



BILANCIO SOCIALE ANNO 2019

Gorgo al Monticano, 09 giugno 2020

1) *Perché redigere un bilancio sociale*

In un periodo storico come questo contraddistinto da fenomeni di corruzione, problemi ambientali, disparità economiche, disagi sociali, diffidenza, incertezza, ecc. la “*legittimazione*” delle aziende del terzo settore, e nel caso specifico delle cooperative sociali, non deriva più soltanto dal riconoscimento pubblico e quindi dalla natura della funzione che svolgono, quanto piuttosto dalla loro capacità di perseguire la *mission* e, quindi, realizzare attività di interesse generale, rilevanti dal punto di vista sociale.

Le informazioni derivanti dai tradizionali strumenti contabili non sono sufficienti a rappresentare in modo adeguato l’operato di una cooperativa sociale.

Il bilancio d’esercizio fornisce informazioni fortemente significative per un’impresa *profit*, ma molto meno rilevanti per un’azienda *non profit*. In particolare, per le aziende *profit* il reddito costituisce una misura sintetica:

- del livello di efficacia;
- del livello di efficienza complessiva.

Per le cooperative sociali invece, se da un lato il bilancio d’esercizio esprime la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica e quindi rileva l’equilibrio economico-finanziario indispensabile innanzitutto per la propria sopravvivenza e poi per il suo sviluppo, dall’altro non riesce ad esprimere la capacità tipica delle cooperative sociali di tipo “B” di perseguire lo scopo istituzionale consistente nella promozione umana e nell’integrazione sociale attraverso l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Il reddito perde quindi il suo valore informativo rispetto all’efficacia e in molti casi viene meno anche il valore informativo rispetto all’efficienza complessiva.

La comunicazione economico-finanziaria è focalizzata sulle informazioni riguardanti il reddito, il capitale, le grandezze finanziarie della cooperativa; la comunicazione relativa al profilo economico-operativo è volta a far comprendere le attività poste in essere e la qualità dei servizi erogati a difesa e sviluppo del vantaggio competitivo dell’ente; infine, la comunicazione sociale e ambientale è quella che deve esprimere il grado di soddisfacimento delle attese dei diversi interlocutori sociali: dagli utenti alla collettività intesa in senso ampio.

La comunicazione relativa all’impegno sociale e ambientale è quella che trova naturale collocazione proprio nel *bilancio sociale*. La comunicazione sociale non prescinde da quella economico-finanziaria, ma è normalmente presentata come “*integrante*” di questa. La grandezza economica che collega il bilancio d’esercizio al bilancio sociale è il valore aggiunto, che misura la ricchezza creata dalla cooperativa nel periodo.

2) *I destinatari del bilancio sociale*

Il bilancio sociale può essere definito uno strumento di *reporting* globale dell’attività aziendale a disposizione di soggetti interni ed esterni per l’apprendimento continuo e il miglioramento delle *performance*.

I destinatari del bilancio sociale sono gli *stakeholder* “*portatori di interesse*”.

Si può definire *stakeholder* “*ogni gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione*”.

Possono essere *stakeholder* di una cooperativa sociale:

- gli *utenti effettivi e potenziali*;
- i *soci non lavoratori*;
- i *soci lavoratori e i dipendenti*;
- i *volontari*;
- i *dirigenti*;
- gli *enti pubblici appaltatori o committenti*;
- le *banche e gli altri enti finanziatori*;
- le *aziende simili*;
- il *mondo della cooperazione*;
- i *servizi sociali*;
- le *scuole e le università*;
- la *collettività*.

Tutti gli *stakeholder* sono quindi portatori di una domanda di informazione e di conoscenza e la cooperativa sociale deve essere trasparente raccontando i suoi valori e i suoi comportamenti.

3) Le funzioni del bilancio sociale

Il bilancio sociale non è un documento promozionale attraverso il quale l'azienda comunica all'esterno le proprie *performance*, ciò che di bello è riuscita a realizzare nel periodo, trascurando le sue valenze e potenzialità.

Escludendo la mera valenza promozionale dello strumento, la funzione del bilancio sociale deve essere quella di rappresentare la gestione globale svolta in un periodo, in modo da consentire a tutti gli interlocutori di esprimere un giudizio consapevole e fondato su di essa e avviare uno scambio utile per lo sviluppo della comprensione reciproca e il miglioramento della gestione stessa.

In particolare, il bilancio sociale può essere visto come:

- strumento di *governance*;
- strumento di organizzazione;
- strumento di controllo;
- strumento di dialogo con gli interlocutori;
- strumento di comunicazione.

3a) il bilancio sociale come strumento di governance

Per *governance* si intende la *corporate governance*, intesa come complesso di norme, processi e strumenti volti ad allineare gli interessi dei vari soggetti coinvolti nel processo di creazione del valore della cooperativa: dagli utenti ai soci lavoratori e non, ai dipendenti, agli enti appaltatori, fino ad arrivare all'intera collettività.

Gli *stakeholder* non devono essere visti come spettatori esterni, ma vengono coinvolti nell'ambito della strategia di impresa.

Per coinvolgerli è necessario metterli a conoscenza dell'operato della cooperativa e dei risultati raggiunti. Il bilancio sociale deve quindi rappresentare la gestione globale svolta in un periodo, considerando tutte le aree di attività. Vanno inoltre considerati tutti i profili gestionali: la focalizzazione deve essere ovviamente sul profilo sociale, ma non devono essere trascurati il profilo economico-finanziario e il profilo tecnico-operativo.

Prima di ciò che è stato fatto nel periodo di riferimento, è necessario comunicare agli *stakeholder* la

mission.

La scelta di adottare uno strumento di responsabilità sociale come il bilancio sociale comporta spesso la possibilità di definire o ridefinire la *mission* della cooperativa. Una volta definita, la *mission* deve essere scritta e dichiarata a tutti gli *stakeholder*, sia interni che esterni.

Dichiarare la *mission* equivale a sottoscrivere un “*contratto sociale*” al quale deve poi seguire un piano operativo coerente.

Rendicontare socialmente alla fine dell’esercizio significa verificare la coerenza tra gli impegni assunti nei confronti degli *stakeholder* e i risultati realmente ottenuti e quindi analizzare le cause di eventuali scostamenti.

3b) il bilancio sociale come strumento di organizzazione

La costruzione del bilancio sociale può avere anche una organizzazione perché aiuta i membri dell’azienda a *fornire di senso* le attività svolte e migliorare la partecipazione delle risorse umane.

Con l’avvio del processo di rendicontazione sociale, la dirigenza si rende conto delle necessità di riordinare compiti e responsabilità delle persone., nonché di aggiornare o creare un sistema informativo in grado di gestire anche dati extracontabili.

La stesura del bilancio sociale comporta infatti la necessità di:

- individuare in modo chiaro tutte le aree di attività;
- riesaminare i compiti e le responsabilità e motivare le persone;
- definire i dati e informazioni da raccogliere;
- valutare il sistema di gestione utilizzato;
- migliorare la collaborazione e le sinergie tra i servizi.

3c) il bilancio sociale come strumento di controllo

La parte principale del bilancio sociale è rappresentata dalla parte dedicata alla rappresentazione delle attività svolte nel periodo.

Questa parte trova collegamento con il controllo di gestione; infatti l’analisi delle grandezze e l’impostazione delle informazioni mettono in evidenza la coerenza tra quanto programmato e quanto realizzato (rendiconti) ed i motivi di eventuali scostamenti.

Il bilancio sociale ha quindi anche la funzione di strumento di controllo in quanto, una volta individuata la *mission*, gli interlocutori, gli obiettivi e le azioni, deve contenere le riflessioni relative ad eventuali scostamenti e alle cause che li hanno determinati. Non è quindi sufficiente dire se gli obiettivi programmati sono stati raggiunti o meno, ma è indispensabile analizzare le cause per capire se gli scostamenti sono dovuti a fattori interni e controllabili dalla cooperativa o a fattori esterni e incontrollabili.

Alla spiegazione deve seguire l’individuazione di azioni correttive da far confluire nella nuova programmazione.

3d) il bilancio sociale come strumento di dialogo con gli interlocutori

A differenza del bilancio d’esercizio (stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa, artt. 2424 e 2425 C.C.) attraverso i quali l’azienda comunica in maniera unilaterale i risultati raggiunti, con il bilancio sociale la comunicazione diviene bilaterale. Inoltre il bilancio d’esercizio è documento di difficile comprensione per i non addetti ai lavori che specie, nelle cooperative sociali rappresentano la percentuale maggiore. Il bilancio sociale si rivolge invece a *stakeholder* con grande interesse ma con scarsa cultura tecnica, come i destinatari dei servizi.

Con il bilancio sociale la cooperativa sociale diffonde la propria *mission*, i valori, le strategie, gli

obiettivi programmati e i risultati realizzati, mettendo gli *stakeholder* nelle condizioni di poter esprimere un giudizio consapevole e fondato su di esse e avviare uno scambio utile per lo sviluppo della comprensione reciproca e il miglioramento della gestione stessa.

Con l'interazione tra la cooperativa e gli *stakeholder*, il bilancio sociale svolge anche una funzione educativa, rappresentando uno strumento per spiegare i meccanismi aziendali e la logica delle diverse scelte.

3e) il bilancio sociale come strumento di comunicazione

Sono diversi i motivi per i quali una cooperativa sociale decide di redigere il bilancio sociale: acquisire internamente una maggiore consapevolezza su quali siano la *mission* aziendale, le strategie e i risultati realizzati; migliorare l'organizzazione della struttura e delle persone in termini di responsabilizzazione e motivazione; controllare l'andamento della gestione per individuare adeguate azioni correttive da far confluire nella nuova programmazione al fine del miglioramento; instaurare un rapporto di fiducia attraverso il dialogo con gli *stakeholder*.

Il bilancio sociale è infatti anche uno degli strumenti più utilizzati per diffondere informazioni sulla responsabilità sociale e sul comportamento aziendale e come tale deve essere divulgato: il bilancio sociale non deve rimanere nel cassetto.

4) Nota metodologica

Attraverso il bilancio sociale 2019, la cooperativa sociale I Tigli 2 Onlus vuole render conto della gestione svolta nel periodo e consentire agli interlocutori di valutarla consapevolmente, avviando uno scambio utile per la comprensione reciproca e il miglioramento delle performance sociali.

Nella rendicontazione si è fatto prevalente riferimento a:

- principi di redazione del bilancio sociale;
- linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale (Ministero della solidarietà sociale).

Il *report* si articola nelle parti indicate di seguito:

- **identità aziendale:** evidenziazione di *vision* e *mission*, interlocutori, organizzazione e risorse, quadro di sintesi;
- **relazione sulle attività svolte nel 2019 e programmazione per il 2020:** qui sono analizzati i risultati ottenuti durante il 2019 e sono indicate le linee di sviluppo per il futuro;
- **profili economico-finanziari della gestione 2019:** viene presentata un'analisi utile all'apprezzamento delle condizioni di equilibrio patrimoniale, finanziario ed economico de I Tigli 2 Società Cooperativa Sociale Onlus; del conto economico viene fornita la riclassificazione a valore aggiunto per meglio apprezzare l'effetto economico prodotto sugli interlocutori.

Il bilancio sociale 2019 della cooperativa sociale I Tigli 2 Onlus è stato redatto ricercando la massima partecipazione della struttura interna.

Presentazione della Cooperativa Sociale

I Tigli 2 Onlus è una Cooperativa Sociale O.N.L.U.S. che nasce nel 1998; dal 2005 è iscritta nell'albo regionale delle cooperative sociali.

È una cooperativa a *scopo plurimo*, avendo ad oggetto entrambe le attività previste dall'art. 1 della Legge 381/1992: di tipo "A" *servizi socio-sanitari ed educativi* (es. attività e servizi di riabilitazione, centri diurni e residenziali di accoglienza e socializzazione, servizi domiciliari di assistenza, attività di assistenza infermieristica, ecc.) e di tipo "B" *attività finalizzata all'inserimento lavorativo* (es. attività agricole, industriali, commerciali di servizi, ecc.).

È una cooperativa onlus "di lavoro", nella quale lo scambio mutualistico è costituito dalle prestazioni lavorative effettuate dai soci.

Per tale cooperativa la condizione di prevalenza è soddisfatta in quanto il costo del lavoro dei soci è superiore al 50% del totale del costo del lavoro di cui all'art. 2425, 1° comma, del Codice Civile, punto B9, a cui si aggiunge quello relativo alle altre forme di lavoro inerenti al rapporto mutualistico il cui costo viene riportato nella voce B7 del Conto economico.

Il contesto occupazionale che la Cooperativa offre è molto variegato, operando nella fornitura di servizi di vario genere quali la gestione di piazzole ecologiche, servizio di pulizia ambientale, gestione aree verdi, servizi di pulizie civili ed industriali, servizi cimiteriali, servizi di facchinaggio, gestione di presidi ospedalieri, gestione bar e nelle lavorazioni industriali per conto terzi.

È ampiamente riconosciuto che il lavoro restituisce, a qualunque persona, un ruolo sociale e promuove una maggior autonomia e sicurezza economica, determinando complessivamente una migliore qualità di vita e, in ultima analisi, un abbassamento dei costi della collettività; dunque il lavoro è un elemento fondamentale nel percorso verso l'autonomia e l'integrazione, soprattutto per quelle persone che, a causa della loro disabilità, incontrano maggiori difficoltà ad inserirsi in un contesto produttivo. La possibilità di usufruire di percorsi di inserimento lavorativo, in un contesto protetto e diversificato nei servizi, assume per le persone svantaggiate una valenza terapeutico-riabilitativa e sociale, facilitando i processi di guarigione.

Alla luce di quanto sopra, le continue collaborazioni sia con i Servizi Territoriali, che con il tessuto produttivo ed associazionistico, appaiono più che mai fondamentali, per generare in maniera virtuosa sia l'attivazione delle persone sia del territorio stesso, nel perseguimento di obiettivi comuni.

Modello di governance: Cooperativa Spa - il modello monistico

Tale sistema prevede un modello di amministrazione sostanzialmente uguale a quello tradizionale: le principali differenze consistono nell'impossibilità di affidare l'amministrazione ad un Amministratore unico e nella eliminazione del Collegio sindacale.

La sua essenza sta nella concentrazione, fra i componenti dello stesso organo, il Consiglio di amministrazione, sia dell'amministrazione che del controllo.

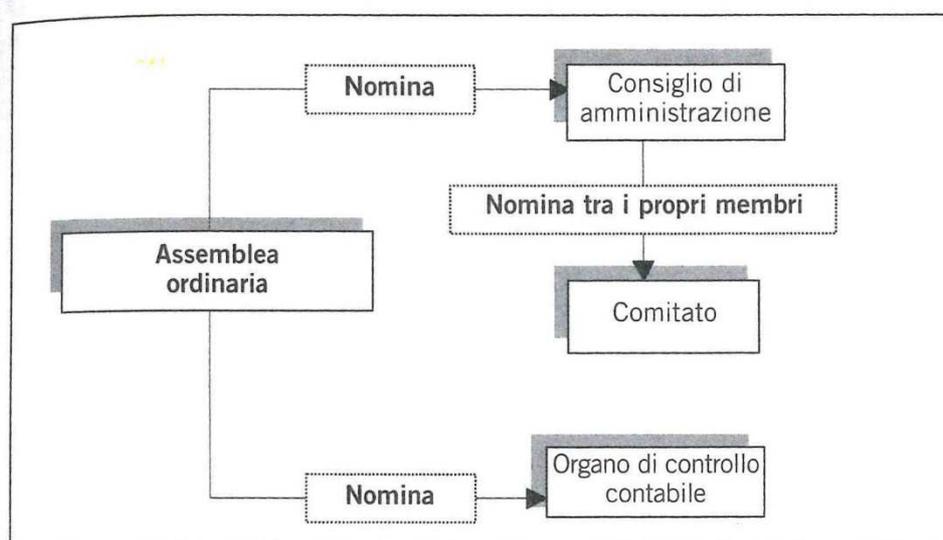
Infatti, mentre negli altri due sistemi di governance all'organo amministrativo si affianca un distinto organo di controllo (il Collegio sindacale o il Consiglio di sorveglianza), nel sistema monistico l'organo di controllo (il Comitato per il Controllo sulla Gestione) è ricavato all'interno dello stesso Consiglio di amministrazione.

Si tratta, per questo motivo, di un sistema sicuramente più semplice da un punto di vista strutturale ma che da un punto di vista funzionale potrebbe presentare aspetti di ambiguità: i componenti del Comitato infatti sono chiamati a controllare una gestione alla quale anch'essi, quali membri del Consiglio di amministrazione, hanno preso parte (sia pure non in veste "operativa"), e di cui sono pertanto responsabili.

D'altro canto, il fatto che l'organo di controllo sia reso partecipe delle decisioni gestionali (i suoi membri sono amministratori), permette ai controllori di acquisire una più approfondita conoscenza dei meccanismi gestionali della società, ponendoli nella condizione di svolgere con maggiore efficacia la loro funzione di controllo.

Il sistema monistico «tende a privilegiare la circolazione delle informazioni tra l'organo amministrativo e l'organo deputato al controllo, conseguendo risparmi di tempo e di costi e una elevata trasparenza tra gli organi di amministrazione e di controllo».

Il controllo contabile è sempre affidato ad un revisore, nominato dall'assemblea: esattamente come nel sistema dualistico.



Risorse gestite

Ruolo	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	Rapporto di lavoro
Impiegati	18	23	23	26	n. 16 tempo pieno n. 10 part-time
Quadri	1	1	1	1	n. 1 tempo pieno
Operari specializzati	15	15	15	17	n. 17 tempo pieno
Operai generici	193	248	274	298	n. 162 part-time n. 136 tempo pieno
Tirocinanti	21	22	14	18	
Somministrati	8	33	42	56	

Volontari	10	10	10	10	
Totale risorse umane	265	351	379	426	

Risorse strutturali

L'unità di Gorgo al Monticano è la sede legale ed operativa della cooperativa sociale I Tigli 2 Onlus, nella quale si svolgono le attività amministrative e produttive.

La Cooperativa dispone di aree adeguate alla gestione delle varie attività, così composte:

- immobili di proprietà ubicati a Gorgo al Monticano, divisi su tre unità, per complessivi mq. 5.500.

Risorse economico-finanziarie

Il bilancio dell'esercizio 2019 si chiude con un utile netto d'esercizio di euro 301.476, che può ritenersi soddisfacente tenuto conto degli investimenti effettuati.

Il fabbisogno finanziario è stato determinato non tanto dalla gestione corrente quanto soprattutto dagli investimenti programmati per potenziare la struttura produttiva, in particolare l'attività di prestazioni di servizi e lavorazioni per conto di terzi (privati) che vengono svolte nelle strutture immobiliari di proprietà o in apposite aree produttive messe a disposizione dai clienti committenti nei propri stabilimenti.

Il *cash flow* dell'esercizio ha generato liquidità aggiuntiva, utilizzata per gli investimenti effettuati.

Per gli approfondimenti si rinvia alla parte terza del bilancio sociale.

Struttura organizzativa

Organi previsti dallo Statuto:

- Presidente del Consiglio di amministrazione;
- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di amministrazione;
- Comitato per il Controllo sulla Gestione;
- Revisore legale.

La *base sociale*, alla data del 31 dicembre 2019, era così composta:

- n. 215 soci operatori;
- n. 10 soci volontari;
- n. 3 soci fruitori
- n. 1 socio sovventore,

per complessive n. 229 unità.

La base sociale, nella cooperativa sociale di tipo "B", è costituita anche da persone svantaggiate che vengono avviate al lavoro; esse devono costituire almeno il 30% dei lavoratori (soci e non).

L'anno 2019 ha registrato l'ammissione di n. 41 soci; si sono avute 51 interruzioni di rapporto societario.

Il *Consiglio di amministrazione* di n. 11 membri (di cui 8 costituiscono il Consiglio di amministrazione e 3 costituiscono il Comitato per il Controllo sulla Gestione) è così composto:

- Vendrame Mario Presidente;
- Mattioli Lina Vice-presidente;
- Canevese Melania Consigliere;

- Ciriani Alessandro Consigliere;
- Doimo Giuseppe Consigliere;
- Roman Albina Consigliere;
- Benedetti Marino Consigliere;
- Gianotto Monia Consigliere.

Il *Comitato per il Controllo sulla Gestione* è così costituito:

- Rosso dott. Antonio Presidente del Comitato per il Controllo sulla Gestione.
- Della Colletta Giorgio Membro del Comitato per il Controllo sulla Gestione;
- Giacomini dott. Francesco Membro del Comitato per il Controllo sulla Gestione;

Il *controllo legale dei conti* è affidato al dott. Oscar Soldà, Revisore legale.

Vision

Partendo dall'analisi del contesto attuale, sono stati definiti i seguenti obiettivi strategici:

- ripensare l'organizzazione interna e i processi che la supportano adattandola alle nuove necessità aziendali;
- garantire una strategia commerciale mirata e puntuale, per intercettare i bisogni del territorio, ricercando nuovi clienti e implementando la proposta dei servizi, con l'obiettivo che l'offerta diventi progressivamente sempre più strutturata e radicata nel territorio, pronta a soddisfarne i bisogni e a creare ulteriori posti di lavoro;
- ampliare l'offerta dei servizi/progetti per rispondere ai nuovi bisogni;
- sviluppare e coltivare a livello territoriale una rete di collaborazioni con il settore pubblico e privato;
- garantire servizi di qualità, attraverso un'attenta politica di sostenibilità;
- favorire percorsi di formazione e aggiornamento continuo di soci e collaboratori per garantire adeguati livelli di competenza professionale.

Mission

La cooperativa sociale I Tigli 2 Onlus è motivata da un interesse vivo e sincero a non disperdere il patrimonio di esperienze, valori, ricerche, che da sempre l'hanno contraddistinta.

L'intenzione della Cooperativa è quella di potenziare l'insieme di elementi positivi che contraddistinguono il suo progetto: diventare un luogo dove integrare efficacemente produzione di beni e/o l'erogazione di servizi, progetti di inclusione sociale ed integrazione lavorativa, relazioni con la comunità circostante e con gli attori sociali.

Come in ogni altro settore, anche gli orizzonti e i traguardi del welfare dovrebbero essere continuamente aggiornati e proiettati nel lungo termine. In questo caso specifico, I Tigli 2 Onlus mira a dimostrare come possa essere luogo di sintesi tra pensiero sociale e azione di impresa, ossia la declinazione operativa di una politica sociale non assistenzialistica, basata sulla capacità dell'impresa di generare benefici per persone con difficoltà. I Tigli 2 Onlus può rappresentare, in tal senso, un luogo dove socializzare, ritrovare un'identità sociale e soprattutto acquisire nuove capacità professionali.

Per realizzare tale progetto imprenditoriale, I Tigli 2 Onlus si propone di valorizzare le professionalità e le risorse della Cooperativa con lo scopo di aumentare la qualità dei Servizi, creando nuove reti sociali e commerciali in modo da generare maggiori opportunità di inclusione

delle persone svantaggiate.

Il progetto di I Tigli 2 Onlus prevede una Cooperativa ad oggetto multiplo (pluriservizi), per coniugare performance di impresa con esperienze di integrazione lavorativa per persone svantaggiate, permettendo percorsi d'inserimento lavorativo personalizzati, tenendo conto delle abilità e predisposizioni personali, in modo da garantire un ambiente lavorativo orientato alla crescita personale e professionale, in cui vengono valorizzate le capacità e le risorse delle persone disabili e in cui le condizioni di lavoro e le mansioni tengono conto delle singole necessità e predisposizioni individuali.

Percorsi personalizzati di formazione al lavoro ed inserimento lavorativo vengono pianificati in collaborazione con la persona stessa, tenendo conto delle esigenze e degli obiettivi personali, delle risorse potenziali e delle eventuali difficoltà che possono emergere durante tutto il periodo di inserimento. L'ambiente lavorativo fornisce supporto pratico e psicologico ampio e continuativo, per valorizzare le capacità e le potenziali risorse delle persone.

Intercettare sul territorio i bisogni e trasformarli in risposte, offrire servizi qualificati, conquistarsi l'autonomia e la fiducia del mercato pubblico e privato, mantenendo i propri valori, sono i delicati e difficili compiti intrapresi da I Tigli 2 Onlus. Per raggiungere questi obiettivi, è stata sviluppata a livello territoriale una rete di collaborazioni con i settori industriale, cattolico, sindacale e dell'associazionismo.

Attualmente la Cooperativa si caratterizza per essere un'esperienza imprenditoriale con diversi ambiti di intervento:

- gestione piazzole ecologiche;
- servizi di pulizia ambientale;
- gestione aree verdi;
- laboratorio di assemblaggio e lavorazioni industriali per conto terzi;
- servizi di pulizia civile e industriale;
- servizi cimiteriali;
- servizi socio assistenziali;
- gestione presidi ospedalieri;
- gestione bar;
- servizi di facchinaggio;
- out-sourcing.

Stakeholder

La cooperativa sociale I Tigli 2 Onlus è nata con l'intento di rispondere ad un bisogno del territorio rispetto alla necessità di creare un contesto occupazionale per integrare persone svantaggiate, tracciando continue collaborazioni sia con i Servizi Territoriali, che con il tessuto produttivo ed associazionistico, con l'obiettivo comune di promuovere percorsi riabilitativi e di inserimento lavorativo.

I *beneficiari diretti*, in relazione agli interventi riguardanti l'inserimento lavorativo, sono:

- le persone svantaggiate ai sensi della Legge 381/91;
- le persone deboli ai sensi del "Regolamento CE n. 2204/2002 della Commissione del 12 dicembre 2002".

Sono invece *beneficiari indiretti*:

- i soggetti istituzionali: si avvia un percorso di superamento della fase assistenziale per giungere ad una fase di integrazione sociale e lavorativa restituendo al soggetto la responsabilità degli esiti del proprio agire; si alleggeriscono i costi per assistenza alla persona;
- le famiglie: vengono sostenute con l'azione di sussidiarietà e non rimangono sole o abbandonate di fronte al disagio del proprio congiunto e percepiscono il supporto di una "rete" di soggetti;
- la Cooperativa sociale: dà corso alla propria mission e al mandato della Legge 381/91 in quanto persegue il benessere generale della comunità e valorizza il capitale umano delle persone con disabilità.

Sono inoltre in essere collaborazioni con Associazioni ed Enti pubblici e privati, radicati nel territorio:

- Ulss n. 2 (CSM+SIL+SERT);
- Ass 5 Friuli Occidentale (Co.Mi.Dis di Pordenone + SIL);
- ULSS 6 EUGANEA (SERT);
- AITSAM (Associazione Italiana tutela salute Mentale) sede di Oderzo;
- Centri per l'impiego di Oderzo e Treviso;
- Rete Pacilius.

2° parte - ATTIVITÀ E PROGETTI REALIZZATI NEL PERIODO

Programmazione anno 2019

Sulla base degli obiettivi prefissati sia in termini di servizi erogati, che di relazioni instaurate con il tessuto pubblico e privato, la cooperativa sociale I Tigli 2 Onlus ha:

- continuato il percorso di riorganizzazione interna con l'obiettivo di diventare sempre più competitiva e in grado di rispondere ai bisogni del contesto esterno, partendo dai valori sociali e dagli orientamenti di fondo che guidano le sue scelte;
- mantenuto un attento e puntuale controllo di gestione con l'obiettivo di monitorare l'andamento economico;
- favorito una riflessione interna sulle nuove opportunità di collaborazione e partnership con il profit;
- ha sostenuto l'inter-settorialità come sua risorsa interna, attraverso il confronto costante e le progettualità comuni.

Gli obiettivi prefissati per l'anno 2019 prevedevano:

Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Azioni
• Miglioramento struttura commerciale	Diversificazione della rete commerciale	Assunzione di un nuovo dipendente addetto al commerciale
• Mantenimento dell'occupazione e delle professionalità maturate	Consolidamento rapporti con la clientela	Customer-care
• Consolidamento rapporti con il territorio	Aumento del fatturato	Ricerca nuovi clienti

Realizzazione

Nel 2019 le azioni del progetto imprenditoriale hanno prodotto i seguenti risultati:

Attività	Risultato anno 2017	Risultato anno 2018	Risultato anno 2019
Pulizie civili e industriali	1.893.357	2.383.478	2.644.017
Servizi cimiteriali	143.975	186.372	225.298
Lavorazioni industriali presso terzi	1.761.588	2.613.145	2.766.326

Anno 2019: confronto tra obiettivi e risultati ed analisi degli scostamenti

Attività	Grado di raggiungimento dell'obiettivo
Miglioramento della struttura commerciale	100%
Mantenimento dell'occupazione e delle professionalità maturate	100%
Consolidamento rapporti con il territorio	100%

In merito alle attività gestite sono state individuate aree suscettibili di ulteriori azioni di miglioramento:

- implementazione software gestionale per controllo di gestione, controllo di commessa, gestione risorse umane;
- verifica del portafoglio clienti rispetto alla redditività economico/sociale;
- miglioramento delle competenze del personale adibito ad attività gestionali;
- creare uno "staff" gestionale in grado di garantire il regolare funzionamento dell'impresa a prescindere da eventuali assenze/dimissioni di ciascuno dei componenti.

3° parte - PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLA GESTIONE 2019

Questa parte, che collega il bilancio sociale al bilancio d'esercizio, riporta il rendiconto della situazione economico, finanziaria e patrimoniale della cooperativa.

Prospetto di determinazione del valore aggiunto

Determinazione valore aggiunto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
A) Valore della produzione	9.746.316	9.533.621	7.860.166
Ricavi da prestazione di servizi a privati	9.656.489	9.485.286	7.812.465
Altri ricavi e proventi	89.827	48.335	47.701
B) Costi intermedi di produzione	1.733.746	1.892.149	1.768.175
Costi materie di consumo	539.278	656.862	688.590
Costi per servizi	969.962	995.878	754.261
Costi per godimento di beni di terzi	158.371	148.969	137.482
Accantonamenti per rischi	11.140	12.304	138.000
Variazione rimanenze materie prime	(6.571)	8.143	1.111
Costi diversi di gestione	61.566	69.993	48.731
A-B) Valore aggiunto caratteristico lordo	8.012.570	7.641.472	6.091.991
Valore aggiunto globale lordo	8.012.570	7.641.472	6.091.991
- ammortamenti della gestione	220.393	201.536	170.071
Valore aggiunto globale netto	7.792.177	7.439.936	5.921.920

Prospetto di distribuzione del valore aggiunto

Distribuzione valore aggiunto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Remunerazione del personale	7.486.330	7.236.832	5.642.942
Personale non dipendente	1.277.760	1.435.017	1.063.669
Personale dipendente:			
a) remunerazione diretta	6.208.570	5.801.815	4.579.273
b) remunerazione indiretta			
Remunerazione del capitale di credito	4.371	5.012	8.871
Remunerazione della cooperativa	301.476	198.092	270.107
Valore aggiunto globale netto	7.792.177	7.439.936	5.921.920

Prospetto per l'analisi dei proventi

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Proventi attività tipica	9.656.489	9.485.286	7.812.465
<i>Proventi da contributi da progetti con enti pubblici</i>	<i>35.094</i>	<i>22.765</i>	<i>26.513</i>
Regione FVG	-	-	-
Provincia di Treviso	-	13.619	14.531
Provincia di Pordenone	7.643	7.642	7.642
Altri	26.668	900	3.780
5x1000	783	604	560
Altri ricavi e proventi	54.733	18.260	16.577

Proventi da lasciti, donazioni e liberalità	-	-	4.500
Proventi finanziari e patrimoniali	61	72	263
Proventi straordinari	-	7.310	111
Totale proventi	9.746.377	9.533.693	7.860.429

Prospetto per l'analisi degli oneri

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
<i>Oneri da attività tipica</i>	<i>9.440.469</i>	<i>9.330.517</i>	<i>7.581.188</i>
Acquisti di beni	539.278	656.862	688.590
Servizi	969.962	995.878	754.261
Godimento beni di terzi	158.371	148.969	137.482
Personale	7.486.330	7.236.832	5.642.942
Ammortamenti	231.533	213.840	181.571
Variazione rimanenze materie prime	(6.571)	8.143	1.111
Accantonamenti per rischi	-	-	126.500
Oneri diversi di gestione	61.566	69.993	48.731
Oneri finanziari e patrimoniali	4.432	5.084	9.134
Totale oneri	9.444.901	9.335.601	7.590.322

Prospetto per l'analisi degli investimenti

Investimenti realizzati nel periodo	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Software	3.500	16.480	11.300
Migliorie su beni di terzi	-	-	17.962
Fabbricati industriali	-	953.634	-
Terreni	33.959	58.797	-
Costruzioni leggere	-	-	-
Impianti	6.862	7.500	-
Macchinari ed attrezzature	39.246	46.655	43.174
Altri beni	79.717	45.875	54.050
Totale investimenti	163.284	1.128.941	126.486

4° parte - COINVOLGIMENTO E OPINIONI DEGLI INTERLOCUTORI

Per promuovere il coinvolgimento degli interlocutori sono stati programmati, nel corso del 2019, una serie di eventi:

- incontri in azienda con rappresentanti del territorio, stakeholders, imprenditori del mondo no-profit, associazioni di categoria e sindacati.

Questi incontri hanno permesso la presentazione delle attività della Cooperativa e degli obiettivi prefissati, nonché la comunicazione/condivisione del nuovo modo di intendere la gestione sociale.

5° parte - PROGRAMMAZIONE PER IL PERIODO FUTURO

Il progetto imprenditoriale dovrà articolarsi in modo da assicurare la competitività nel mercato per sviluppare uno standard operativo attento alle esigenze produttive e alla continuità dei percorsi di inserimento lavorativo ampliando i servizi della cooperativa e creare nuove opportunità lavorative per le persone svantaggiate.

Nello specifico I Tigli 2 Onlus si propone di:

- valorizzare le professionalità attualmente in forza nella Cooperativa;
- apportare nuove risorse professionali qualificate per lo sviluppo di iniziative imprenditoriali e nella messa in rete de I Tigli 2 Onlus;
- definire strategie condivise di miglioramento e di innovazione dei processi e di prodotti;
- agire secondo stabili e proficue strategie e strumenti di marketing per ampliare i canali di vendita ed il parco clienti;
- promuovere ulteriori percorsi di formazione al lavoro di persone svantaggiate in convenzione con il Servizio di Integrazione Lavorativa della Regione Veneto.

In un'ottica di valorizzazione delle risorse professionali e dei Servizi gestiti, I Tigli 2 Onlus intende promuovere il programma strutturato di inserimento lavorativo, intervenendo in fasi specifiche ai fini dell'individuazione, della selezione e dell'accompagnamento della persona svantaggiata:

- accoglie la segnalazione dell'utente da parte del Servizio Inviante e programma l'incontro d'equipe per la presentazione del caso;
- valuta l'idoneità dell'inserimento e, in caso di esito positivo, pianifica il primo incontro di conoscenza, durante il quale saranno fornite alla persona informazioni circa l'organizzazione del percorso proposto e ne valuta la motivazione;
- in caso di accettazione del percorso da parte dell'utente, predispone la proposta di progetto personalizzato, che viene condiviso con la persona;
- prima dell'avvio, viene opportunamente informato il tutor aziendale, il quale svolge compiti di formazione e affiancamento mirato;
- attraverso un confronto periodico con il tutor aziendale, è assicurato il monitoraggio del percorso formativo, il quale viene condiviso con il Servizio Inviante, secondo tempi e modalità concordate;
- le valutazioni dell'intero percorso sono sempre condivise con l'utente stesso: ciò consente di calibrare in maniera precisa l'inserimento, anche in base alle risorse evidenziate e/o eventuali difficoltà emerse.

I Tigli 2 Onlus opera nella convinzione che, le possibilità di successo di un progetto di tale natura saranno maggiori nella misura in cui, accanto alla qualità imprenditoriale e al progetto sociale mirato e personalizzato, si saprà rafforzare la rete dei soggetti pubblici e privati che operano in questo ambito, favorendo il raccordo e il coordinamento per affinare i progetti ed individuare insieme nuove strategie.

Conclusioni

L'auspicio è dimostrare come I Tigli 2 Onlus possa essere il luogo di sintesi tra pensiero sociale e azione di impresa, la declinazione operativa di una politica sociale non assistenzialistica basata sulla capacità dell'impresa cooperativa di generare benefici per persone con difficoltà.

Un luogo dove acquisire nuove capacità professionali e ritrovare un'identità sociale.

L'intenzione di I Tigli 2 Onlus è recuperare l'insieme di elementi positivi che non sono stati opportunamente valorizzati: diventare un luogo dove integrare efficacemente produzione ed erogazione di servizi, progetti di inclusione sociale e integrazione lavorativa, relazioni con la comunità circostante e con gli attori sociali.

Il 2019 è stato un anno importante non solamente perché si sono affrontati nuovi progetti, incontrati clienti e avviate collaborazioni, ma anche perché si sono sviluppate nuove attività.

Sviluppo che coinvolge molti aspetti del nostro lavoro quotidiano: dall'imprenditorialità alla salvaguardia dell'occupazione, dal miglioramento della partecipazione alla vita societaria allo stabilirsi come punto di riferimento riconosciuto nel nostro territorio.

Gorgo al Monticano, 09 giugno 2020

Il Presidente del Consiglio di amm.ne

- Vendrame Mario -