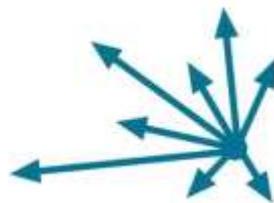


**Nemesi**  
Società Cooperativa Sociale



**San Giorgio di Nogaro (UD)**  
**via Annia, n° 8**

**Bilancio Sociale**

**2017**



*Nemesi Società Cooperativa Sociale aderisce a*

- Consorzio Il Mosaico
- Confcooperative – Federsolidarietà
- Compagnia delle Opere FVG



## **Bilancio Sociale 2017**

### **INDICE**

PRESENTAZIONE .....	Pag.	1
IDENTITA' E DIMENSIONE ORGANIZZATIVA .....	Pag.	2
Dati storici ed anagrafici .....	Pag.	2
Mission e Scopo Sociale .....	Pag.	3
Struttura organizzativa e Organi Sociali .....	Pag.	6
La Politica della Qualità .....	Pag.	10
SERVIZI E ATTIVITA' .....	Pag.	11
<b>ImpACT .....</b>	<b>Pag.</b>	<b>14</b>
APPROVAZIONE E DIFFUSIONE .....	Pag.	36



## PRESENTAZIONE

La lettura di un Bilancio Sociale è ancora un'operazione complessa: lo schema che è stato adottato non rende agile questo compito. Da questa edizione c'è però una novità: un nuovo modello di rendicontazione e valutazione dell'impatto sociale promosso da EURICSE, un istituto di ricerca di Trento esperto in questo ambito.

Il bilancio sociale è alla sua ottava edizione ed è stato predisposto sempre con una modalità partecipata, con il coinvolgimento non solo del Consiglio di Amministrazione, ma anche dei referenti dei servizi e attività della cooperativa e, per quanto possibile, degli stakeholder esterni.

Il riferimento normativo è comunque l'atto di indirizzo delle regioni Friuli Venezia Giulia per la redazione del Bilancio sociale delle Cooperative sociali (Deliberazione della Giunta regionale n.1992 del 9 ottobre 2008)

Alla luce di questo la lettura dovrebbe essere più agile. Troverete una premessa più completa nella parte denominata **Impact**, questo è il nome del modello utilizzato.

Buona lettura!

Il Presidente  
Gilberto Turra

Un ringraziamento speciale a quanti hanno contribuito alla redazione del presente documento:

Anna, Fiorella, Arianna, Leticia, Monica, Eloisa, Fulgenzio, Rita, Sara e Giacinta.

## IDENTITA' E DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

### DATI STORICI ED ANAGRAFICI

La Cooperativa nasce nel 1996 come cooperativa sociale a r.l. di cui all'art. 1) lett. b) della legge 381/1991. Successivamente, a seguito dell'emanazione della legge sulle organizzazioni non lucrative (D.Lgs. 460/97), diviene ONLUS di diritto.

Nel 2001, dopo l'emanazione della circolare INPS n. 225/1995, viene sancita con atto notarile la trasformazione in cooperativa plurima di tipo a) sub b) e infine nel dicembre del 2004, dopo l'approvazione della riforma del diritto societario (D.Lgs. n. 6/2003), diviene Società Cooperativa Sociale con uno Statuto di tipo "società per azioni".

- Nome NEMESI Società Cooperativa Sociale
- Sede Legale San Giorgio di Nogaro (UD) Via Annia 8 - 33058
- Sede operativa Palmanova (UD) Via Dei Boschi 17 – loc. Sottoselva – 33057
- Sede amministrativa San Vito al Torre (UD) Via Roma , 54/a
- Unità locali
  - San Giorgio di Nogaro UD Via Annia, 8 (UD) "Casa Nojar"
  - Comunità psichiatrica - Latisana UD Calle Arrigo 6 Centro Epochè
  - Latisana UD Calle Arrigo 6 - Palmanova UD Via Molin 13 – San
  - Giorgio di Nogaro Via Piave 58, appartamenti per persone con
  - disagio psichico
  - Udine Via del bon 41, Via Cividale 127/6 e P.le Cella 57,
  - Fagagna UD Piazza Unità d'Italia 8, Tricesimo UD Via Pontebbana
  - 9, Muzzana del Turgnano Vicolo di mezzo 6, Latisana Via
  - Vendramin 194/4 = accoglienza richiedenti asilo
  - San Giovanni al Natisone UD Via delle colonne 15/3 Capannone
  - industriale
  - Palmanova UD Via dei Boschi 17 Giochi Gommosi
  - Palazzolo dello Stella UD Fattoria Sociale Volpares
  - Lignano Sabbiadoro UD Viale Centrale 18/B Noleggio Arco
- e-mail: nemesi@consorzioilmosaico.org
- PEC nemesi@pec.confcooperative.it
- Telefono e fax +39 0432923669
- sito internet www.nemesiscs.it
- Data di costituzione: 01/08/1996
- Presidente in carica: Gilberto Turra
- Settore di attività: 87.30.00 (codice ATECO/ISTAT)
- Territori di attività: Provincia di Udine: Bassa Friulana e Udine (esclusa la Carnia)
- Partita Iva 02032060309
- Codice Fiscale 00522490317 (Registro Imprese CCIAA Udine)
- ALBO COOPERATIVE A127247 (REGISTRO REGIONALE)
- Sezione: Cooperative Sociali
- n. 149 sez. A
- n. 88 sez. B
- N. iscrizione a Confcooperative 715

## MISSION

Nel definire la propria **mission** la cooperativa si è ispirata a quanto elaborato dal Consorzio Il Mosaico e ne ripropone in molti tratti il testo integrale. Tale scelta è determinata dalla profondo legame tra i due soggetti, sia sul piano dei **valori** che anche delle **modalità operative**. Da questo legame discende anche la stessa prospettiva nei confronti del futuro (quella che nel testo seguente è nominata come **vision**).

### I valori

A fondamento di ogni attività di Nemesi è posta la dignità ontologica della persona. Persona intesa come valore in sé, irriducibile ad altri scopi, essere speciale sempre e comunque con le sue risorse ed i suoi bisogni, le relazioni ed i legami che costruisce e che la costituiscono, il bisogno e la capacità di produrre assieme ad altri il bene comune.

È questo il valore fondamentale di riferimento, sul quale si misura la coerenza di ogni finalità ed azione dell'organizzazione.

Per Nemesi, la centralità della persona si esprime attraverso:

- o la sussidiarietà, che riconosce e sostiene la potenzialità e la capacità delle persone di auto-organizzarsi per creare opportunità di benessere per gli altri e per sé, cogliendo e soddisfacendo i bisogni del proprio contesto;
- o la solidarietà, come dono gratuito di sé, attenzione e comprensione verso l'altro, in particolare come interdipendenza e scambio fra chi ha più possibilità e chi è più fragile, affinché tutti siano responsabili di tutti;
- o la cooperazione come modello imprenditoriale dove persone ed organizzazioni lavorano l'una accanto all'altra e si supportano reciprocamente per creare capitale sociale sostenibile, nelle sue diverse componenti economiche, sociali ed ambientali;
- o il radicamento comunitario e storico, condizione di conoscenza profonda del territorio e della realtà in cui si opera, per costruire nuovi legami e relazioni, tutelare ed sostenere quelli esistenti, al fine di prendersi cura del percorso di crescita delle comunità.

### Mission

Nemesi si impegna a perseguire l'interesse generale della propria comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini (come affermato nella legge 381/91),

Nemesi opera prevalentemente nel territorio della Bassa Friulana e intende perseguire questo mandato secondo i seguenti scopi:

- o costruire processi sociali ed economici centrati sulla valorizzazione delle persone più deboli, finalizzati all'inclusione sociale e lavorativa e all'affermazione dei diritti di cittadinanza, dei singoli e dei legami di cui ciascuno è portatore;
- o favorire la crescita di reti locali che sostengano ed integrino le azioni dei singoli soggetti;
- o contribuire ad elaborare e diffondere una cultura che sviluppi un sistema di benessere sociale fondato sulla responsabilità delle comunità locali, intervenendo sugli ambienti e sui contesti di vita delle persone.

### Le modalità operative

Le modalità operative attraverso cui Nemesi pratica i suoi valori e realizzare i suoi principi e scopi sono:

- promozione dell'auto-organizzazione delle persone, delle famiglie, delle comunità nel proprio territorio;
- offerta di servizi ed attività che promuovono e realizzano il ruolo attivo dell'utente, rendendolo protagonista della progettazione individualizzata degli interventi;
- interpretazione dello sviluppo che, ponendo attenzione prioritaria ai soggetti più deboli, mantenga collegati i contesti socio-assistenziali e quelli imprenditoriali;
- perseguimento di un sistema di gestione in cui il profitto non rappresenti l'obiettivo, ma lo strumento che, partendo dai bisogni della persona, li soddisfa con criteri imprenditoriali;
- promozione del cambiamento della logica cliente-fornitore nelle relazioni con l'ente pubblico per realizzare un rapporto basato sulla co-progettazione e co-gestione di servizi ed interventi;
- costruzione di partenariati stabili con i diversi portatori di interesse del territorio, in particolare con le istituzioni pubbliche e con le altre realtà del terzo settore, utilizzando luoghi e strumenti di partecipazione alla definizione delle politiche di sviluppo socio-economico;
- coinvolgimento delle risorse formali ed informali espresse dalle comunità locali in un progetto unitario e condiviso, in cui i compiti e le responsabilità di ciascuno siano determinate e reciprocamente valorizzanti;
- progettazione e realizzazione di ogni intervento nella logica del minor impatto e del maggiore sostenibilità complessiva nei confronti dell'ambiente naturale.

### La vision: il welfare comunitario

Nemesi, in ragione della sua appartenenza al Consorzio Il Mosaico, opera all'interno di un percorso che mira a realizzare un modello di welfare comunitario, in prospettiva di un sistema di protezione e sviluppo sociale fortemente incentrato sulla capacità delle comunità locali di auto-organizzarsi per rispondere alle loro esigenze.

Crede nella capacità delle persone di mettersi insieme a partire dai bisogni – propri e altrui - in un percorso che valorizzi le relazioni, la cultura del dono all'altro e non dello scambio "commerciale" tra bisogni e servizi, che integri e non mantenga separate le politiche sociali da quelle economiche e di sviluppo.

Ritiene che la cooperazione sociale di comunità – o altre forme di auto-organizzazione – sia strumento adeguato di cui si dotano i cittadini per realizzare risposte ai bisogni, sia in termini di servizi alla persona per la creazione di opportunità produttive inclusive di fasce deboli.

Vede tutto ciò come scelta strategica innovativa che si alimenta in un processo di conoscenza e di scambio tra i tanti soggetti che vi concorrono.

Nemesi partecipa a questo percorso proponendo la propria continua elaborazione intellettuale, offrendo le proprie pratiche, le proprie esperienze e risorse ed anche la disponibilità a mettersi in gioco.

## SCOPO SOCIALE

Alla luce della propria *mission* Nemesi nel proprio Statuto Sociale all'articolo 4 "Scopo e oggetto sociale" ha scritto:

La Società Cooperativa ... persegue, quale scopo sociale, senza finalità di lucro, l'interesse generale della comunità alla promozione umana ed all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio - sanitari ed educativi nonché, in via funzionale, all'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati destinatari dei servizi così come previsto dalle lettere a) e b) della Legge 8 novembre 1991, n. 381, e successive modificazioni ed integrazioni, e dalle leggi regionali applicative, e comunque nel rispetto delle condizioni organizzative previste dalla legge, anche di natura amministrativa, prevedendo a tale proposito la netta separazione delle gestioni relative alle attività esercitate ai fini della corretta applicazione delle agevolazioni previste dalla vigente cooperativa.

La cooperativa pone quindi la solidarietà a fondamento di ogni opera finalizzata ad un autentico sviluppo dell'uomo e della società, che rispetti e promuova la persona umana in tutte le sue dimensioni con particolare riferimento allo sviluppo economico locale basato sulla promozione di sistemi di welfare fondato sulla responsabilità delle comunità locali (welfare comunitario), ed in stretta integrazione con le istituzioni pubbliche per un regolato sistema di sussidiarietà (verticale).

Inoltre, la cooperativa promuovere l'auto-organizzazione delle persone, delle famiglie, delle comunità, per la costruzione di processi sociali ed economici che permettano l'inclusione sociale e lavorativa (che orizzontale). La cooperativa promuove tutte le azioni volte allo sviluppo di politiche attive (locali, nazionali ed internazionali) che favoriscano e promuovano la creazione di contesti sociali e culture diffuse di riconoscimento, pratica e sviluppo del diritto delle persone svantaggiate di abitare, lavorare e socializzare, con piena libertà di scelta.

Lo scopo mutualistico è quello di ottenere, senza finalità speculative, la continuità di occupazione lavorativa e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali per i propri soci.

La cooperativa ha altresì lo scopo di promuovere e stimolare lo spirito di previdenza e di risparmio dei soci e di sostenere lo sviluppo e la promozione della cooperazione con finalità mutualistiche.

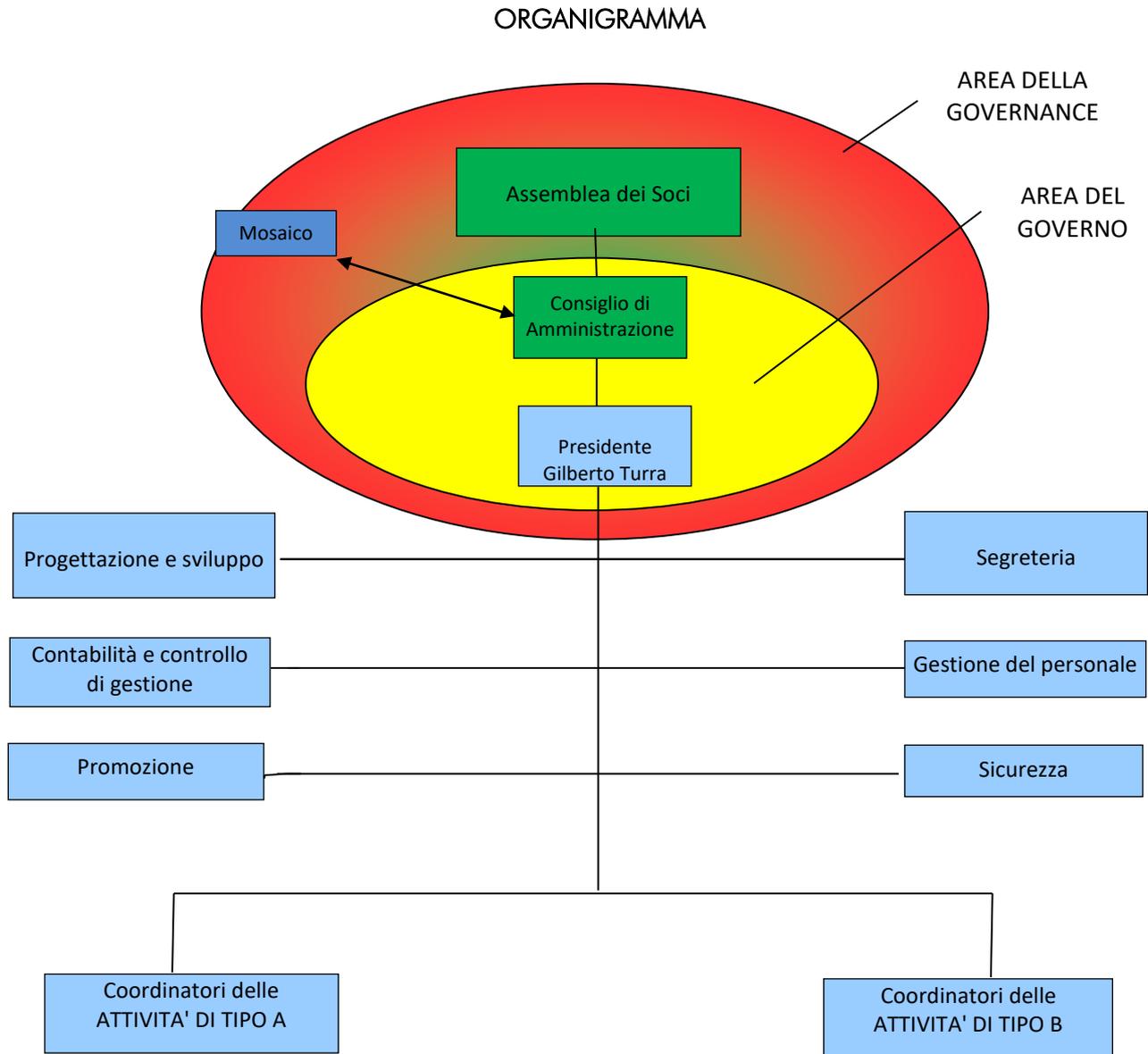
...

## OGGETTO SOCIALE

Nemesi ha scelto di perseguire il proprio scopo sociale attraverso la gestione di servizi socio - sanitari ed educativi nonché, in via funzionale, all'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati destinatari dei servizi ...

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA E ORGANI SOCIALI

Nello schema sottostante gli organi indicati in verde sono evidentemente quelli istituzionali, stabiliti quindi dalla Legge o dallo Statuto, e svolgono le funzioni descritte nelle pagine successive. Le caselle in azzurro sono invece le funzioni operative che gestiscono operativamente le attività della cooperativa.



Le considerazioni che seguono devono a questo punto tenere conto della dimensione della cooperativa, che determina anche stili e strumenti organizzativi.

Gli **organi sociali** della cooperativa sono:

- l'Assemblea dei Soci;
- il Consiglio d'Amministrazione;
- il Collegio sindacale (non presente in quanto non sussistono le condizioni di legge che ne obbligano la nomina).

Il testo integrale delle norme statutarie relative agli organi sociali si può ritrovare oltre che nella pagina dedicata a Nemesi sul sito [www.consorziailmosaico.org](http://www.consorziailmosaico.org) anche nel CD del Bilancio Sociale.

L'attuale Consiglio di Amministrazione è stato confermato in data 23/05/2017 e resterà in carica sino all'approvazione del bilancio d'esercizio chiuso al 31/12/2019.

	Nome e cognome	Data di 1a nomina	Cariche istituzionali in altre organizzazioni*	N. di mandati ricoperti in CdA
Presidente CdA	Gilberto Turra	2001	Consigliere Consorzio Il Mosaico	6 (compreso quello in corso)
Vicepresidente CdA	Anna Matellon	2001	<i>nessuna</i>	6 (compreso quello in corso)
Consigliere	Fulgenzio Baldin	2005	<i>nessuna</i>	4 (compreso quello in corso)
Consigliere	Eloisa Fontanini	2011	<i>nessuna</i>	2
Consigliere	Monica Gregorat	2011	<i>nessuna</i>	2

Il Presidente svolge una funzione di rappresentanza istituzionale e di impegno a mantenere sempre unita e coerentemente orientata la compagine sociale.

Il Consiglio di Amministrazione viene riunito e consultato di frequente e segue con attenzione, passione e partecipazione la vita della Cooperativa nei suoi vari aspetti.

Il ruolo centrale della operatività è assegnato allo stesso Presidente e alla attuale Vicepresidente, Anna Matellon. Ad essi competono una serie di funzioni e mansioni che si collocano e assommano quelle appunto di una direzione di impresa con quella di responsabile di area operativa così come di singola unità operativa. La specifica referenza di una singola linea di intervento viene determinata, di volta in volta, nel Consiglio di Amministrazione in ragione di opportunità operativa, di rapporti esistenti o di competenze specifiche. Essi sono supportati, in questa gestione, dalle funzioni di contabilità, segreteria e amministrazione che sono svolte dal Consorzio con il quale l'interlocuzione è costante, continua ed efficace.

In ragione delle specifiche professionalità, agli altri Consiglieri sono affidate una serie di mansioni che possono essere così riassunte: Baldin, supervisione delle attività agricole, dei servizi di manutenzione del verde e di consegna periodici. Le Consigliere Fontanini e Gregorat hanno il compito di monitorare le attività di natura assistenziale/riabilitativa svolte da Nemesi nel territorio che va dal sangiorgino al latisanese nell'ambito dei progetti riabilitativi personalizzati per i Servizi di Salute Mentale del DSM di Gorizia. Sono da gestire le diverse fasi quali la presa in carico, l'identificazione della progettualità da attuare, la verifica del progetto ed altro. Parte integrante di questi compiti è il raccordo anche con le altre agenzie coinvolte nei progetti (sia istituzioni pubbliche che realtà private).

Le singole unità operative, in alcuni casi contraddistinte anche dalla presenza di un singolo socio lavoratore, sono relativamente autonome rispetto ai loro compiti perché spesso definiti da precisi capitolati di gara e quindi di servizio, e si relazionano per ogni necessità con il presidente o con gli amministratori.

Infine, per alcune attività come i tirocini formativi, le work-experience, i volontari del Servizio Civile il riferimento al Consorzio Il Mosaico è esclusivo.

Il Controllo Contabile da anni è affidato al dottor Enrico Prandin, dottore commercialista iscritto all'Albo dei Commercialisti e dei Revisori Contabili della Provincia di Venezia. Tale rapporto di collaborazione risale al 1998, praticamente agli inizi della attività della cooperativa, quando è entrato a far parte del Collegio Sindacale (divenendone negli anni presidente) della stessa.

Con la riforma del diritto societario in seguito alla quale è venuto meno l'obbligo per le società che avevano un capitale sociale inferiore ai 120.000 euro di avere un collegio sindacale, ha accettato di divenire revisore contabile, carica che ricopre ininterrottamente dal 2005.

### COMPENSI

Lo Statuto prevede all'art. 21 che il compenso degli Amministratori sia fissato dall'Assemblea: gli Amministratori hanno sempre svolto tale incarico gratuitamente.

Il revisore contabile dottor Enrico Prandin percepisce un compenso fissato dall'Assemblea dei soci del 20/05/2011 che è pari ad euro 1800/00 annui, per l'intera durata dell'incarico (2011 - 2013)

### Forme di partecipazione alla Cooperativa

Nell'anno 2017 si sono tenute due Assemblee ordinarie dei soci.

La prima Assemblea si è tenuta a San Giorgio di Nogaro il 23/05/2017 alla presenza di 36 soci con il seguente ordine del giorno:

- Approvazione del Bilancio d'Esercizio chiuso al 31/12/2016 e dei relativi allegati
- Approvazione Bilancio Sociale 2016;
- Rinnovo Cariche Sociali;
- Aggiornamento deleghe ai Consiglieri;
- Nomina Revisore Contabile e relativo compenso;
- Regolamento Ristorni
- Varie ed eventuali

L'Assemblea si è tenuta in seconda convocazione, essendo andata deserta la prima del 30 aprile 2016.

La seconda Assemblea dei Soci si è tenuta ad Aiello del Friuli il 14/12/16 alla presenza di 57 soci, con il seguente ordine del giorno:

- Aggiornamento situazione cooperativa;
- Varie ed eventuali.

L'Assemblea si è tenuta in seconda convocazione, essendo andata deserta la prima del 13 dicembre.

La Nemesi, al di là del momento formale dell'Assemblea Ordinaria dei Soci rivolta soprattutto ai soci, per ciò che attiene al tema della **comunicazione** all'interno della propria compagine sociale, utilizza alcuni strumenti.

Per favorire la circolazione delle informazioni lo strumento principale che raggiunge **TUTTI** i lavoratori della cooperativa, è una lettera informativa inserita mensilmente nella busta paga. Essa viene inoltre inviata alle caselle di posta elettronica oltre che dei soci e collaboratori anche delle persone che a vario titolo si coinvolgono nella vita della cooperativa. Viene curata e redatta dal Presidente della cooperativa che si preoccupa di portare a conoscenza i lavoratori delle novità intervenute rispetto al mese precedente, oppure se vi sono degli adempimenti in scadenza o formalità da espletare. A titolo esemplificativo i contenuti che si possono trovare nella lettera informativa inserita in busta paga sono:

- segnalazione “buone notizie” del mese precedente;
- segnalazione degli eventi a carattere formativo che si suggerisce di frequentare;
- informazione degli eventi socializzanti organizzati dalle varie cooperative del Consorzio Il Mosaico;
- invito alla presentazione delle richieste di ferie estive;
- comunicazione dell'esito della revisione ordinaria annuale;
- segnalazione di opportunità previste per le persone meno abbienti quali il bonus energia, la carta famiglia, banco alimentare, banco farmaceutico, ecc.;
- regole generali di comportamento in cooperativa, rivolto soprattutto ai nuovi lavoratori.

La lettera informativa è inoltre affissa nei diversi luoghi di lavoro della cooperativa.

Dato che un sempre maggior numero di soci dispone di un accesso ad internet le informazioni relative agli eventi organizzati dalla rete del Mosaico sono richiamati attraverso le news presenti sul sito del Mosaico.

Altra modalità utilizzata per favorire la comunicazione all'interno della cooperativa sono gli incontri con uno o più Consiglieri di amministrazione con i vari gruppi di lavoro che periodicamente si realizzano. Hanno una diversa cadenza a seconda della complessità della situazione e si organizzano anche in caso di particolari necessità su richiesta del coordinatore, ad esempio, quando questi riscontra difficoltà nei rapporti con il servizio pubblico o difficoltà nei rapporti tra colleghi di equipe. In questo caso, uno o più consiglieri o tutto il CdA intervengono per cercare di riportare la questione alla normalità: va detto che questa modalità si attiva assai raramente in quanto i referenti dei diversi luoghi di lavoro sono persone con pluriennale esperienza che riescono a gestire la quasi totalità delle situazioni.

Infine, va ricordato che il Presidente del CdA con cadenza mensile cerca di incontrare i vari referenti nei luoghi di lavoro, in modo da essere informato in tempo reale sui risultati e sulle criticità che possono emergere nella gestione della quotidianità. Laddove possibile, mira a dare una risposta immediata ai problemi riscontrati.

## LA POLITICA DELLA QUALITÀ

La cooperativa è inserita all'interno del Sistema di qualità ISO 9001:2000 del Consorzio Il Mosaico per quanto attiene ai seguenti servizi:

- Progettazione e coordinamento nell'erogazione di servizi in ambito multisettoriale con finalità sociale (attività educativa e socio-assistenziale a minori anche in condizione di disagio sociale; servizi socio-assistenziali nell'ambito psichiatrico);
- Cura e manutenzione del verde finalizzata a sostenere percorsi di reinserimento lavorativo.

Tale Sistema si struttura attorno ai seguenti principi:

- La qualità a cui si guarda è innanzitutto quella della vita delle persone che vivono nel territorio in cui operiamo;
- La qualità della vita delle persone è strettamente connessa ai legami e alle reti sociali presenti nel territorio;
- l'inclusione sociale e lavorativa delle persone più deboli ha un riflesso positivo sull'intera comunità;
- La cooperazione sociale è uno strumento importante per la realizzazione di quanto sopra esposto.

Annualmente viene effettuata una verifica con l'Ente preposto al controllo qualità per accertare che tutti i parametri siano stati rispettati. Per una descrizione più completa delle politiche di qualità, si rimanda alle specifiche pagine sul sito [www.consorziailmosaico.org](http://www.consorziailmosaico.org)

Le altre attività che la cooperativa svolge beneficiano di questa impostazione e si ispirano ai medesimi principi. Tale modalità di azione non è però documentata come lo sono le attività oggetto del Sistema di Qualità.

## SERVIZI E ATTIVITA'

## SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI ED EDUCATIVI

Nemesi rivolge prevalentemente le sue attività a favore delle persone con problemi di salute mentale in virtù dell'appalto affidato al Consorzio Il Mosaico dall'ASS n° 5 "Bassa Friulana" di Palmanova per la Gestione dei Progetti Riabilitativi Personalizzati per la Salute Mentale. Dal 2015 opera anche nell'ambito dei servizi di accoglienza dei richiedenti asilo attraverso il Consorzio Il Mosaico su incarico della Prefettura di Udine.

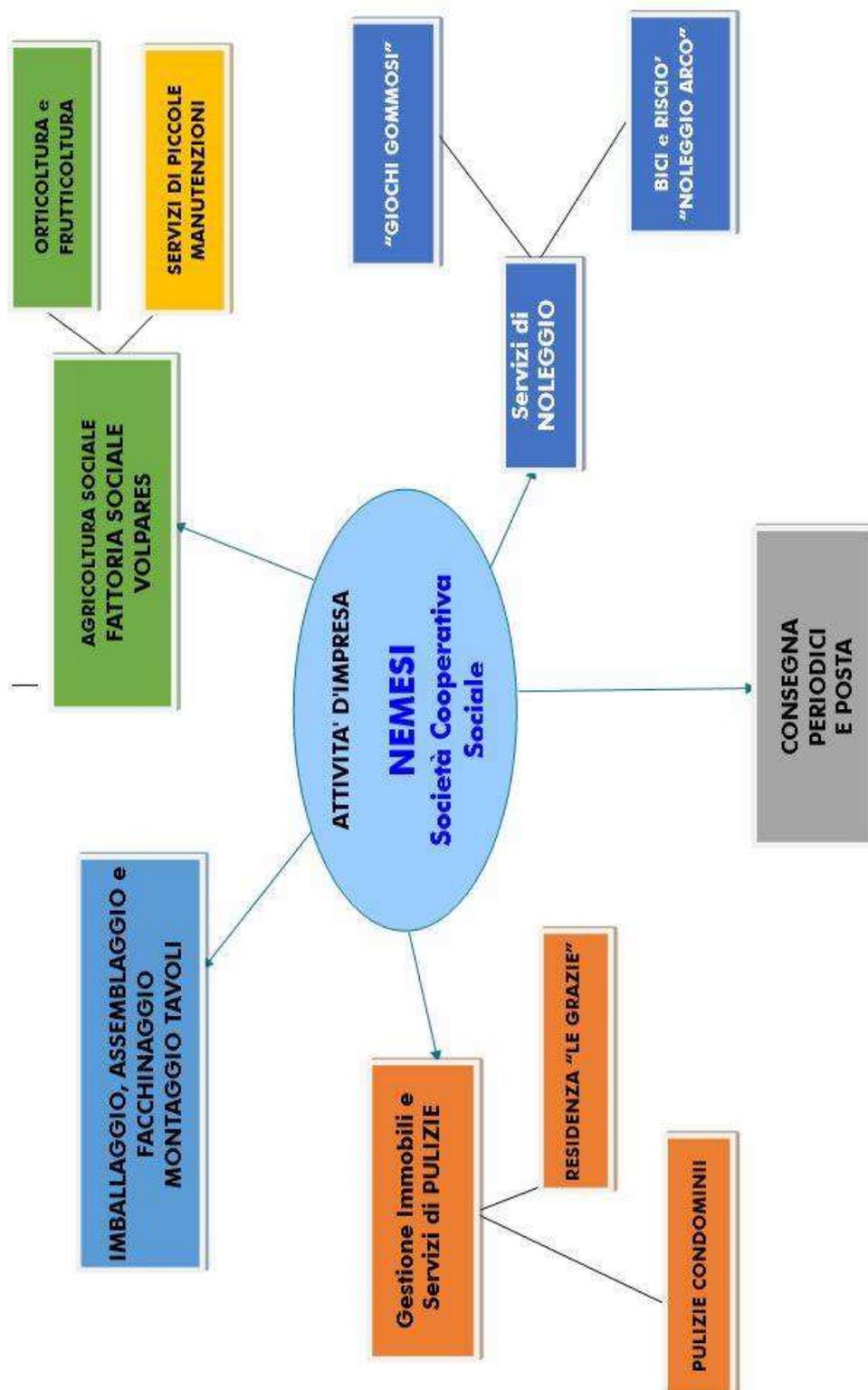
## ATTIVITA' A (TIPO A)

Luogo	TIPOLOGIA ATT.	Utenti	Borse Lavoro
Appartamento Latisana	SALUTE MENTALE	3	0
Centro di riferimento "Epochè" Latisana	SALUTE MENTALE	15	2
Casa Nojar	SALUTE MENTALE	8	0
Appartamento Palmanova Via Molin	SALUTE MENTALE	2	0
Centro Diurno 'Sognar Club' Gonars	SALUTE MENTALE	8	3
Appartamento S. Giorgio di Nogaro	SALUTE MENTALE	2	0
Appartamenti Borgo Dalì Palmanova	SALUTE MENTALE	3	1
Appartamento Via del bon 41 Udine	Accoglienza richiedenti asilo	6	0
Appartamento Via Cividale 127/6 Udine	Accoglienza richiedenti asilo	8	0
Appartamento Piazza unità d'Italia 8 Fagagna (UD)	Accoglienza richiedenti asilo	8	0
Appartamento via Pontebbana 9 Tricesimo (ud)	Accoglienza richiedenti asilo	25	0
Appartamento Muzzana del Turgnano Vicolo di mezzo 6	Accoglienza richiedenti asilo	6	0
Appartamento Latisana Via Vendramin 194/4	Accoglienza richiedenti asilo	7	0
ASSISTENZA DOMICILIARE	SALUTE MENTALE	10	0
<b>TOTALE</b>		<b>108</b>	<b>6</b>

Tra le attività di tipo A, la cooperativa dall'anno 2015 ha attivato un Servizio di Doposcuola che sarà effettuato a favore della Scuola Primaria di Teor a partire dal gennaio 2016.

LUOGO	ATTIVITA'	UTENZA	NR. ISCRITTI
Teor	Servizi Educativi	Scuola Primaria	8

ATTIVITÀ D'IMPRESA PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO (TIPO B)



## ATTIVITA' DI TIPO B

LUOGO	TIPO ATTIVITA'	SOCI LAVORATORI Svantaggiati	BORSE LAVORO
San Giovanni al Natisone	Assemblaggio Mobili e accessori	3	3
Bassa Friulana	Consegna giornali	1	2
Bassa Friulana	Manutenzione e Valorizzazione Aree Verdi	1	3
Udine, Cervignano, San Giorgio di Nogaro, Aquileia, Palmanova	Servizi di Pulizie	3	3
Palmanova	Noleggio Giochi Gonfiabili	0	1
Palazzolo dello Stella	Fattoria Sociale	1	8
<b>TOTALE</b>		<b>9</b>	<b>20</b>
Lignano Sabbiadoro	Noleggio Bici (attività stagionale)	1 <i>(solo per 4 mesi)</i>	0

Nelle pagine seguenti il dato dei soci lavoratori svantaggiati sarà sempre di 9 in quanto riferito alla compagine sociale al 31/12/2017. Nel 2017 risulta però anche 1 socio lavoratore coinvolto nell'attività stagionale a Lignano.

Continua ad essere buono il numero degli utenti in Borsa Lavoro (26) erogata da Enti pubblici, supportato dal personale della cooperativa sia nelle attività di tipo A che nelle attività di tipo B.



## Rendicontazione e valutazione dell'impatto economico e sociale della nostra cooperativa



### PREMESSA E NOTE METODOLOGICHE

Con questa annualità del Bilancio sociale, NEMESI 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, validato 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**.

Aderire a questa analisi **perché?** Innanzitutto, il modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore, laddove, 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 e di informazione anche verso i terzi, obblighi di rendicontazione sociale e il progressivo impegno 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 sia utile per fare emergere le nostre specificità di cooperativa sociale con dati ricchi e 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 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 stakeholder.

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 e direttamente comprensibili dai nostri stakeholder e dai lettori in generale; in altre parole non vogliamo ridurre la nostra cooperativa ad un solo numero o indice che dica che dagli x finanziamenti ricevuti siamo riusciti a produrre y risultati; ciò che facciamo ha molteplici sfaccettature e su quelle riteniamo la cooperativa debba essere non solo valutata, ma anche valutarsi in

modo da fare dei processi di rendicontazione e valutazione gli step iniziali della nostra programmazione strategica.

Quale terzo aspetto, il modello è neutro. Non si tratta di un'autovalutazione della cooperativa, ma di una scelta esterna di indici ed indicatori. Inoltre, anche rispetto alle dimensioni più qualitative che verranno presentate il modello 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 del CdA riunitosi nel suo intero e di un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa. 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 e in conclusione permette di confrontare dimensioni e risultati raggiunti con ad esempio benchmark di territorio. 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 riportato nella tavola sinottica nell'allegato 1 del presente documento). 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 inclusi una serie di indicatori (qualitativi e quantitativi, comuni a tutte le organizzazioni che applicano il modello, e talvolta addizionali di approfondimento) volti a far emergere le diverse dimensioni dell'azione, anche se in modo più coerente al settore dei servizi sociali e alla forma giuridica adottata di quanto i suddetti modelli propongano. Sono comunque rilevati egualmente per macro-dimensioni le risorse umane e le loro caratteristiche, il rapporto con i soci, le relazioni con i principali stakeholder (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). E' alla luce di tali premesse ed impostazioni, che la nostra cooperativa sociale vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.



"Nemesi Società Cooperativa Sociale" nasce nel 1996 per iniziativa di alcune persone del servizio pubblico attive nel settore della salute mentale, a cui si sono uniti altri privati cittadini. La cooperativa sociale è fin dall'inizio impegnata in diverse attività economiche finalizzate all'inclusione sociale delle persone con problemi di salute mentale. Nemesi è una cooperativa sociale mista o plurima (realtà sia di tipo A che B) impegnata principalmente nello svolgimento di servizi alla persona alle quali offre anche opportunità di inserimento lavorativo nelle proprie attività imprenditoriali.

Oggi NEMESI ha la sua sede a San Giorgio di Nogaro. 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/servizi sociali e socio assistenziali, servizi educativi para-scolastici e accoglienza umanitaria, integrazione sociale migranti e attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate ed operando nei settori agricoltura e allevamento, trasporto e magazzinaggio, attività di pulizia e disinfestazione, cura e manutenzione del paesaggio, distribuzione di posta e materiale promozionale, noleggio di giochi gonfiabili e bici e riscio (attività stagionale), servizi amministrativi di supporto alle imprese e servizi alla persona.

Gli illustrati servizi rispondono più in generale alla *mission* che la cooperativa si è data. La cooperativa opera prevalentemente nella Bassa Friulana a favore di persone con disagio sociale, soprattutto persone con problemi di salute mentale alle quali negli ultimi anni si sono aggiunte le persone richiedenti asilo politico. Nemesi cerca di costruire processi sociali ed economici finalizzati alla valorizzazione delle persone più deboli e alla affermazione dei diritti di cittadinanza dei singoli e delle comunità a cui appartengono, favorendo lo sviluppo e la crescita di reti locali che supportino e integrino le azioni dei singoli soggetti, contribuendo a diffondere una cultura che avvii e sostenga sistemi di benessere sociale fondati sulle responsabilità delle comunità locali, intervenendo sugli ambienti e sui contesti di vita delle persone. Essa pone al centro dell'azione dell'organizzazione integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori e conoscenza e condivisione.

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 per oggetto dell'attività di natura privata, dalla presenza di altri operatori offerenti servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di forma giuridica privata e dove comunque la nostra cooperativa si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.

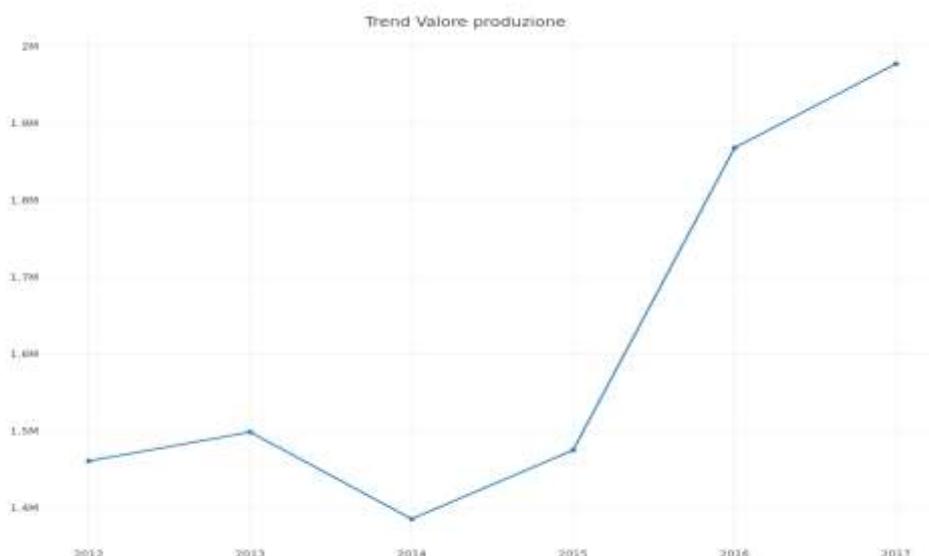
Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi: prosecuzione della azione di risanamento finanziario, dopo anni di grande criticità, con consolidamento delle attività sia di tipo A che di tipo B che danno i migliori esiti sia in termini di inserimento lavorativo di persone appartenenti alle fasce deboli che in termini di fatturato ricerca costante di nuovi partner, anche appartenenti al mondo non profit, per l'avvio e condivisione di nuove esperienze, attività, condivisione di idee e progettualità miglioramento dei rapporti con la comunità locale,

soprattutto in relazione alla attività di accoglienza dei richiedenti asilo, per superare la diffidenza, la paura e il disagio della convivenza con questi nuovi cittadini riduzione turn over dei lavoratori attraverso la stabilizzazione di diversi lavoratori precari, soprattutto under 30 .



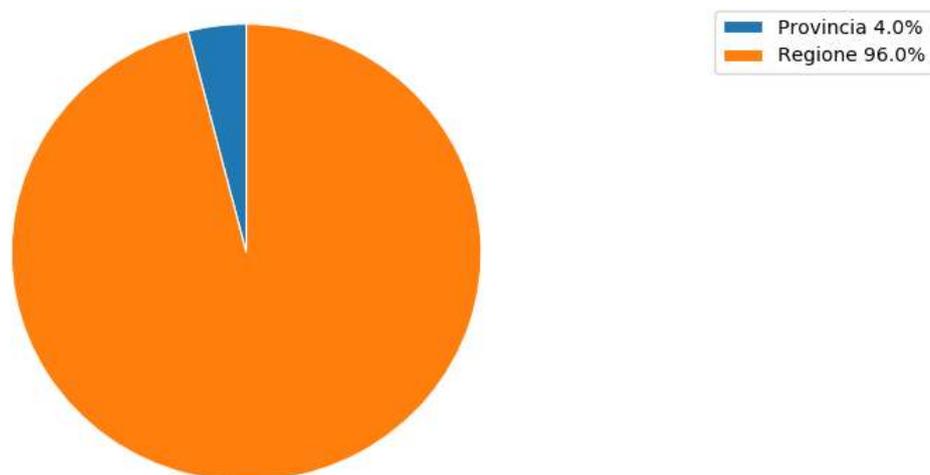
Per descrivere la nostra cooperativa sociale, vogliamo presentare innanzitutto alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2017, tali da illustrare le nostre ricadute sul sistema economico. Non è quindi obiettivo di questa sezione la realizzazione di una riclassificazione del bilancio, ma vogliamo qui esclusivamente riflettere su alcune caratteristiche economiche della cooperativa, tale da avere anche elementi di riflessione sulla nostra situazione ed evoluzione.

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2017 esso è stato pari a 1.977.585 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medio-grandi cooperative sociali. Interessante risulta infatti 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 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. Rilevante 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.



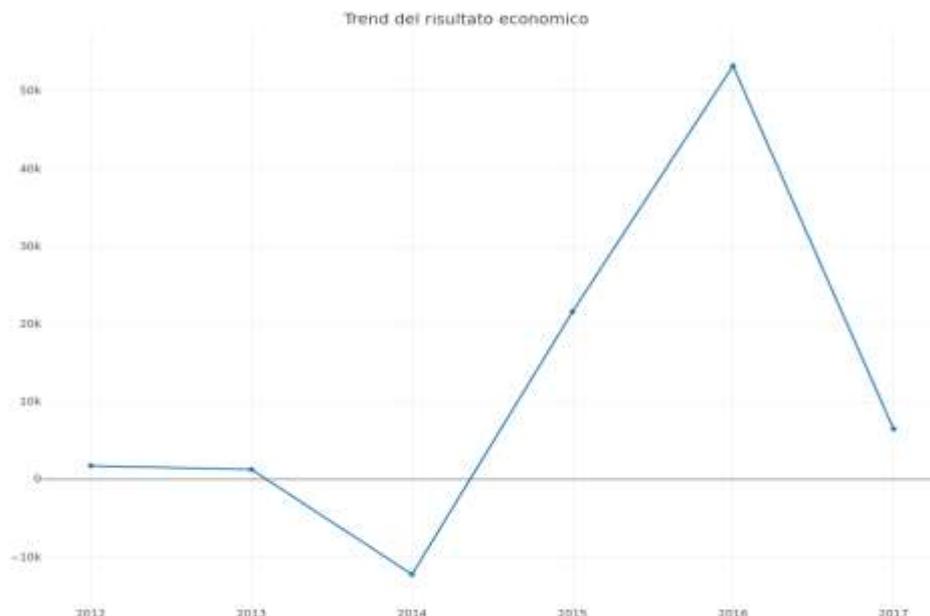
Un ulteriore aspetto specifica meglio la ricaduta economica della cooperativa sociale sul suo territorio: le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello regionale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 4% sulla Provincia e il 96% sulla Regione.

### Valore della produzione - 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 cooperative a 930.333 €, di cui il 47,23% 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 € 6.477. 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 di equilibrio economico-finanziario, positiva ed efficiente in termini di gestione delle nostre risorse e soprattutto il dato 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).



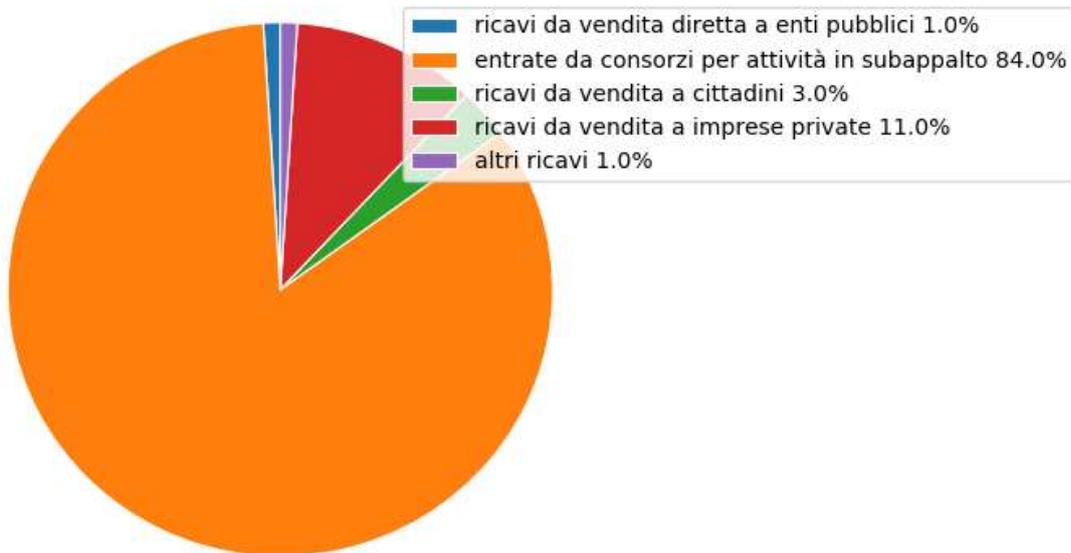
Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale di NEMESI. Il patrimonio netto nel 2017 ammonta a 91.671 Euro posizionando quindi la nostra cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Il nostro patrimonio è più nello specifico composto per il 49.71% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni.



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 cooperativa sociale, è necessario considerare innanzitutto più dettagliatamente la struttura operativa che caratterizza NEMESI, soprattutto in termini di risorse economico-finanziarie immesse nella produzione, di strutture in cui si realizza l'attività e di capacità imprenditoriali.

I precedenti dati di bilancio possono così innanzitutto essere approfonditi guardando 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 l'1% da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, l'84% da entrate da consorzi per attività in subappalto, il 3% da ricavi da vendita a cittadini, l'11% da ricavi da vendita a imprese private e l'1% da altri ricavi. Dati che fanno quindi già emergere un rapporto di rete forte dal punto di vista delle ricadute economiche per la cooperativa sociale.

## Composizione delle entrate



Sempre 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 di committenti pubblici e imprese pari a 40 e un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 24; essendo tuttavia l'incidenza del nostro primo e principale committente pari al 96% sul totale del valore della produzione, si può affermare che la nostra cooperativa sociale sia caratterizzata da una certa esposizione al rischio, poiché le relazioni si fanno in un certo modo esclusive e la dipendenza economica da un unico ente più accentuata. Esplorando poi i rapporti economici con le sole pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dal Comune. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono inoltre per il 100% dei casi da affidamenti diretti, a dimostrazione del diverso rapporto che regola le relazioni tra NEMESI 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.

---

**91.671** Euro di Patrimonio netto complessivo

---

**15** strutture in cui la cooperativa sociale realizza le sue attività

---

**1** strutture di proprietà

**RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE**



Oltre ai mezzi economico-finanziari analizzati, ulteriore fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della nostra cooperativa sociale è rappresentata dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale NEMESI esercita la sua attività in un immobile di sua proprietà; 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 struttura concessa in gestione dalla pubblica amministrazione, 13 immobili in affitto 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.

## 1 strutture concesse in gestione dalla PA

### LA RIQUALIFICAZIONE EDILIZIA



La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale NEMESI 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 nella cooperativa sociale.

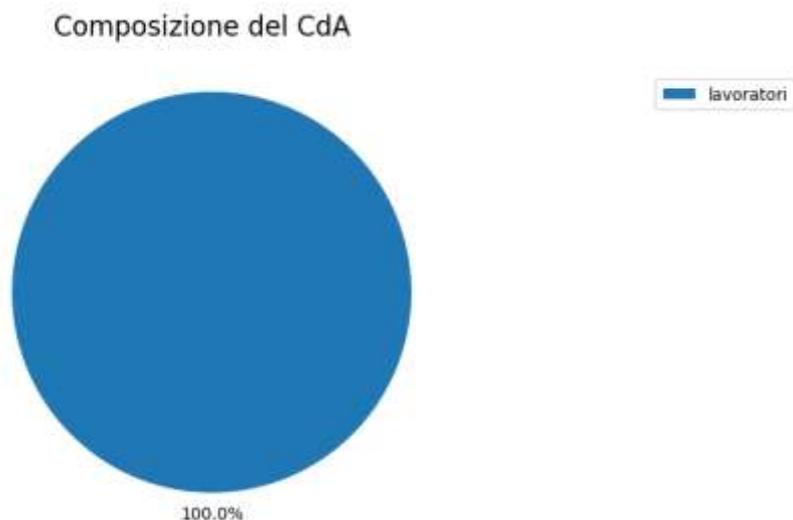
Da un punto di vista strutturale, la democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione - parole chiave per un'impresa sociale- possono essere ricercate e praticate a livello di governance dell'impresa. Al 31 dicembre 2017, la nostra cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 59 soci, di cui 43 lavoratori, 9 lavoratori svantaggiati, 3 volontari, 2 altri sostenitori o sovventori e 2 organizzazioni private non-profit. 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 91.49% dei nostri lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e ciò indica una ricerca nella cooperativa sociale 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 sociale non risulta tuttavia avere tra i propri soci anche utenti o loro familiari, delegando quindi il loro coinvolgimento o ascolto ad altre modalità più indirette. Essa inoltre ha tra i propri soci anche 9 lavoratori svantaggiati, soddisfacendo in tal modo non solo dei requisiti giuridici, ma anche proprie politiche di empowerment e rappresentatività democratica dei lavoratori svantaggiati. Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la nostra cooperativa sociale cerca l'integrazione e la condivisione anche formale con altre realtà organizzative del territorio includendone alcune rappresentanze nella base sociale e così nello specifico si osserva la presenza di organizzazioni private non-profit socie. 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 la cooperativa sociale NEMESI 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.

Tipologia	Nr.
Soci lavoratori	43
Soci lavoratori svantaggiati	9
Soci volontari	3
Organizzazioni socie	2
Soci sovventori	2

#### SOCI SUDDIVISI PER TIPOLOGIA

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 stakeholder appena descritte. Il Consiglio di amministrazione della cooperativa sociale NEMESI risulta composto da 5 consiglieri: Fulgenzio Baldin, Eloisa Fontanini, Monica Gregorat, Anna Matellon, e Gilberto Turra. Si tratta in tutti i casi di lavoratori della cooperativa, tale da potersi affermare che la nostra organizzazione ha optato per un

consiglio di amministrazione rappresentativo in modo esclusivo dei propri lavoratori, ma non degli altri portatori di interesse.



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto, il tasso di partecipazione alle assemblee nella nostra cooperativa nel 2017 è stato del 67% e si tratta di una partecipazione quindi 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: NEMESI presenta così tra i suoi soci immigrati o minoranze e giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne.

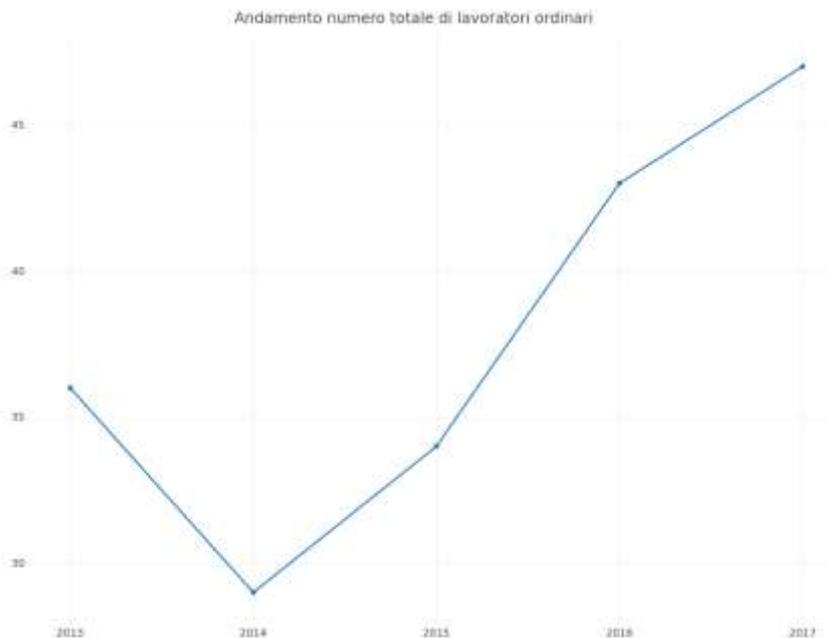
Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della nostra cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale non prevede per nessuna carica (amministratori, revisori, presidente) compensi economici al di là di quanto eventualmente già goduto dalle persone nell'ambito di diversi loro ruoli all'interno della cooperativa. 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.



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 avere 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 cooperativa sociale NEMESI significa quindi 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 47: si tratta interamente di dipendenti della cooperativa sociale, poiché non sono presenti lavoratori con contratti di collaborazione o flessibili. La nostra è quindi una media 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 14 nuovi dipendenti e collaboratori rispetto all’uscita di 7 lavoratori registrando così una variazione positiva. Questi flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della nostra cooperativa sociale. Il grafico sottostante mostra il trend complessivo.



In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: il 92.59% 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 6.47%. 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. Indagando ora i nostri rapporti E di rilievo è inoltre la generazione di occupazione impatto occupazionale femminile e giovanile. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati è del 61.7% 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 19.15%, contro una percentuale del 23.4% 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 18 lavoratori con scuola dell’obbligo o qualifica professionale, 15 lavoratori diplomati e di 14 laureati.

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: considerando i soli lavoratori dipendenti, la percentuale di coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato è del 65.96% e in aggiunta a questi, si vede anche la presenza di lavoratori con contratto a tempo determinato (16).

Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella nostra cooperativa sociale il 44.68% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time. Rispetto alla presenza di solo 26 lavoratori con una posizione a part-time e 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 19.23% e la percentuale dei part-time imposti dalla cooperativa è dell'80.77%.

La classificazione 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 28 educatori, 7 operai semplici, 6 impiegati, 3 responsabili, 2 operai specializzati e 1 direttore. Il 65.96% dei lavoratori si occupa quindi della parte A dell'attività, vale a dire dell'assistenza socio-sanitaria, mentre il 14.89% si occupa dell'inserimento lavorativo; vi sono tuttavia anche attività trasversali che vedono la presenza di 8 dipendenti che si occupano di entrambe i rami dell'attività svolta dalla cooperativa sociale NEMESI e si conta infine la presenza di 1 lavoratori che operano presso l'amministrazione centrale dell'organizzazione.

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. Nella cooperativa sociale NEMESI il 66.67% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 16.67% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Un altro elemento che indica il livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti: così lo stipendio medio annuo lordo dei nostri dirigenti è pari a 30.500 Euro, per l'inquadramento di coordinatore/responsabile lo stipendio lordo ammonta in media a 22.300 Euro, i lavoratori inquadrati in lavori di qualifica o specializzati percepiscono in media uno stipendio annuo lordo di 17.200 Euro mentre i dipendenti al livello inferiore e inquadrati quindi nel lavoro generico raggiungono mediamente i 7.900 Euro. Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali premi e riconoscimenti di produzione, fringe benefit come i buoni mensa o il telefonino aziendale, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi erogati dalla propria cooperativa 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 NEMESI prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa e autogestione dei turni.

La cooperativa sociale NEMESI è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: la cooperativa infatti prevede una formazione strutturata per tutti o la maggior parte dei suoi lavoratori e una formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 25, per mediamente 16.45 ore ciascuno di formazione per un costo a carico diretto della nostra cooperativa sociale di 1.870 Euro.

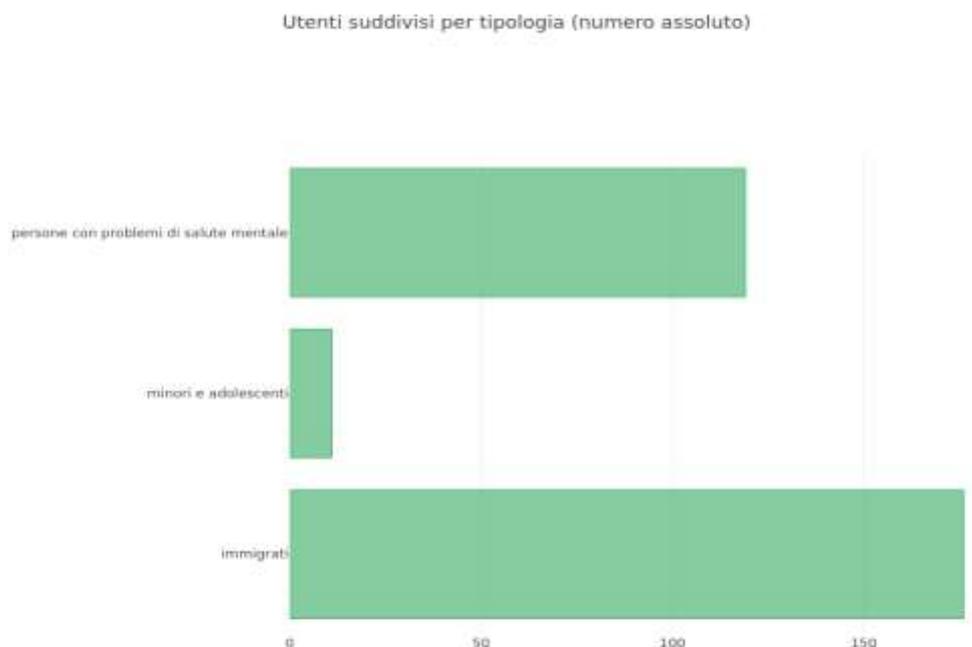
Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei lavoratori. Tale aspetto può essere indicizzato in primo luogo guardando alle politiche di partecipazione dei lavoratori alla base sociale, e per quanto riguarda la nostra cooperativa sociale sono 43 (equivalenti al 138.71% dei nostri dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci di NEMESI. Il dato comprende anche i lavoratori con contratto diverso da quelli di natura subordinata. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la nostra cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare il coinvolgimento del processo decisionale o nella pianificazione delle attività dell'organizzazione, l'ascolto e la comunicazione tra lavoratori e organizzazione attraverso incontri, l'organizzazione di incontri informali per sviluppare relazioni, accorgimenti per il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni 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 cooperativa sociale NEMESI 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: 1 il numero degli infortuni totali registrati sul lavoro nello scorso anno, 414 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 91 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 59.14% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai nostri lavoratori e 95.26 % valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore. Non sono invece stati rilevati casi di richieste di visite straordinarie da 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.



Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso alla NEMESI di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua *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 con alcuni indicatori qualitativi gli esiti raggiunti nei confronti dei nostri utenti.



Primo dato di rilievo è sicuramente il numero di persone che hanno beneficiato dei nostri servizi. Così nel 2017, sono stati serviti presso le nostre strutture o a domicilio complessivamente 306 utenti, con una variazione nel quadriennio 2014-2017 del 44.44%. Coerentemente con i servizi offerti, le categorie di nostri beneficiari sono eterogenee, ed in particolare si osserva la presenza di 176 immigrati, 119 persone con problemi di salute mentale e 11 minori e adolescenti. Ai nostri utenti sono stati offerti servizi al 61% residenziale, al 9.4% diurno continuativa (con erogazione del servizio durante tutto l'anno), al 3.6% diurno stagionale (con erogazione del servizio solo in alcune stagioni o periodicità dell'anno, come i centri estivi, i doposcuola...) e al 26% 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 servizio.

E sempre in termini di impatto sul territorio, ci preme sottolineare come gli utenti della cooperativa sociale NEMESI risiedono per il 7.86% nel comune in cui la cooperativa ha la sua sede, contro il 92.14% 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 NEMESI è per natura una cooperativa sociale che offre i propri servizi su mandato pubblico, rispettando quindi le tariffe previste dallo stesso e non potendo in tal caso intervenire personalmente sulle tariffe. L'impatto economico è quindi un impatto indiretto, intermediato dal mandato pubblico.

Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei nostri servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della nostra cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze dei nostri utenti e della collettività, vogliamo descrivere alcuni aspetti della nostra attività. Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della nostra attenzione all'utenza, la cooperativa sociale NEMESI cerca di promuovere una certa filiera di servizio nei confronti dei suoi utenti nel senso di affiancare l'attività assistenziale ad attività formative e di sviluppo di abilità lavorative e per questo promuove l'inserimento

lavorativo, curando contatti personali con possibili datori di lavoro o collaborando con i centri per l'impiego e promuove l'inserimento lavorativo, ma solo in modo informale e casuale, senza una progettazione o continuità. Significativo ci sembra a tal fine osservare che nel corso del 2017 le attività formative e laboratoriali hanno coinvolto 14 nostri utenti, per una media di 12 mesi di attività occupazionale ciascuno e per un impegno mensile mediamente di 87 ore ad utente, con un proporzionale impatto formativo quindi per gli stessi. NEMESI 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, ecc.), la qualità del servizio (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.), l'investimento nella varietà e articolazione del servizio offerto (attività che cambiano, innovative, coinvolgenti, ecc.), 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 interessanti, come ad esempio risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore e flessibilità nei pagamenti. 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 occasionale e non formalizzato. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti dei nostri utenti, si rileva NEMESI assegna degli obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, come atto volontario e di attenzione ai percorsi intrapresi dagli utenti, con obiettivi anche di intervento e miglioramento futuri. Così, la percentuale di utenti che hanno raggiunto pienamente gli obiettivi nell'anno 2017 è del 79%.

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 e collaborativa risposta ai bisogni locali, la nostra cooperativa sociale si è impegnata attivamente per la collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi agli utenti, la pianificazione di attività con altre organizzazioni del territorio per renderle complementari e offrire agli utenti o potenziali utenti un ventaglio di strutture e servizi alternativi e la pianificazione e l'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 nuove attività e diversificato i servizi in nuovi settori, ha praticato un orario di accesso al servizio flessibile, ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e famigliari (es. trasporto, sanità, ecc.) e ha realizzato servizi all'interno della cooperativa grazie alla collaborazione di nuovi partner (volontari o altre organizzazioni attive ad esempio nell'animazione, nella cura della persona, ecc.).

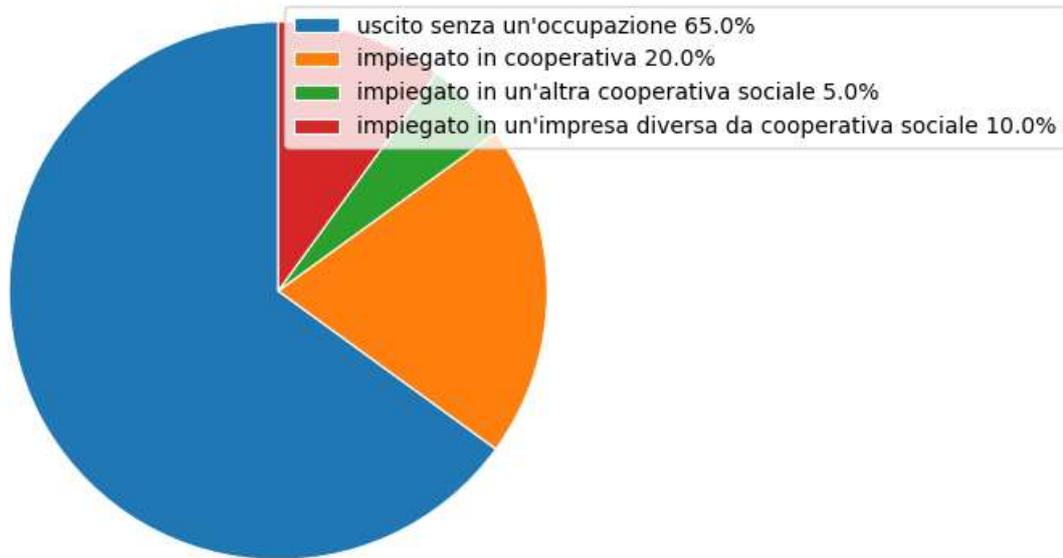
Oltre ai risultati conseguiti per le descritte attività inerenti la realizzazione di servizi di interesse sociale, in quanto plurima, la nostra cooperativa sociale si impegna anche nell'attività di inserimento sociale e occupazionale di persone svantaggiate e anche in tal caso quindi i dati possono rendicontare 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 10. Di questi 1 è assunto dalla nostra cooperativa sociale a full-time, mentre i restanti 9 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 (o normodotati) per NEMESI risulta in questa data pari al 21.28%, 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 8 lavoratori svantaggiati, cui si sono aggiunti in corso d'anno altri 4 lavoratori, contro 2 soggetti svantaggiati usciti, per una variazione positiva pari al 100%. Guardando alla tipologia di svantaggio, i nostri lavoratori sono per la maggior parte ex degenti di istituti psichiatrici e soggetti in trattamento psichiatrico. Inoltre, si conta la presenza di invalidi fisici e invalidi psichici e sensoriali.

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 5 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 28.4%, mentre il restante 71.6% ha dovuto interrompere il percorso (spesso per problemi di salute personale, insostenibilità dei ritmi di lavoro, ecc.). Si tratta di processi formativi oggetto inoltre di un attento monitoraggio formalizzato, promosso 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, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi della propria cooperativa 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 65% è uscito dalla cooperativa senza un'occupazione, il 20% è rimasto impiegato in cooperativa ed ancora lo è, il 10% ha trovato occupazione in impresa for-profit, ente pubblico, altra organizzazione non del sociale e il restante 5% ha trovato occupazione in un'altra cooperativa sociale. Se ne deduce che è politica della cooperativa quella di cercare di alimentare il turn-over dei lavoratori svantaggiati al suo interno, garantendo opportunità formative e di avviamento al lavoro, ma non investendo in modo particolare sulla stabilità occupazionale dei lavoratori svantaggiati, mentre il tasso di occupazione in imprese ordinarie, che si presenta più elevato della media triveneta rilevata in precedenti ricerche, rappresenta per noi un importante indice di esito e di impatto, frutto della capacità di aver lavorato in buona partnership con istituzioni pubbliche e private e con il territorio in generale.

## Situazione occupazionale alla fine del 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 si è dovuto contro propria volontà ridimensionare il numero dei lavoratori svantaggiati inseriti, licenziandone alcuni o non rinnovandone i contratti. 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 32 soggetti in borsa lavoro, nel corso dell'anno sono state istituite 8 nuove borse lavoro, mentre 11 sono state portate a conclusione. A fine 2017 sono ancora presenti nella cooperativa sociale NEMESI 29 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 7 mesi, per 21 giorni lavorati e 20 ore lavorate a settimana. Un ulteriore dato conferisce spessore alla nostra attività e va oltre il mero impegno formativo: al termine della borsa lavoro proposta in cooperativa, 2 persone hanno ricevuto l'offerta di altra attività formativa o lavorativa. 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 cooperativa sociale NEMESI 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, l'investimento nella creazione di abilità rispondenti alle necessità del mercato del lavoro esterno, la realizzazione di attività e progetti per aumentare l'autonomia della persona inserita anche su attività esterne all'area lavorativa e di tipo personale e quotidiano, l'offerta al lavoratore di servizi ulteriori a quello formativo, di tipo abitativo, ricreativo, culturale, sanitario, ecc. e la realizzazione di attività che fanno entrare in contatto il lavoratore svantaggiato con la comunità o categorie specifiche di soggetti con difficoltà diverse (es: progetti con anziani, giovani, ecc.). 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. In quest'ottica di integrazione ed investimento sulla qualità del processo che la nostra cooperativa sociale ha più nel dettaglio cercato di sviluppare una certa filiera di servizio attivando collaborazioni con altre cooperative sociali di tipo B per la realizzazione di percorsi ad hoc per alcuni soggetti svantaggiati e con l'ente pubblico e i centri per l'impiego per il collocamento ex-post 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.



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 e 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 termini di capitale sociale e generare maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione.

Da qui la rilevanza di comprendere come NEMESI agisce nei rapporti con gli altri attori pubblici e privati del territorio e quali sono quindi i suoi investimenti nella creazione di una rete ed i risultati ed impatti che questa genera per la cooperativa sociale stessa e per i soggetti coinvolti e 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 cooperativa sociale NEMESI ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, alla ricerca di sbocchi occupazionali per i soggetti svantaggiati giunti al termine del periodo di inserimento e alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese del territorio, anche se tali attività non hanno condotto nel corso dello scorso anno a risultati visibili e concreti per il territorio, ma ha semplicemente generato maggiori possibilità di incontro e confronto. 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 e definizione di attività di interesse sociale, la definizione di

strategie e politiche sociali e 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 96% degli acquisti di NEMESI è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Inoltre, l'89% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da organizzazioni profit, l'8% in acquisti da cooperative non di tipo sociale, mentre il 3% degli acquisti è fatto da altre organizzazioni di Terzo settore. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La nostra cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2017 in 6 imprese, per un totale di NA Euro di partecipazioni. Sono organizzazioni socie della nostra cooperativa sociale e quindi partecipano al suo capitale sociale 1 imprese, per un totale di 5.164 Euro di partecipazioni. 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 realizzazione condivisa di fasi di produzione del bene/servizio. 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 lo sviluppo.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore, sono stati coordinati solo in pochi casi da azioni di rete strutturate: la cooperativa sociale NEMESI aderisce comunque ad associazioni di rappresentanza e consorzi di cooperative sociali.

In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso 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 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 4 cooperative sociali, 2 associazioni e 1 organizzazioni di volontariato. 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 condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio, 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 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: consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali.



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 NEMESI 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, creazione tra i cittadini di sentimenti di fiducia, altruismo, reciprocità, conoscenza, ossia elementi di capitale sociale e di coesione sociale e coinvolgimento della cittadinanza negli obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il 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), 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.

E' vero tuttavia che accanto a questi elementi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del nostro lavoro nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata in azioni che hanno previsto il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, l'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...), l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini, la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa, lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale, mentre tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro perché non ancora sufficientemente promosse dalla cooperativa possiamo identificare la realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata 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 cooperativa sociale NEMESI è di certo sufficientemente nota nel territorio per i suoi servizi e prodotti, per il suo ruolo sociale e 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 sociale NEMESI 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 innanzitutto in termini di ore di lavoro volontario. La nostra cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2017 solo 3 volontari, tutti volontari soci della cooperativa. Di essi, inoltre, 1 sono uomini mentre 2 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 1 under 30 (fino ai 30 anni) e 2 tra i 41 ed i 50 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.

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, innanzitutto, la nostra cooperativa ha beneficiato nel 2017 complessivamente di 80 ore di volontariato, non molte complessivamente, ma è da considerare che il tempo donato dai volontari è stato impiegato nella totalità dei casi in affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa, aumentando quindi il loro valore sociale e la qualità.

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 cooperativa sociale NEMESI ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. La nostra cooperativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Inoltre, da un punto di vista pratico, si cerca di riconoscere l'attività svolta dai volontari, erogando loro alcuni benefit, come sconti per l'acquisto di prodotti o servizi della propria cooperativa.

Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale NEMESI investe sulla crescita dei propri volontari, poiché prevede occasionali attività formative per i volontari. Inoltre, la nostra cooperativa sociale ritiene importante l'apprendimento on-the-job con il supporto dei dipendenti e il coinvolgimento in equipe, l'organizzazione di occasioni per sviluppare relazioni e incontrarsi con gli altri (cene, eventi...), la promozione dell'ascolto e della comunicazione anche attraverso incontri e il coinvolgimento dei volontari nel processo decisionale e nella pianificazione dell'attività della cooperativa.

## 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 da NEMESI nel corso del 2017, desideriamo concludere la riflessione guardando a quella che è la situazione e la prospettiva futura della nostra cooperativa sociale. 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.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Buona capacità di avere una comunicazione interna chiara, efficace, di supporto e motivazione a lavoratori e soci</li> <li>Buona chiarezza nell'assegnazione di responsabilità e ruoli alle cariche della cooperativa</li> <li>Buona sostegno allo sviluppo di abilità tecniche e alle capacità della classe dirigente</li> <li>Buona possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti</li> <li>Buona capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento</li> <li>Buona capacità di reclutare nuovi lavoratori con adeguata qualificazione</li> <li>Buona chiarezza nell'assegnazione dei ruoli tra il personale</li> <li>Buona capacità di finanziamento della gestione ordinaria</li> <li>Buona capacità di soddisfare la domanda locale</li> <li>Buona capacità di pianificazione pluriennale</li> <li>Buona capacità di ricerca e sviluppo</li> <li>Buona stabilità economica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bassa capacità di avere una comunicazione verso gli stakeholder esterni, efficace, aggiornata, bidirezionale</li> <li>Bassa qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intercettare i nuovi problemi sociali</li> <li>Essere attivi nel sostegno della causa: advocacy</li> <li>Investire su politiche e processi attenti all'impatto ambientale</li> <li>Promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi</li> <li>Cogliere nuova domanda di servizi ampliando la cooperativa o creandone una nuova</li> <li>Coinvolgere maggiormente la società nella mission e nel finanziamento delle attività</li> <li>Intercettare nuovi bisogni e soddisfarli ampliando la cooperativa o creandone uno start-up</li> <li>Promuovere la costituzione di nuove cooperative simili o supporto al loro sviluppo in altre aree territoriali</li> <li>Ricerca e generare conoscenza sui temi sociali e nella proposta di politiche pubbliche: impresa come think tank</li> <li>Rispondere al problema occupazionale in modo sinergico con altre organizzazioni pubbliche e private del territorio</li> <li>Realizzare investimenti ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppino capacità aggiuntive: capacity building</li> </ul>	

Alla luce di questa analisi, l'elemento che più consente di guardare con fiducia al futuro riguarda la capacità dei soci di essere parte attiva delle comunità in cui la cooperativa lavora. Questo consente oggi, come lo è stato nel passato, di intercettare le necessità delle persone e agire in forma proattiva per migliorare il loro benessere. In particolare, sostenendo le persone stesse a strutturare delle risposte ed eventualmente a costruire tentativi di risposta laddove le persone autorganizzandosi non siano riuscite. Con questa metodologia la cooperativa continuerà ad essere un elemento trainante lo sviluppo del proprio territorio e utile al miglioramento del benessere delle persone che lo vivono.

## APPROVAZIONE E DIFFUSIONE

**MODALITA' DI APPROVAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE**

Si specificano, nella tabella seguente, le modalità di approvazione del Bilancio Sociale 2017:

Periodo di riferimento	<input checked="" type="checkbox"/> corrispondente all'esercizio	<input type="checkbox"/> non corrispondente all'esercizio
Eventuale bilancio preventivo sociale	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
Organo che ha approvato il bilancio sociale	Assemblea dei Soci	
Organo che ha controllato il bilancio sociale	Non previsto	
Data di approvazione	29 maggio 2018	
Obbligo di deposito presso il Registro Imprese ai sensi dell'art. 10, comma 2, del D.Lgs. 155/2006	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>

**LA PROMOZIONE DEL DOCUMENTO PRESSO GLI INTERLOCUTORI**

Il Bilancio Sociale verrà utilizzato per far conoscere la realtà della cooperativa ai diversi interlocutori che manifesteranno un reale interesse per comprenderne il valore. Nella tabella seguente le modalità di diffusione:

Data stampa					
Modalità di stampa	Cartacea <input checked="" type="checkbox"/>	CD <input checked="" type="checkbox"/>		Sito Internet <input checked="" type="checkbox"/>	
Numero di copie stampate	3	5		-	
Invio diretto di n. 2 copie a:	Soci lavoratori	Volontari	Clienti	Finanziatori	Altri
	-	-	1	-	1
Invio/consegna su richiesta a:	Soci	Lavoratori	Finanziatori	Clienti	Altri
	-	-	-	-	5

Rispetto alla tabella sopra riportata, si precisa che verrà fornita una copia su CD a quei soggetti con cui Nemesi SCS ha delle relazioni importanti così come indicati nella mappa dei portatori di interesse o in altre parti della rendicontazione. In particolare:

- ai Comuni di Muzzana, Palmanova e San Giorgio di Nogaro e Latisana.

Il Bilancio sarà pubblicato – in formato PDF scaricabile – nella sezione dedicata alla cooperativa all'interno del sito **www.nemesiscs.it** e sul sito del Consorzio il Mosaico **www.consorziailmosaico.org**