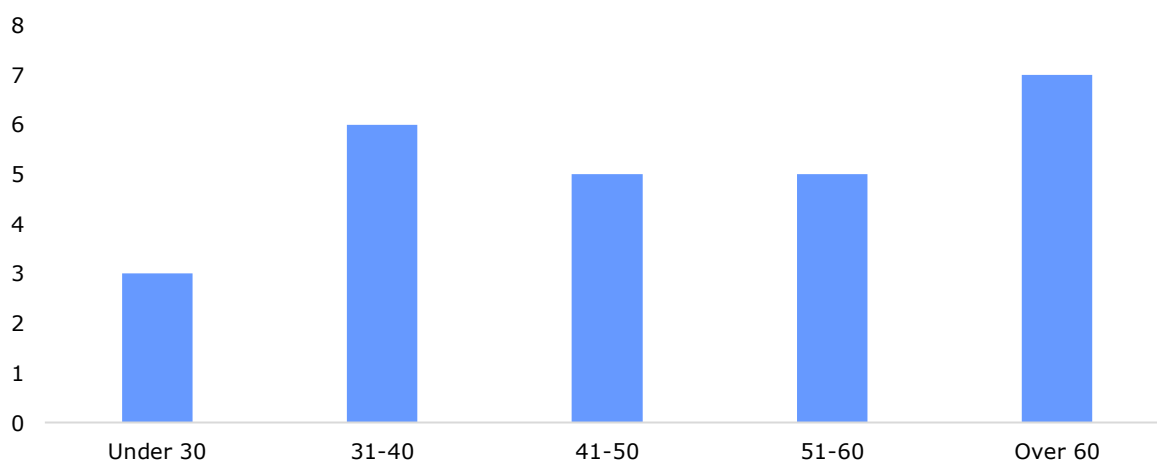


Grafico 11: Distribuzione per classi di età

Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Così, la nostra cooperativa ha beneficiato nel 2017 complessivamente di 110 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza per 13.75 giorni lavorativi di un ipotetico lavoratore a full time che non ha avuto alcun costo ma solo produttività per la cooperativa e per l'investimento nella qualità dei servizi e nell'attenzione ai nostri beneficiari. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore (60% del totale ore donate) in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa, ma anche in attività di partecipazione alla realizzazione di servizi innovativi e aggiuntivi (30%), fundraising e rapporti con la comunità (10%).

Se i dati fin qui descritti ci permettono di capire l'interazione della nostra cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per la nostra organizzazione, dall'altra anche la nostra cooperativa ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. Thiel si interessa dei suoi volontari monitorando il loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato, erogando loro alcuni benefit, come pulmino aziendale o trasporto, convenzioni per

consulenza legale/fiscale, attività ricreative, sportive, culturali a prezzo ridotto o gratuite, servizi di supporto e aiuto domestico, gas (gruppi di acquisto solidale) e sconti per l'acquisto di prodotti o servizi di altre cooperative.

Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la nostra cooperativa non investe nella formazione dei volontari; nonostante ciò riteniamo importante l'organizzazione di occasioni per sviluppare relazioni e incontrarsi con gli altri (cene ed eventi), il coinvolgimento dei volontari nel processo decisionale e nella pianificazione dell'attività della cooperativa, l'apprendimento on-the-job con il supporto dei dipendenti e il coinvolgimento in equipe e la promozione dell'ascolto e della comunicazione anche attraverso incontri.

## 12. LA NOSTRA ANALISI PROSPETTICA

A conclusione del percorso sin qui compiuto di presentazione delle risorse attivate, dei risultati conseguiti, del benessere e degli impatti generati dalla nostra cooperativa nel corso del 2017, desideriamo concludere la riflessione guardando a quella che sono le situazioni e le prospettive per il futuro. Per fare questa analisi in modo schematico, vogliamo tentare di identificare gli elementi propri di una SWOT analysis: un prospetto che incrocia le dimensioni interna ed esterna con elementi positivi e negativi, per giungere a descrivere i quattro scenari chiave dei propri punti di forza (Strengths) e dei propri punti di debolezza (Weaknesses), delle opportunità da cogliere (Opportunities) e delle minacce da affrontare (Threats). La tabella sottostante posiziona quelli che la nostra cooperativa sociale percepisce come elementi su cui riflettere per strutturare le proprie strategie organizzative future.

<p>Buona capacità di avere una comunicazione interna chiara efficace di supporto e motivazione a lavoratori e soci Buona capacità di avere una comunicazione verso gli stakeholder esterni efficace aggiornata bidirezionale Buona chiarezza nell'assegnazione di responsabilità e ruoli alle cariche della cooperativa Buona sostegno allo sviluppo di abilità tecniche e alle capacità della classe dirigente Buona possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti Buona capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento Buona capacità di reclutare nuovi lavoratori con adeguata qualificazione Buona chiarezza nell'assegnazione dei ruoli tra il personale Buona capacità di finanziamento della gestione ordinaria Buona capacità di soddisfare la domanda locale Buona capacità di pianificazione pluriennale Buona capacità di ricerca e sviluppo Buona stabilità economica</p>	<p><b>S</b> <b>STRENGTHS</b></p>	<p>Bassa qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione</p> <p><b>W</b> <b>WEAKNESSES</b></p>
<p>Intercettare i nuovi problemi sociali Essere attivi nel sostegno della causa advocacy Investire su politiche e processi attenti all'impatto ambientale Promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi Cogliere nuova domanda di servizi ampliando la cooperativa o creandone una nuova Coinvolgere maggiormente la società nella mission e nel finanziamento delle attività Intercettare nuovi bisogni e soddisfarli ampliando la cooperativa o crenandone uno start-up Ricerca e generare conoscenza sui temi sociali e nella proposta di politiche pubbliche impresa come think tank Rispondere al problema occupazionale in modo sinergico con altre organizzazioni pubbliche e private del territorio Realizzare investimenti ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppino capacità aggiuntive capacity building</p>	<p><b>O</b> <b>Opportunities</b></p>	<p><b>T</b> <b>Threats</b></p> <p>Crescente povertà delle famiglie Andamento economico locale ancora segnato dalla crisi Bassa sensibilità delle imprese private del territorio a creare una rete Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore provenienti da altri territori Riduzione drastica della quota di spesa pubblica destinata all'esternalizzazione di servizi Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore in particolare di grandi dimensioni Elevato individualismo dei cittadini e bassa propensione della comunità al coinvolgimento e all'auto attivazione Cattiva reputazione che la cooperazione sociale e il Terzo settore stanno acquisendo a causa della stampa e della mancanza di propria capacità comunicativa</p>