

BILANCIO SOCIALE



## Società cooperativa sociale onlus

«Bilancio sociale predisposto ai  
sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017».

2021

27 maggio 2022

Autore: SIMONA BERLESE

## Sommario

LETTERA DELLA PRESIDENTE .....	3
2. NOTA METODOLOGICA .....	4
3. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI SOL.CO. ....	7
3.1 SOL.CO E AGENDA 2030 .....	10
4. L'IDENTITÀ DI SOL.CO. ....	14
4.1 IL PROFILO DI SOL.CO. ....	14
4.2 LA STORIA.....	15
4.3 MISSION .....	18
4.4 I VALORI.....	21
4.5 VISION .....	23
4.6 SOL.CO.2021 .....	23
4.7 LE ATTIVITÀ DI SOL.CO. ....	24
4.8 I PUNTI FORTI DI SOL.CO. RISPETTO ALLE ATTIVITÀ DI PRODUZIONE .....	26
4.8.1 IL LAVORO PER SOL.CO. ....	28
4.8.2 SOL.CO. E LA CULTURA.....	29
4.8.2.1 ROBE DA MATI.....	30
5. LE PARTI INTERESSATE .....	33
5.1 LE PARTI INTERESSATE E LE LORO ASPETTATIVE.....	33
5.1.1. GLI OCCUPATI.....	34
5.1.1.1 I FRUITORI.....	34
5.1.1.2 IL CAPITALE UMANO .....	34
5.1.2 I CLIENTI .....	34
6.1.2.1. CLIENTI AMBITO PRODUZIONE .....	34
5.1.2.2. CLIENTI AMBITO SOCIALE .....	36
5.1.3 PARTNER D'IMPRESA.....	37
5.1.4 SOGGETTI CULTURALI CON CUI FARE INNOVAZIONE CULTURALE E SOCIALE .....	38
5.1.5 FORNITORI .....	38
5.1.6 CITTADINANZA.....	39
5.2 IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER .....	39
6. ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE .....	43
6.1 SOCI .....	43
6.2 IL CAPITALE SOCIALE.....	44
6.3 ASSEMBLEE.....	45

6.4 ORGANI DI GOVERNO: CDA E COLLEGIO DEI SINDACI .....	45
6.5 STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	51
<b>7.IL CAPITALE UMANO DI SOL.CO. ....</b>	<b>53</b>
7.1 GLI OCCUPATI DI SOL.CO.....	53
7.2 LE POLITICHE RETRIBUTIVE IN SOL.CO. ....	55
7.3 LA SICUREZZA IN AZIENDA .....	58
7.4 IL WELFARE AZIENDALE .....	59
7.5 LA FORMAZIONE .....	60
7.6 LE PARI OPPORTUNITÀ.....	60
7.7 LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO .....	61
<b>8.INSERIMENTO LAVORATIVO.....</b>	<b>63</b>
8.1 TIROCINANTI E BORSISTI .....	65
8.2 COME SOL.CO. FA INSERIMENTO LAVORATIVO.....	66
8.3 IL MODELLO DI INSERIMENTO LAVORATIVO DI SOL.CO. ....	69
8.4 CONVENZIONI EX ARTICOLO 14 .....	73
8.4.1 VANTAGGI PER L'AZIENDA NELL'UTILIZZO DELL'ARTICOLO 14.....	74
<b>9.AMBIENTE .....</b>	<b>77</b>
9.1 LA GESTIONE DEI RIFIUTI 2021.....	77
9.1.1. MONITORAGGIO DELLA PLASTICA MONOUSO .....	77
9.2 I CONSUMI ENERGETICI .....	78
9.3 CULTURA AMBIENTALE .....	79
9.4 UN TENTATIVO DI COMPENSAZIONE DELLA CO <sub>2</sub> .....	79
<b>10.LA DIMENSIONE ECONOMICA .....</b>	<b>81</b>
10.1 LA DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO E LA SUA DISTRIBUZIONE .....	84
<b>PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO 2021.....</b>	<b>84</b>
<b>11. SCENARIO FUTURO E IMPEGNI PER IL 2022 .....</b>	<b>86</b>

## LETTERA DELLA PRESIDENTE

L'anno scorso ci eravamo dati un obiettivo: il nostro bilancio sociale 2020 doveva essere un punto di partenza e non di arrivo. E così è stato.

Il 2021 non è stato meno difficile di quello precedente, ma abbiamo confermato la volontà di continuare a camminare passo dopo passo con i nostri soci, con chi collabora con noi, con i nostri clienti e con il territorio cercando di comprendere sempre i loro bisogni, a volte anche anticipandoli.

L'agire consapevole è per noi un grande obiettivo ed è una strada lunga da percorrere.

I miei ringraziamenti vanno naturalmente a tutti coloro che in questo anno hanno creduto in Sol.Co. ed alle sue capacità ed hanno fatto sì che il nostro progetto industriale e sociale non si fermasse.

Sono le piccole cose, i piccoli traguardi raggiunti assieme che fanno grande la nostra Cooperativa!!

Luciana Cremonese  
Presidente di Sol.Co.

## 2.NOTA METODOLOGICA

Nel nostro primo bilancio ci siamo posti l'obiettivo di costruire una narrazione della cooperativa che permettesse a chi la leggeva, di conoscere chi è Sol.co, non solo nei dati sintetici che un bilancio necessariamente deve mettere in campo, ma anche nelle motivazioni che sottendono le scelte che la cooperativa agisce e in quegli elementi che ne definiscono l'identità distintiva.

In questo secondo bilancio, davanti alla possibilità di fermarci a consolidare un format, abbiamo preferito chiederci: tenendo fermo l'obiettivo di rendicontare l'attività svolta nel 2021, quali sono gli aspetti che dobbiamo mettere in risalto per far capire chi siamo e come operiamo? Soffermarci sugli obiettivi della cooperativa ci è sembrata la risposta più naturale. Sono gli obiettivi che traghettano le nostre idee alla realtà e che rappresentano il ponte tra una annualità e l'altra, attraverso cui si rilancia, si corregge, si conferma una strategia, sia che essa riguardi le persone che la gestione economica di una organizzazione.

Abbiamo perciò dato spazio nel bilancio sociale di quest'anno alla trattazione degli obiettivi, in modo più approfondito. Soffermandoci sugli obiettivi individuati l'anno precedente, abbiamo cercato, non solo di misurare i risultati, raggiunti o meno, ma anche di mostrare le motivazioni che li sorreggevano, e di tracciare attraverso l'indicazione di come verranno sviluppati, le linee della nostra azione futura. Abbiamo posto gli obiettivi e il loro perseguimento come chiave di lettura del nostro modo di fare cooperativa.

Nella rilevazione dei dati del 2021, che ci rendiamo conto di dover migliorare attraverso un'attività più puntuale e continuativa nel tempo, si è cercato, per quanto possibile, di confrontare questi dati con quelli dei due anni precedenti. In chiave prospettica, in relazione agli obiettivi di miglioramento, si è cercato di privilegiare invece l'orizzonte temporale di un anno. Le elaborazioni dei dati sono state fatte individuando preliminarmente gli indicatori ritenuti più significativi e selezionando quelli più comprensibili per gli stakeholder.

Laddove si sia riscontrata la mancanza di dati, si è provveduto a strutturare metodologicamente il loro rilevamento, in modo da poter raccogliere, da qui in avanti, i dati necessari a fornire evidenza delle dichiarazioni presentate. Dal punto di vista metodologico si

sono individuate le fonti dei dati rilevanti e ci si è dati delle regole sulle modalità di rilevarli e sulla periodicità del rilevamento.

Esiste nella storia di Sol.co. una precedente edizione di bilancio sociale che è stato redatto nel 2001. Tale bilancio, che è rimasto una esperienza isolata, rappresenta tuttavia un primo tentativo di tematizzare l'interesse della cooperativa di comunicarsi all'esterno "per far conoscere in modo meno occasionale non solo la propria attività, ma anche gli effetti positivi che essa produce sul territorio".

Di questo primo tentativo di bilancio di missione è importante salvare:

- le motivazioni riguardo la necessità di far capire cosa fa e quale impatto ha questa cooperativa sulle dinamiche produttive, come su quelle sociali;
- l'attenzione alle testimonianze che aiutano a ricondurre dati ed informazioni nella dimensione del vissuto e perciò a comprendere meglio il portato di alcuni interventi.

Per la realizzazione del bilancio è stato costituito un gruppo di lavoro formato da tutti i referenti interni che a vario titolo sono coinvolti nella gestione e guidato dalla presidente. Il gruppo di lavoro, che ha lavorato mettendo a sistema dati, informazioni relative a iniziative e attività, ha saputo accettare la sfida di non limitarsi a registrare l'esistente, ma sulla base di provocazioni e stimoli esterni, vagliare, selezionare, e tracciare dei percorsi su cui misurarsi in futuro. Sono state coinvolte nel processo di rendicontazione anche altre figure interne (responsabili operativi), in particolar modo nelle fasi in cui si riteneva importante raccogliere, oltre ai dati, le opinioni di soggetti significativi e/o di recente inserimento.

Ci si è avvalsi per la costruzione del bilancio dei dati contabili, raccolti nel gestionale aziendale e di quelli extra-contabili gestiti ai fini della qualità, dei dati provenienti dalla produzione, nonché dei report e delle sintesi prodotte nel tempo per specifici interlocutori istituzionali, valorizzando anche il ricco materiale che già la cooperativa ha elaborato in questi anni.

Il taglio che è stato dato a questo bilancio è quello di focalizzarsi su aspetti di base, non sugli impatti. La misurazione degli impatti, pur essendo già una preoccupazione della cooperativa, rappresenterà un livello di analisi successivo, da attuare nel momento in cui i dati di base potranno essere consolidati. Il bilancio di impatto andrà valutato rispetto al cambiamento che

Sol.co. con il proprio intervento è in grado di produrre nel territorio di riferimento e dovrà essere rappresentato attraverso indicatori specifici.

I dati individuati sono stati messi in relazione con le linee strategiche di breve e medio termine. Nella redazione del bilancio sono state seguite le Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, così come espresse nel Decreto del 4 luglio 2019 e si è tenuto presente lo “schema tipo e la guida regionale per la redazione del bilancio sociale da parte delle cooperative sociali e dei loro consorzi con sede legale nella regione del Veneto”(Dgr. 815 del 23/6/2020).

Si è voluto fare riferimento anche agli SDGs e al valore dell’agenda 2030, senza misurarsi con tutti gli obiettivi, ma considerando, in via preliminare, quelli connaturalmente legati alla mission e alla vision dell’organizzazione. Questo nella convinzione che gli SDGS possano aiutare ad integrare l’approccio locale in un’ottica globale: con la propria attività Sol.co. si impegna a favore di temi sociali e ambientali che hanno un raggio d’azione locale e, perciò stesso, limitato. Ma nel farlo considera come nella dimensione locale sia possibile contribuire alla soluzione di problemi globali.

Si è preferito inoltre rimandare ad un momento successivo il ricorso ad una certificazione esterna del bilancio, pur nella convinzione che trasparenza e affidabilità possano essere garantiti meglio da un soggetto terzo.

Infine, si è deciso che anche l’individuazione di una possibile integrazione tra il bilancio di esercizio e il bilancio sociale potrà essere tematizzata solo nel momento in cui la cooperativa sarà in grado di padroneggiare al meglio metodi e strumenti del bilancio sociale.

**Va segnalato che nella revisione annuale del 30 novembre 2021 a cura del revisore di Confcooperative Belluno e Treviso è stata rilevato che i soci cooperatori, inquadrati in base a una borsa lavoro dovranno essere esclusi dalla base sociale perché si configura la mancanza di uno scambio mutualistico.**

### 3.LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI SOL.CO.

Nel tentativo di raccontare gli elementi distintivi in cui si esprime la responsabilità sociale di Sol.co., sono stati individuati i seguenti punti:

- La costruzione di una rete di relazioni sul territorio
- La creazione di valore a lungo termine
- La creazione di valore condiviso
- La responsabilità finanziaria
- Il fare bene il lavoro di inserimento lavorativo

**La costruzione di una rete di relazioni sul territorio:** La rete per Sol.co. non è un'entità funzionale al fare impresa. Fare rete presuppone l'aver una visione positiva dell'altro come risorsa pur nel rischio della ferita di cui può essere portatore e ritenere che solo l'integrazione, la collaborazione, il fare sistema, anche tra visioni differenti, possa produrre effetti positivi di cui la singolarità, il protagonismo individuale, anche d'impresa, non sono capaci. I problemi di oggi richiedono, per essere risolti non solo di strumenti e modelli organizzativi nuovi, ma anche e forse prima di tutto mentalità nuove, capaci di uscire dagli schemi tradizionali e da approcci autoreferenziali

Sol.co. è convinta per esempio che per i temi di rilevanza sociale come quelli della disabilità e del lavoro possano essere affrontati correttamente solo facendo convergere tutti i diversi attori che sono chiamati ad esercitare un ruolo rispetto a questi temi su un obiettivo comune e interagendo continuamente per far sì che il contatto e la vicinanza possano diventare collaborazione e sostegno reciproco e generare nuove soluzioni che tengano insieme sussidiarietà e solidarietà in una logica di risultato positivo per tutti i soggetti in gioco, in primis quelli più fragili.

**Creazione di un valore a lungo termine:** non si ritiene sufficiente offrire una opportunità estemporanea di lavoro alle persone con problemi psichici o persone fragili. Si è convinti che il progetto rispetto all'inserimento lavorativo debba essere finalizzato a che le persone abbiano un futuro professionale e personale, dentro o fuori della cooperativa. E questo si ritiene possa avvenire solo nel momento in cui le persone vengono aiutate, attraverso il lavoro, a riprendere in mano la propria vita; o quando si creano gli spazi e le soluzioni perché possano acquisire le autonomie necessarie; o ancora, nel momento in cui si indirizza l'agire quotidiano a costruire relazioni più solide.



Ma la creazione del valore a lungo termine sta anche nell'approccio che la cooperativa utilizza con i suoi clienti, nel tentativo di costruire collaborazioni e integrazioni durature nel tempo e non solo forniture spot, economicamente convenienti. Questo non solo per ragioni di continuità di fatturato, ma soprattutto per favorire una contaminazione di pratiche e di stili, e lo sviluppo di un know how comune, come ha dimostrato, nella storia di Sol.co., il rapporto storico con Osram spa.

**Creazione di valore condiviso:** questa responsabilità trova la sua declinazione nella ricerca di costruire linguaggi comuni con i diversi interlocutori, parlando il linguaggio economico con le imprese, il linguaggio psicologico con i servizi sociali. Ma anche "facendo insieme": ad esempio condividendo spazi, momenti, attività; riducendo le separazioni organizzative e coinvolgendo nelle scelte, nelle azioni, nelle soluzioni lavoratori, clienti, fornitori.

**La responsabilità finanziaria:** gestire il denaro con oculatezza, valutando investimenti e spese è per Sol.co. importante per la sostenibilità economica dell'impresa e per garantirle futuro. Ma per Sol.co. è importante anche far sì che ci sia coerenza rispetto ai fornitori che si utilizzano in questo ambito, in modo che l'uso dei soldi sia orientato a favorire la crescita di una economia reale, a dare credito anche a soggetti più piccoli ma non meno vitali dal punto di vista del valore sociale, con una sensibilità spiccata per il terzo settore e il profit responsabile.

**Fare bene il lavoro di inserimento lavorativo:** questo è lo specifico di Sol.co. e questo significa agire su diversi livelli: con i lavoratori, con i soggetti che li seguono, con il contesto produttivo, con le famiglie in cui le persone sono inserite, non tralasciando nuove strade di intervento. Come significa anche cercare soluzioni organizzative che permettano di inserire le persone giuste nei posti giusti, estendere percorsi di supporto psicologico a tutti gli utenti, creare le condizioni per la permanenza in azienda attraverso la ricerca di opportunità di produzione con nuovi clienti.

Sol.co. ad oggi non ha messo in atto un sistema di gestione della propria responsabilità sociale. Intende però porlo come obiettivo futuro: gestire la responsabilità non significa solo esplicitare i temi su cui si sta impegnando, e quindi fare rendicontazione, ma anche creare degli strumenti adatti e utili ad implementare la propria capacità di dare risposte e misurare i risultati che la cooperativa riesce a raggiungere. Tra i passaggi che si ritiene utile attuare, in relazione a questo obiettivo ci sono:

**la creazione di un codice etico** che possa sintetizzare i principi riconosciuti da Sol.co. e poterli declinare in comportamenti concreti;

**la gestione in modo strutturato dell'ascolto degli stakeholder** attraverso la messa a punto di strumenti dedicati e di una modalità di rilevazione periodica;

l'impostazione delle modalità per la rilevazione dell'impatto di Sol.co. su questi temi:

- Sviluppo economico del territorio
- Governance democratica ed inclusiva
- Partecipazione e inclusione dei lavoratori
- Cambiamenti sui beneficiari diretti e indiretti
- Conseguenze sulle politiche pubbliche del proprio lavoro

Il codice etico che non siamo riusciti a stilare nel 2021, resta un risultato da raggiungere per il 2022. La gestione dell'ascolto degli stakeholder che è stata strutturata rispetto al bilancio sociale non ha raccolto dati sufficienti per una valutazione.



Il sistema della responsabilità sociale d'impresa per Sol.co.

### 3.1 Sol.co e Agenda 2030



All'interno di questo primo bilancio sociale, e nella volontà ad accettare le sfide che il mondo pone, è emersa da parte di Sol.co. l'aspirazione a non limitare la rendicontazione alle singole relazioni rispetto ai diversi stakeholder, ma ad individuare dei temi trasversali che potessero rappresentare l'elemento unificante su cui far convergere gli interessi dei diversi stakeholder. Si è quindi tentato un primo avvicinamento di comprensione rispetto ai 17 obiettivi posti dall'agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile.

A fine 2015, l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) ha lanciato su scala mondiale la nuova Agenda 2030 sottoscritta da 193 paesi tra cui l'Italia. Si tratta di un **piano d'azione per realizzare 17 Obiettivi strategici di Sviluppo Sostenibile** (Sustainable Development Goals o SDGs), articolato in 169 target specifici, che coinvolgono le dimensioni sociali, economiche ed ambientali della sostenibilità. Ogni organizzazione è chiamata a fare la sua parte per contribuire al raggiungimento degli obiettivi su scala globale e locale. Per governi nazionali e locali, imprese, organizzazioni no-profit, l'Agenda 2030 costituisce già **un quadro di riferimento che ispira ed indirizza le politiche di sostenibilità a tutti i livelli**, attraverso azioni volontarie in attuazione dei 17 SDGs.

Solc.co ha ritenuto fondamentale, rispetto a quanto ha identificato come la propria modalità di interpretare la responsabilità e il perseguimento della sostenibilità, dare una dimensione globale al proprio agire locale non solo per dare risposte più solide ed articolate ai propri stakeholder, o per accettare l'opportunità, sempre arricchente, di allargare lo sguardo. Ma perché la responsabilità, per sua natura, non può limitare la sua area di azione all'orizzonte significativo ma ristretto della quotidianità, avendo necessità di misurarsi su quelle questioni che interagiscono, interferiscono, e condizionano se vogliamo, con la "dimensione locale".

Rileggendo il proprio operato e orientando le proprie strategie alla luce degli SDGs, l'organizzazione riconosce esplicitamente di essere, malgrado le sue ridotte dimensioni, una protagonista della Comunità globale e di lavorare per la sostenibilità del Pianeta.

La cooperativa è infatti chiamata a sviluppare sempre nuove progettualità ed è consapevole di poter portare un contributo all'interno delle reti di relazione a cui partecipa, stimolando la riflessione e le sensibilità nei tavoli in cui è presente e promuovendo il proprio modello di conciliazione tra sviluppo economico e attenzione sociale. Sol.co. è convinta che solo facendo massa critica all'interno del proprio territorio sarà possibile dare vita ad azioni di sistema che possono intervenire sui meccanismi che contribuiscono a generare un lavoro poco dignitoso per molte persone, anche nelle comunità locali più prossime.



L'ottavo obiettivo, quello del lavoro dignitoso, si ritiene sia, tra gli obiettivi, quello su cui la cooperativa si sente più direttamente interpellata, sia perché il lavoro è già oggetto di riflessione al proprio interno, in relazione alla mission di inserimento delle persone con disabilità psichica o con svantaggio sociale, sia perché è quello su cui si ritiene di poter contribuire in maniera efficace.

Promuovere il Lavoro dignitoso per Sol.co. significa:

- Rimuovere le cause che allontanano le persone con malattia psichica dal lavoro
- Dare valore al lavoro in cooperativa per alcune sue caratteristiche quali: la possibilità di una partecipazione diretta del lavoratore in qualità di socio, il minore divario retributivo, la modalità inclusiva
- Creare posti di lavoro nuovi
- Migliorare la retribuzione dei lavoratori, quando possibile
- Adeguare il posto di lavoro attraverso soluzioni ad hoc (gli accomodamenti ragionevoli)
- Favorire la partecipazione delle donne
- Trasformare la sicurezza da adempimento a stile di lavoro
- Operare sulla prevenzione dei rischi

Alla dimensione lavorativa risultano saldamente collegati altri 3 obiettivi:

Parità di genere – obiettivo 5

Salute e benessere -obiettivo 3

Imprese, innovazione, infrastrutture – obiettivo 9

La sensibilizzazione sugli SDGs oltre ad essere un impegno verso esterno, documentato da una comunicazione mirata attraverso i propri canali social, è per Sol.co. anche un impegno interno: nel 2020 è stata avviata una pluralità di interventi per avvicinare chi lavora in Sol.co. ai concetti legati agli obiettivi dell'agenda. Si sono creati dei materiali illustrativi per visualizzare i diversi obiettivi su cui Sol.co si è impegnata, che sono stati affissi alle pareti delle parti comuni della cooperativa. Così come ci si è impegnati a creare dei video brevi, in cui i protagonisti sono le persone che lavorano in Sol.co. che raccontando la propria esperienza, mettono in luce alcuni aspetti rilevanti che quegli obiettivi implicano: il senso del lavoro per chi proviene da situazioni di disagio, nel video sul lavoro dignitoso; le difficoltà superate da parte delle donne nella loro esperienza lavorativa, nel video sulla parità di genere; il collegamento tra benessere-salute e lavoro, nel video sulla salute; le esperienze di collaborazione tra le imprese come fattori fondamentali per innovare processi, metodi e creare un tipo di economia più sostenibile, nei video che raccontano le relazioni instauratesi con i clienti.

Il racconto degli Sdgs è avvenuto anche attraverso due modalità insolite: il biglietto di Natale e la presentazione di Robe Da Mati.

Con il biglietto di Natale del 2020, appuntamento atteso in Sol.co. e fuori per il messaggio che viene veicolato, si è presentato l'obiettivo 5 focalizzando su ciò che Sol.co. fa per la parità di Genere.

Nella presentazione di Robe Da mati, invece, si è associata la proposta culturale a 4 goal dell'agenda: imprese, innovazione, infrastrutture (9), riduzione delle disuguaglianze (10), città e comunità sostenibili (11), pace giustizia e istituzioni solide (16): la proposta dell'evento Robe da Matti è pensata come opportunità per un accesso ampio alla cultura, che è condizione di coesione sociale, espressione di libertà e nella sua realizzazione e gestione, il risultato di processi partecipativi, di condivisione con soggetti istituzionali.

Sol.co. è convinta che, attraverso una declinazione degli SDGs nella realtà quotidiana, sia possibile addomesticare e comprendere, anche per un pubblico lontano dalla trattazione di

questione complesse e globali, i grandi temi della contemporaneità. E che questa trattazione più semplice e facilmente comprensibile, contribuisca comunque a restituire, insieme ad altre letture più elaborate e argomentate, la consapevolezza che gli obiettivi da raggiungere sono una responsabilità per tutti che va compresa e agita.

## 4. L'IDENTITA' DI SOL.CO.

### 4.1 Il profilo di Sol.co.

SOL.CO. società cooperativa sociale onlus. Il nome Sol.Co. è un acronimo composto dalle parole sol[idarietà] e co[operazione].<sup>1</sup>

Ha sede legale a Treviso, comune in cui opera, in via Ca' Zenobio, 35. Con la riforma del terzo settore avviata nel 2017, Sol.co è iscritta nell'apposita sezione speciale in qualità di impresa sociale dal 26/7/2018. La configurazione fiscale di Sol.co. è ad oggi, a seguito della variazione avvenuta nel 2013, di società per azioni.

Sol.co. è una delle 18 Cooperative di tipo B che operano in provincia di Treviso<sup>2</sup>.

E' attiva nel settore industriale a favore di soggetti svantaggiati, prevalentemente provenienti dal disagio psichico. Il suo scopo sociale, da statuto, è il perseguimento dell'interesse generale della comunità e l'integrazione sociale dei cittadini ricercando "occasioni di lavoro per realizzare l'inserimento lavorativo" svolgendo attività di produzione.

La percentuale di svantaggiati presenti in Sol.co. si attesta sull'80%.

L'impresa strutturalmente, si compone di una sede produttiva principale e di un magazzino che copre un'area di 2300 mq.

Sol.co. nasce come onlus nel 1992 in seguito a una sperimentazione nata all'interno della Comunità Terapeutica Residenziale Protetta dell'azienda ULSS 9 con sede a Musano di Trevignano, in provincia di Treviso, per dare opportunità alle persone di integrare, agli ordinari interventi terapeutici, attività occupazionali che completassero il quadro riabilitativo. All'inizio gli ospiti della Comunità svolgevano lavori agricoli (coltivazione ortaggi e frutta e allevamento degli animali da cortile, in particolare oche). Proprio le oche sono state elette a simbolo di un'origine e a memoria degli inizi di Sol.co.

In quasi 30 anni, Sol.co. è riuscita a passare dall'essere una realtà funzionale al servizio pubblico e una modalità di operare con un alto grado di flessibilità e di improvvisazione, ad essere una vera impresa, capace non solo di essere considerata un fornitore serio, anche se

---

<sup>1</sup> Trattandosi del nome di una società non verrà catalogato come sostantivo maschile bensì come nome proprio femminile: nel caso in cui si utilizzi un articolo determinativo (può anche essere omissso quindi semplicemente Sol.Co.) sarà quindi la Sol.Co.

<sup>2</sup> Dato ricavato dall'ALBO REGIONALE DELLE COOPERATIVE SOCIALI (L.R. 23/2006 artt. 5 -6) Aggiornato con le iscrizioni e le cancellazioni alla data del 19/04/2022

spesso secondario di grandi aziende, ma di essere partner professionale ed affidabile nel portare a termine gli impegni assunti con i propri committenti. La crescita di Sol.co. ha anche significato un aumento dell'occupazione. Si è passati dai 10 occupati del 1992 ai 57 del 2021. L'attenzione di Sol.co. si è sempre rivolta agli utenti con disagio psichico, che rappresentano il numero maggiore degli occupati, ma la platea dei propri lavoratori si è andata ampliando negli ultimi anni ed ha interessato varie situazioni di svantaggio sociale, come le ha identificate la Legge 381/91 e l'evoluzione normativa successiva.

L'elemento caratterizzante, riconosciuto a Sol.co., è quello di aver saputo coniugare innovazione con umanità, creando una cooperativa capace di stare sul mercato e di misurarsi con esso (Sol.co è associata Assindustria Veneto centro), ma molto attenta a preservare la cura di quanti lavorano al suo interno, garantendo ad ognuno un percorso personalizzato, finalizzato ad accrescerne le potenzialità, le risorse e le autonomie individuali. Facendo impresa sociale Sol.co. ha dimostrato due cose molto importanti: come è possibile fare vera inclusione generando un impatto sociale significativo sul territorio, e come è possibile essere un soggetto capace di stimolare il pubblico e non dipendere da esso.

## 4.2 La storia

Sol.Co. nasce per dare risposta a bisogni di persone con difficoltà psichica. Questo è sempre stato il focus, mentre ciò che è variata è la modalità con cui a quel bisogno si è data risposta. Dall'agricoltura si è passati all'attività industriale, ma non per una particolare vocazione, bensì per la presenza di opportunità legate a persone che hanno intercettato Sol.co. nel loro percorso esistenziale e professionale e che hanno permesso alla cooperativa di mettersi alla prova costruendo pian piano una propria identità, anche dal punto di vista produttivo.

La crescita di Sol.co. è stata lenta ma progressiva, legata all'incremento di richieste provenienti dall'utenza, ma anche dalle esigenze del sistema sanitario e si è coniugata con la capacità di trovare nuove strade per garantire la possibilità di lavoro.

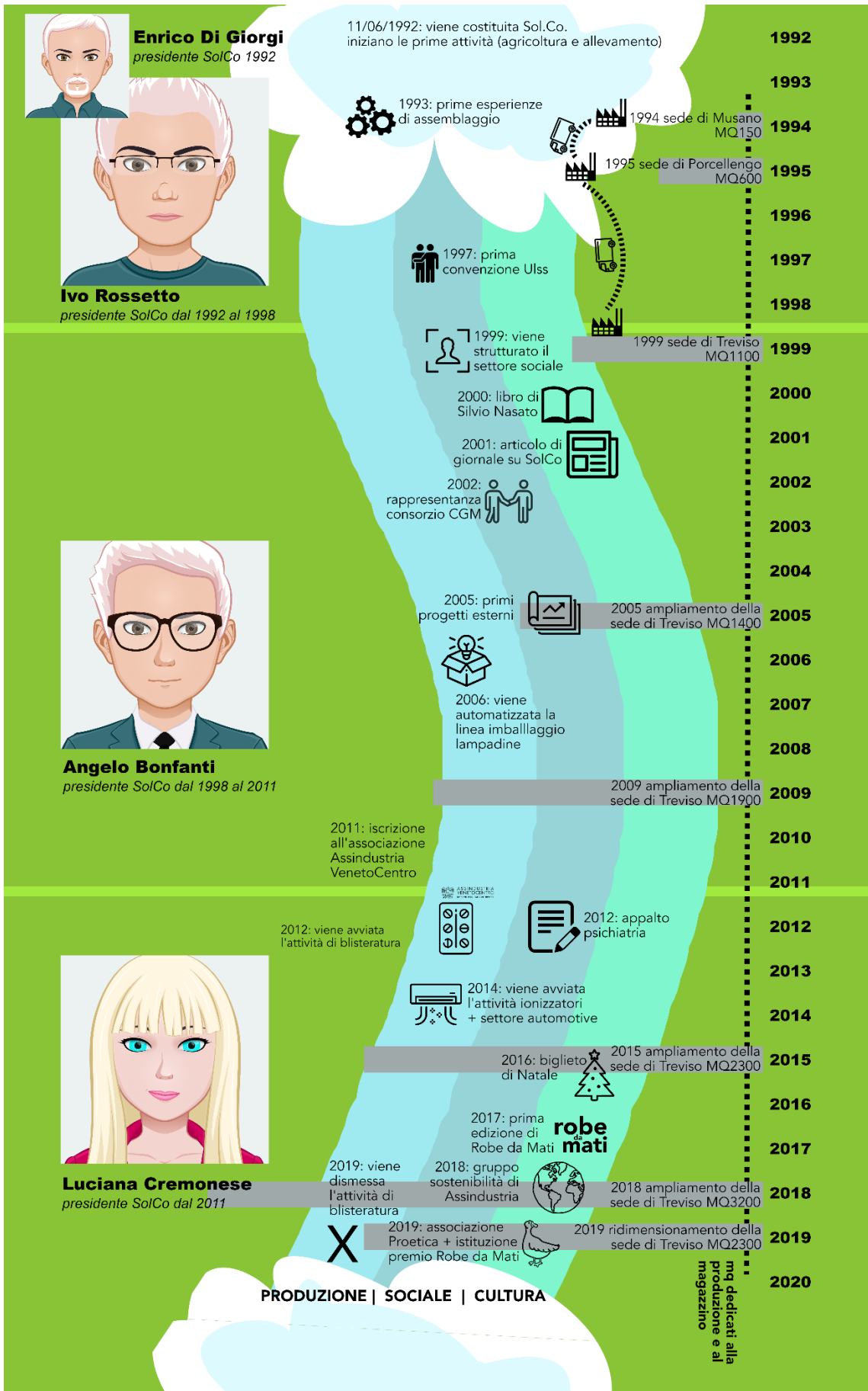
Sol.co. legge la propria storia secondo la categoria della continuità evolutiva: nel corso dei suoi quasi 30 anni la cooperativa è cresciuta dimensionalmente, si è ampliata, ha aggiornato le proprie attività riuscendo a cogliere gli sviluppi del mercato e dei propri clienti e traducendole in opportunità per i propri soci e per quanti avevano necessità di un'esperienza qualificante in ambito lavativo. Ma il tutto è stato fatto cercando di procedere per adattamenti e non per



strappi. Ogni presidenza nell'arco di questi 30 anni si è infatti preoccupata di integrare e sviluppare le acquisizioni della precedente, ripensando, integrando, ampliando, anche differenziando, ma sempre nella logica di mantenere fermi alcuni pilastri quali per esempio l'attenzione alle persone, la necessità di salvaguardare insieme al lavoro il loro benessere, e tenere insieme lavoro e cultura. Ciò ha permesso a Sol.co. di consolidare una propria identità e di far sentire le persone parte di un percorso, tenendosi lontano, in egual modo, da un irrigidimento nostalgico delle origini e da una proiezione nel futuro sganciata dal motivo per cui la cooperativa è nata. Il concepire idealmente, in particolar modo da parte dei presidenti che si sono succeduti, la cooperativa come un'opportunità a termine e non come una proprietà rispetto alla quale esercitare il proprio potere, ha garantito le condizioni perché ciò potesse avvenire.

Nella rappresentazione dei passaggi che ne costituiscono la storia, Sol.co. ha messo in parallelo l'evoluzione avvenuta nei tre ambiti che ne contraddistinguono l'azione: l'ambito della produzione, quello sociale, quello culturale. L'evoluzione nell'ambito produttivo è scandita dalle nuove attività che via via si sono aggiunte a quelle iniziali di assemblaggio e dalla strutturazione industriale di alcune linee. Sul fronte sociale gli step significativi sono rappresentati dai passaggi chiave nei rapporti con gli interlocutori pubblici e che hanno comportato un aumento della presenza di fruitori, mentre nella parte culturale si fa riferimento ai passaggi che hanno portato alla realizzazione di Robe da Mati e hanno aperto ad una serie di nuove reti.

La Sol.co. di oggi si presenta come impresa che è stata capace di "industrializzare" i propri processi produttivi, come anche quelli di gestione del sociale. Si tratta di un'industrializzazione in senso lato, che per la produzione ha significato non solo passare dall'agricoltura all'industria, ma anche all'adozione di nuove tecniche produttive, di criteri più razionali, di un più efficiente coordinamento dei fattori impiegati, che ha reso i processi produttivi più standardizzati e perciò più rispondenti alle performance richieste dalle aziende. Per il sociale ha significato invece mettere a punto metodi e strumenti per la rilevazione puntuale di bisogni e di criticità che permettono di anticipare il sorgere di situazioni problematiche e di creare un clima interno più sereno.



### 4.3 Mission

# mission

la **capacità progettuale e la professionalità** come elementi distintivi anche in un contesto lavorativo privo di competenze evolute.

la **ricchezza economica** come obiettivo non disgiunto alla ricchezza sociale per garantire la possibilità di uno sviluppo complessivo di tutte le dimensioni umane e la salvaguardia di un'umanità piena.

la **ricchezza sociale** come il frutto di un'azione culturale: senza cultura non c'è riconoscimento e senza riconoscimento non c'è inclusione

il **ruolo del lavoro**: approccio nella gestione dei lavoratori che permette il raggiungimento anche di obiettivi economici

**COLLABORIAMO  
CON LE INDUSTRIE E  
IL TERRITORIO CON  
PROGETTUALITA' E  
PROFESSIONALITA'  
PER CREARE  
RICCHEZZA  
ECONOMICA  
E SOCIALE  
VALORIZZANDO  
LA PERSONA  
ATTRAVERSO IL  
LAVORO**

il **ruolo di partner** e di esecutore: l'impresa opera nella subfornitura che negli ultimi decenni è stata interessata da ampi processi di delocalizzazione in particolare per motivi di costo. La subfornitura è però ancora una necessità per le imprese locali e può avere una sua dignità se è correlata ad elementi di qualità e di servizio. Ed è proprio sull'affidabilità come fornitore e sull'integrabilità con le catene di fornitura del proprio cliente che Solco intende misurarsi, cimentandosi nel costruire soluzioni ad hoc insieme con il cliente, nell'aver un ruolo attivo nella risoluzione dei problemi, nel dare garanzia di forniture nei tempi e con le caratteristiche richieste.

la **valorizzazione della persona**: superamento di una logica assistenziale buonista all'utente disabile o svantaggiato che pone il focus esclusivo sul destinatario dell'inserimento, a favore invece della presentazione di un soggetto economico che non cerca approcci più semplici e protetti perché occupa lavoratori con difficoltà, ma che nell'essere un soggetto sul mercato adotta un particolare approccio nella gestione dei lavoratori che permette il raggiungimento anche di obiettivi economici.

In questa mission Sol.co. vuole dare alcune indicazioni sintetiche in grado di restituire le coordinate della propria specificità:

**il ruolo di partner e non solo di esecutore:** l'impresa opera nella subfornitura che negli ultimi decenni è stata interessata da ampi processi di delocalizzazione in particolare per motivi di costo. La subfornitura è però ancora una necessità per le imprese locali e può avere una sua dignità se è correlata ad elementi di qualità e di servizio. Ed è proprio sull'affidabilità come fornitore e sull'integrabilità con le catene di fornitura del proprio cliente che Sol.co. intende

misurarsi, cimentandosi nel costruire soluzioni ad hoc insieme con il cliente, nell'aver un ruolo attivo nella risoluzione dei problemi, nel dare garanzia di forniture nei tempi e con le caratteristiche richieste;

**la capacità progettuale e la professionalità** come elementi distintivi anche in un contesto lavorativo privo di competenze evolute;

**la ricchezza economica** come obiettivo non disgiunto alla ricchezza sociale per garantire la possibilità di uno sviluppo complessivo di tutte le dimensioni umane e la salvaguardia di un'umanità piena;

**la ricchezza sociale** come il frutto di un'azione culturale: senza cultura non c'è riconoscimento e senza riconoscimento non c'è inclusione;

**la valorizzazione della persona nel lavoro:** come superamento di una logica assistenziale buonista dell'utente disabile o svantaggiato che pone il focus esclusivo sul destinatario dell'inserimento, a favore invece della presentazione di un soggetto economico che non cerca approcci più semplici e protetti perché occupa lavoratori con difficoltà, ma che nell'essere un soggetto che agisce nel mercato, adotta un particolare approccio nella gestione dei lavoratori che permette il raggiungimento anche di obiettivi economici.

Aspetti importanti che caratterizzano Sol.co.:

**Modo di fare la cooperativa sociale:** Il fatto di non essere una cooperativa come soggetto vincolato e determinato dall'ente pubblico.

C'è stato un percorso di emancipazione dai vincoli e dalla subordinazione del pubblico che ha portato la cooperativa ad essere soggetto autonomo nel senso economico, gestionale ed operativo. La cooperativa cerca di costruire relazioni con le realtà istituzionali ponendosi, ed essendo anche percepita, come partner e fornendo il proprio supporto costruttivo nei nuovi progetti proposti. Sol.co. ritiene fondamentale comunicare che esistono modi di fare cooperazione attenti all'aspetto sociale ma non per questo disattenti alla sostenibilità economica e ambientale delle proprie attività. Vuole spingere all'interno del mondo della cooperazione, nei luoghi opportuni quali le associazioni di cooperative, il consorzio a cui appartiene, i propri partner commerciali, verso una maggiore responsabilità, intervenendo sui sistemi, proponendo percorsi nuovi, sviluppando il lavoro in rete. Sol.co. è convinta che il suo

compito sociale sia quello di non giocare in difesa: accettare le sfide, lasciarsi provocare dalle richieste dei lavoratori, dei clienti degli enti e non aver paura di provare a testare soluzioni ardite

**Modalità di intendere l'inclusione:** il concetto di inclusione lavorativa è stato superato a favore di un approccio volto a realizzare l'integrazione tra tutte le persone che operano all'interno della cooperativa. Questo ha generato un nuovo modo di stare insieme sul posto di lavoro e al di fuori. La separazione sani-malati è stata superata utilizzando il concetto di diversità. Allo stesso modo il concetto di pari opportunità molto spesso orientato ad indicare un superamento delle differenze di genere è quotidianamente ripensato come possibilità di risposta alla definizione alle esigenze umane, in quanto tali.

**Modo di concepire l'inserimento lavorativo:** l'inserimento lavorativo è solo uno degli aspetti di una più ampia integrazione sociale: le persone lavorano in Sol.co. ma la loro identità e il loro benessere non è legato alla dimensione lavorativa. L'approccio che in Sol.co è applicato è globale e le iniziative che sono state individuate (es. Robe da mati) sono funzionali a favorire un inserimento sociale pieno.

**Modo di essere cooperativa:** i lavoratori sono realmente protagonisti e realmente coinvolti. La partecipazione è effettiva. La mutualità non è una dichiarazione ma una pratica. Il gruppo che guida la cooperativa risulta compatto, condivide obiettivi e modalità ed ha una carica motivazionale che è percepibile anche all'esterno.

**Il fatto di essere un soggetto che intende "stare nel mercato",** che fa impresa e si rapporta con le imprese cercando rapporti paritari e confrontandosi con le stesse logiche di efficienza e qualità delle imprese clienti.

**Un soggetto che fa innovazione:** L'innovazione è una condizione importante di questa volontà di "stare nel mercato" e si declina in vari modi:

- nuovi servizi al cliente pubblico. Va in questo senso l'idea che Sol.co. vorrebbe sviluppare, di gestire il matching tra azienda e utenza nell'inserimento delle situazioni difficili, svolgendo in questo modo un ruolo di supporto rispetto alla pubblica amministrazione. Questo può avvenire selezionando le aziende segnalate dai comuni per procedere ad inserimenti mirati di specifici lavoratori in difficoltà. Ciò potrebbe permettere all'ente locale, per esempio, di superare un modello assistenzialistico nella gestione dei propri cittadini e creare sinergie tra domanda e offerta. Questa proposta è resa possibile dall'aver inserito in cooperativa la figura

della “psicologia applicata alla produzione” che è in grado di condurre contemporaneamente valutazione psicologiche e professionali, identificando, nel caso di inserimenti in realtà aziendali, la persona con le caratteristiche adeguate al lavoro da svolgere e alle esigenze aziendali e dall'altra l'azienda che ha le tipologie di lavorazione più rispondenti alle peculiarità professionali e psicologiche dei singoli lavoratori. Si tratta di una modalità più evoluta di fare promozione del lavoro coniugando tematiche sociali con quelle più specificatamente produttive e riducendo il rischio di insuccesso degli inserimenti lavorativi.

- investimenti tecnologici: nel tempo si sono migliorate le attrezzature esistenti (es. si è arrivati ad investire su una linea per realizzare delle fasi di processo automatizzato), modificando le modalità di gestire i processi, introducendo attrezzature studiate ad hoc che riducono i tempi, mantenendo la funzionalità di macchinari esistenti per garantire interventi rapidi ed efficaci nella modifica-ripristino delle linee produttive.
- aumento del livello di sicurezza attraverso la messa a punto di procedure più puntuali (es. Procedure di controllo di piccoli incidenti (es. le piccole ferite, le ipotesi di infortunio, il quasi infortunio) e l'introduzione di attrezzature che mettono meno a rischio la salute del lavoro (es. transpallet), concretizzando così l'idea che la sicurezza non sia qualcosa che si aggiunge al lavoro, ma sia la modalità in cui il lavoro può esercitarsi.

#### 4.4 I Valori

I valori che Sol.co. ha messo alla base della propria attività sono:

- LA MUTUALITÀ'
- LA SOLIDARIETÀ'
- LA DEMOCRATICITÀ'
- L'IMPEGNO
- L'EQUILIBRIO DELLE RESPONSABILITÀ' RISPETTO AI RUOLI
- LO SPIRITO COMUNITARIO
- IL LEGAME CON IL TERRITORIO
- IL COOPERARE ATTIVAMENTE CON ALTRI SOGGETTI

Si tratta di valori legati alla natura della cooperazione, che in fase di fondazione sono risultati determinanti per identificare l'azione di Sol.co. rispetto al contesto. Questi valori, benché rimasti fondamentali, si sono arricchiti, grazie ad un processo di affinamento e di rielaborazione ed oggi si presentano con una formulazione diversa, che ha permesso di mantenere il nucleo di quei valori ma di evitare il deterioramento comunicativo legato alle vicende storiche, alle appropriazioni politiche, alle distorsioni avvenute nel tempo.

Questi sono i valori di Sol.co. oggi:



- **CENTRALITÀ DELLA PERSONA**, quale vincolo fondamentale nell'agire della cooperativa che riconosce, rispetta e tutela la persona
- **equilibrio**, nel senso di una giusta distribuzione della ricchezza e delle risorse
- **trasparenza**, come stile che caratterizza le relazioni e la comunicazione interna ed esterna di Sol.co.
- **cooperazione**, come consapevolezza che il bene comune può essere raggiunto solo attraverso l'impegno congiunto di tutti
- **solidarietà**, come capacità di captare le istanze di coloro che si trovano in situazioni effettivo svantaggio e come impegno a trovare soluzioni di comune interesse, che tornino a vantaggio di chi ha più bisogno
- **partecipazione responsabile**, come riconoscimento del diritto dei soci e dei collaboratori di prendere parte alle decisioni e della necessità di farlo in modo da portare un contributo al progetto comune.

- **efficienza** ed **efficacia**, come uso ottimale delle risorse in modo che il loro impiego dia il massimo beneficio a tutti gli stakeholder nel perseguire gli obiettivi dichiarati con il massimo impegno.
- **denaro** non come fine ma come strumento per la realizzazione dei progetti.

#### 4.5 Vision

La vision che persegue Sol.co. è quella di poter essere un punto di riferimento nel territorio sia per le aziende che per la pubblica amministrazione che promuove gli inserimenti di personale, mantenendo un livello dimensionale in linea con quello attuale che risulta rispondente ad una gestione corretta delle persone, ma migliorando la propria attrattività per garantire una sostenibilità economica di medio e lungo termine.



**Una società inclusiva  
per le tutte le persone,  
soprattutto quelle  
fragili, sul piano del  
lavoro e delle relazioni**



#### 4.6 Sol.Co.2021

Se il 2020 sarà ricordato come un anno complicato, sicuramente il 2021 non si può considerare da meno.

La situazione sanitaria lentamente presenta delle aperture, complice la campagna vaccinale. Ma il percorso verso la “normalità” pre pandemica è ancora lungo e molto incerto. Le disposizioni normative restano tante.

L'applicazione di queste all'interno della cooperativa richiedono una riorganizzazione delle attività e un incremento dei costi (ad esempio l'acquisto delle mascherine chirurgiche).

Lo stop-and-go dei lockdown mondiali hanno delle ripercussioni importanti sulla disponibilità/approvvigionamento delle materie prime. Anche singoli episodi , come quello



dell'incagliamento della nave portacontainer Ever Given sullo stretto di Suez avvenuto il 23 marzo 2021, hanno inciso su questo punto.

Le conseguenze sono andate a incidere sulle attività di alcuni nostri clienti e di conseguenza anche il nostro portafoglio ordini: esistevano le richieste di produzione ma mancavano i componenti o parte di questi per realizzarle.

Inoltre c'è stato un generale aumento dei costi d'acquisto.

#### **4.7 Le attività di Sol.Co.**

Sol.Co. ha una lunga esperienza nell'ambito dell'assemblaggio, confezionamento conto terzi di prodotti industriali e prodotti di largo consumo. Ha sempre investito nello sviluppo dei processi produttivi al fine di offrire ai propri clienti:

- Qualità del servizio;
- Serietà e professionalità nel lavoro svolto;
- Forte flessibilità in termini di volumi gestiti, tipologie di prodotti trattati e servizi proposti;
- Rapidità nell'esecuzione;
- Competitività in termini di costi.

Sol.Co. ha inoltre investito:

- nelle collaborazioni con i propri clienti anche supportandoli nella valutazione dell'opportunità di terziarizzare presso di sé alcune fasi produttive;
- nella costruzione di una rete di consulenti;
- nello sviluppo di attrezzature e macchinari a supporto della produzione.






Le attività produttive di Sol.co. sono oggi:


- **ASSEMBLAGGIO.** Le attività di assemblaggio e cablaggio consistono prevalentemente nell'allestimento di componentistica (meccanica o elettrica) nonché di apparecchiature varie di piccole dimensioni. Grazie alla possibilità di sviluppare strumenti di supporto dedicati, Sol.Co. è in grado di erogare anche lavorazioni di elevata complessità.
- **IMBALLAGGIO E CONFEZIONAMENTO.** Le attività svolte riguardano una vasta gamma di prodotti di largo consumo (es. cosmesi, ricambi, illuminazione, etc.). Il

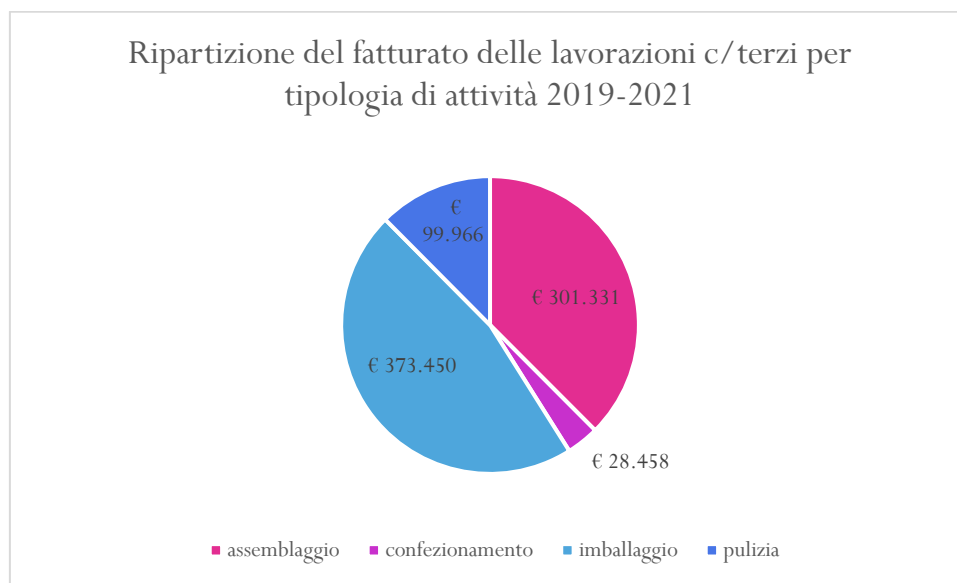
confezionamento viene effettuato manualmente o con l'ausilio di impianti automatici dedicati al prodotto interessato (astucciatrici/nastratrici/termoretraibili).

- **CONTROLLO QUALITA'** Il controllo qualità viene espletato da personale specializzato che opera tramite specifiche fornite dal cliente. Il controllo qualità comprende attività quali il controllo visivo del prodotto, il controllo tecnico ed il controllo di funzionamento effettuato anche tramite il supporto di strumenti specifici.

A partire dal 2017 è registrato un progressivo impegno in Sol.co. nelle attività di Assemblaggio, in risposta ad una richiesta del mercato che, interessato a concentrarsi sul proprio core business in termini di produzione, ha esternalizzato sempre di più le lavorazioni più semplici e a minor valore aggiunto. Si è passati da un'incidenza delle attività di assemblaggio del 22% nel 2018 al 38% nel 2021 ed una riduzione delle attività di confezionamento passate negli stessi anni dal 68% al 4%

	Tipologia attività	Clienti	Descrizione
	Assemblaggio elettrico	Syen	Assemblaggio elettrico e confezionamento di cruscotti per tagliaerba.
	Assemblaggio meccanico	Forel	Assemblaggio componentistica macchine vetrerie.
		Moratto	Assemblaggio di motori elettrici e meccanici.
	Assemblaggio componenti ionizzatori	Jonix	Assemblaggio e confezionamento di componenti per ionizzatori.
	Imballaggio lampade	Osram	Confezionamento lampade automotive.
	Assemblaggi vari	Exrg	Assemblaggio e rivestimento collettori per purificatori d'aria.
		Microtecnica	Assemblaggio componentistica impianti gas.
		Osram	Assemblaggio e confezionamento accenditori elettronici.

		Cofi	Assemblaggio cavi per trasformatori
	Pulizia imballi ricircolo	Osram - Continental	Pulizia imballi a ricircolo.



La produzione risulta quindi diversificata, con gradi diversi di complessità, in base ai quali sono organizzate le risorse che lavorano sulle varie linee. La quantità maggiore di occupati si concentra sulle lavorazioni più semplici, mentre minori sono le risorse in grado di svolgere attività più complesse. Questa varietà di lavorazioni e di livelli di complessità, dal punto di vista dell'inserimento lavorativo è una condizione ottimale perché dà modo alle persone di sperimentarsi in una molteplicità di varianti della stessa tipologia di lavoro, aiutando a trovare quelle attività più congeniali e soddisfacenti per ciascuno.

#### 4.8 I punti forti di Sol.co. rispetto alle attività di produzione

I punti di forza di Sol.co. rispetto all'attività di produzione sono:

**La competenza tecnica:** In Sol.co. sono presenti figure professionali preparate ed esperte a gestire le lavorazioni fornite, sia per gli aspetti organizzativi, che per quelli specificatamente produttivi. La presenza di personale tecnicamente formato garantisce il presidio puntuale della produzione e la possibilità di interventi di modifica e correzione del processo produttivo in tutte le sue fasi. Sol.co. ha come prassi ormai consolidata, quella di prevedere che tutti coloro che hanno a che fare con i lavoratori, ad esclusione delle figure amministrative, non

solo sappiano svolgere le attività di produzione richieste, ma a turno siano presenti in linea. Questo favorisce la relazione diretta tra i lavoratori e gli operatori, la possibilità per le figure che seguono gli aspetti più psicologici, di intervenire con una valutazione diretta delle situazioni e delle fragilità emerse in sede lavorativa, il monitoraggio continuo della persona inserita e la possibilità di adeguare il progetto di inserimento alle effettive difficoltà e risorse emergenti.

Se la competenza tecnica è il presupposto necessario per poter assicurare la qualità del prodotto finale, essa è anche la condizione per poter mettere a punto con il cliente soluzioni produttive innovative o rispondenti ad esigenze improvvise o a particolari criticità dell'aziendali. Ed è stata inoltre il fattore vincente che ha permesso nel tempo l'ideazione e la realizzazione di attrezzature non solo per facilitare il lavoro ma anche per ottimizzare i processi produttivi.

Per questo motivo Sol.co. intende accreditarsi come partner e non come semplice fornitore sul mercato delle attività industriali. Lo dimostra la disponibilità di studiare soluzioni che rendano attuabili delle variazioni progettuali, oltre alla capacità di realizzare un prodotto sulla base di specifiche richieste. Ma anche la messa a punto di un servizio completo al cliente: la puntualità nel realizzare i piani di produzione, la flessibilità in campo nel rispondere alle variazioni quantitative o alle esigenze logistiche.

**La cultura del lavoro** è intesa come presenza di una concezione del lavoro positiva, equamente lontana dall'efficientismo senza cura per la persona e dal lavoro come attività secondaria di natura puramente funzionale. Molte delle iniziative messe in atto da Sol.co. in questi anni si sono concentrate sulla volontà di riconoscere al lavoro un ruolo fondamentale non solo per l'autonomia economica che genera nella persona che produce, ma soprattutto per la capacità di sviluppare legami sociali, di dare corpo alle capacità potenziali della persona, di generare autostima. Il lavoro, in sintesi, come luogo privilegiato di crescita.

In questa cultura il lavoro è ciò che permette di garantire risposte positive alle necessità della persona e contemporaneamente di creare i presupposti perché ci possa essere una gestione degli imprevisti.

#### 4.8.1 Il lavoro per Sol.co.

## L'IMPORTANZA DEL LAVORO

*"Il posto di lavoro è uno degli ambienti che maggiormente influenzano il benessere psicologico e la salute mentale di coloro che lavorano"*  
(Harnois e Gabriel, 2000).

Il lavoro aiuta a definire l'identità personale, l'autostima e il riconoscimento da parte degli altri, rappresenta l'opportunità generalmente più significativa per dare un contributo alla vita comunitaria. La formazione al lavoro e l'addestramento continuo permettono di sviluppare abilità, capacità e competenze, basi su cui si struttura l'identità personale e che sono le premesse per una buona integrazione sociale. L'incontro interpersonale, favorito dal lavorare insieme, mette in atto dinamiche comunicative, sviluppa capacità relazionali e permette di riconoscersi in relazioni significative.

Sol.co. considera il lavoro come lo strumento non solo per garantire sostentamento e autonomia personale ma come modalità attraverso la quale intervenire nella ri-costruzione di tutti quei capitali che rappresentano le condizioni per il superamento della situazione di svantaggio: capitali relazionali, di motivazione, di consapevolezza. Obiettivo di Sol.co. è mettere in grado le persone di sviluppare le capacitazioni (capabilities) che sono capacità di fare e di essere, che permettono a ciascuno di poter svolgere la vita che amerebbe vivere. Si tratta di fornire opportunità per aiutare la persona a fruire di questo patrimonio di risorse, per potenziarle e tramite questo arrivare alla possibilità di impiegarle operativamente.

Il questo modo si favorisce l'acquisizione anche una identità sociale: se il lavoro è discriminante per l'appartenenza sociale, dare possibilità di inserirsi lavorativamente significa ritornare a far parte di una comunità e quindi avere, anche agli occhi degli altri, nuovamente valore.

Nel concetto di lavoro che Sol.co. porta avanti c'è inoltre l'idea che il lavoro ha valore identitario personale perché costruisce relazioni e produce capitale sociale. Innanzitutto, le persone che entrano nella cooperativa non vengono valutate per la loro malattia ma vengono guardate per le loro capacità di svolgere un'attività. Cambiano il loro status. Attraverso il lavoro si può sperimentare un vivere diverso, che permette di fare esperienza di comunità, di incontro con l'altro, di sviluppare competenze non solo tecniche ma soprattutto relazionali, di sviluppare motivazioni intrinseche, di imparare a stare al mondo, di costruire le proprie abitudini. Il lavoro come ambito che non sottrae alla vita ordinaria e spesso solitaria, ma che rappacifica e radica nella vita. Il lavoro come fonte di dignità. E questo è riconosciuto dalle persone: nella campagna avviata all'inizio del 2019 *#ce l'ho fatta* questo dato emerge con

chiarezza. Come emerge anche la specificità del lavoro in questo tipo di cooperativa: l'esistenza di una rete di protezione che permette la possibilità dello sbandamento, di cadere e rialzarsi, dando il supporto che serve ma mai sostituendosi a chi sta facendo il percorso.

Ma il lavoro ha una valenza sociale anche perché è per e con gli altri.

Nella creazione del valore aziendale del cliente, le attività che gestisce Sol.co. sono complementari, secondarie, a basso valore aggiunto. Sembrerebbero non significative in una logica puramente commerciale. Ma è il fatto di collocare quel lavoro all'interno del risultato complessivo dell'azienda cliente che rende quella parte marginale dotata di senso. Sol.co. si preoccupa di far conoscere i clienti per cui lavora a tutto il suo personale, ne segue gli sviluppi, ne illustra le caratteristiche, ne condivide i risultati e ciò favorisce il senso di appartenenza ed è portatore di senso.

Ed è lavoro con gli altri perché il modello cooperativo si incardina nell'idea che non si lavora da soli ma si coopera: si lavora insieme imparando la reciprocità e si lavora imparando dagli altri.

Naturalmente sottostante questa modalità di operare c'è una visione dell'uomo positiva come essere che può crescere, modificare e modificarsi anche in presenza di situazioni di partenza negative, che ha sempre una sua responsabilità individuale e che deve essere messo nelle condizioni di tirare fuori il meglio di sé. Il valore della persona è superiore alla sua capacità di esprimerlo e alla capacità della società di comprenderlo.

Proprio alla consapevolezza del valore del lavoro Sol.co ha dedicato nel 2018 una serie di attività che hanno visto il coinvolgimento di tutti i dipendenti e che si sono concretizzate nella campagna "Lavorare per me".<sup>3</sup>

#### 4.8.2 Sol.co. e la cultura

La cultura in Sol.co. è una cosa importante. Tanto quanto il lavoro. A fondamento di questa convinzione è l'idea che il sapere nelle sue molteplici espressioni è condizione essenziale per umanizzare il lavoro. La cultura genera coscienza e questo permette alle persone di crescere. Fare esperienze culturali, nell'idea di Sol.co., aiuta infatti di acquisire punti di vista diversi che insieme danno vita a quella "trigonometria dello spirito" attraverso la quale si capisce l'altro,

se ne coglie l'originalità il dono e la bellezza. Solo se si capisce l'altro si può generare solidarietà. Da qui l'impegno di Sol.co. a fare in modo che punti di vista diversi si possano raccontare e nel raccontarsi, contaminarsi, rendendo l'altro, pur nel suo mistero, più raggiungibile e oggetto di cura. Ecco perché Sol.co. propone come parte del suo lavoro di inserimento la possibilità di far fare alle proprie persone esperienze culturali attraverso le quali capire gli altri, ridurre le distanze, costruire le relazioni. Ed, oltre a ciò, utilizza la modalità culturale per portare fuori dalla cooperativa, alla cittadinanza, questi valori connettendoli ad una interpretazione della disabilità non come minorazione ma come espressione di fragilità, che da elemento distintivo caratterizzante alcune categorie di persone, diventa la cifra dell'umanità di ciascuno. Per raccontare questo messaggio, Sol.co. ha ideato il contenitore Robe Da mati, format che nel corso degli anni si è concretizzato in una serie di appuntamenti fissi della città di Treviso (anteprima di Robe da Mati e Robe da Mati) e ha finito per acquisire una identità propria riconosciuta e inserita nella rete dei festival cittadini.

Oltre a Robe da Mati, Sol.co. ha proposto e organizzato nel tempo una varietà di attività culturali: dagli appuntamenti tematici (ad esempio quello sulla cultura di genere nel 2019 "Ciò che Lei scrive è a conoscenza di tutti" in collaborazione con la Rete al femminile Treviso) agli incontri con personaggi della cultura (marzo 2019 Giorgia D'Errico). Ciò che contraddistingue il lavoro culturale di Sol.co. è la proposta di iniziative che hanno però sempre una caratteristica comune: affrontare temi seri con leggerezza, sollecitando l'intuizione, e puntando sul coinvolgimento emotivo, più che sull'argomentazione. Nel tempo queste proposte culturali hanno permesso a chi era lontano dalla frequentazione della cultura nelle sue accezioni più varie, anche all'interno della cooperativa, per storia personale o condizioni di vita, di avvicinarsi ad idee e temi importanti attraverso una modalità ludica. Partecipare a spettacoli teatrali, letture, film, cabaret è diventata oggi, per chi lavora in Sol.co., una modalità normale di stare insieme.

#### **4.8.2.1 ROBE DA MATI**

Un festival che parla di Salute Mentale alla gente e riempie le piazze e i teatri: questo è Robe da Mati.

L'idea è apparentemente folle, ma altrettanto concreta ed efficace.

Sol.Co. in armonia con la sua mission, che è quella di creare ricchezza economica e sociale valorizzando la persona attraverso il lavoro, ha pensato di realizzare questo progetto.

Robe da Mati è appunto un contenitore culturale che si svolge nei mesi di maggio e di giugno a Treviso e dal 2019 nel mese di settembre a Cortina BL inserito nel programma di Scoop Cortina manifestazione organizzata da Confcooperative Belluno Treviso.

Le arti utilizzate sono eterogenee: si va dalla rappresentazione teatrale, alla musica, alla danza, alla letteratura, al fumetto. Il ricorso a linguaggi differenti è importante in quanto permette di veicolare in maniera più forte il messaggio proposto e di raggiungere un maggior numero di persone.

Gli artisti che si esibiscono sul palco portano in scena il loro repertorio “contaminato” dalla conoscenza di Sol.Co. di un precedente incontro dove hanno potuto vedere e conoscere cosa fa quotidianamente la cooperativa.

I luoghi utilizzati sono piazze, teatri, locali pubblici.

Il format prevede l’alternanza di momenti di intrattenimento ad azioni di interazione con il pubblico attraverso strumenti tecnologici con feedback in tempo reale (gli spettatori attraverso il proprio cellulare possono dare risposte alle domande proposte) o con materiali più tradizionali come flyer cartacei nei quali possono essere veicolati contenuti mirati sul tema.

Inoltre, vengono proiettati dei cortometraggi video che hanno per protagonisti soci e lavoratori di Sol.Co. che “raccontano” cosa rappresenta per loro lavorare nonostante le fatiche di una condizione personale svantaggiata.

Lo scopo è quello di smontare il pregiudizio diffuso nei confronti delle persone con problemi mentali. Troppo frequentemente, infatti, l’equazione malattia mentale=pericolo riempie di titoli di cronaca incidendo in maniera significativa sull’opinione pubblica. Parallelamente viene in questo modo estesa la percezione che chi ha direttamente o indirettamente un problema di questo tipo, sia come persona con disturbo mentale che, come *caregiver*, non deve sentirsi solo e neppure provare vergogna per la propria condizione.

Elemento importante è la stretta collaborazione e progettazione dei singoli eventi con organizzazioni già operanti nel territorio affinché la manifestazione diventi di fatto “bene comune”.

Aderire alla Rete dei Festival di Treviso oltre che, come riconoscimento pubblico del valore della manifestazione stessa, diventa “spazio di incontro” generativo di collaborazioni con altre realtà del territorio, come quella con Il Treviso Comic Book Festival che ha generato l’incontro “Follia e fumetto”.



Per valorizzare le buone prassi è stato creato, all'interno della manifestazione un premio "Robe da Mati – quando la follia migliora il mondo". Questo premio, assegnato grazie al ricorso del voto popolare online, viene attribuito a chi si distingue per scelte folli ovvero coraggiose e inconsuete che hanno di fatto generato qualcosa di bello.

A causa delle limitazioni generate dal Covid, nel 2021 non siamo riusciti a convocare il Comitato di Gestione per l'individuazione e votazione dei partecipanti al Premio.

Per non perdere il senso ed il significato di questa premiazione abbiamo contattato noi direttamente alcune candidate che hanno accettato l'invito.

L'evento si è svolto all'interno del festival "Robe da Mati", il giorno 24/06/2021 alle ore 16.30, alla presenza dell'Assessore al sociale Gloria Tessarolo, presso la Sala degli Affreschi a Palazzo Rinaldi a Treviso.

Il senso del Premio quest'anno è quello di dare evidenza di alcune scelte coraggiose fatte da tre giovani donne con motivazioni diverse.

Le tre premiate sono:

- LISA GAMBIRASI, assieme al marito, entrambi infermieri, hanno fondato l'associazione "L'Azzurro degli Asini"; è un progetto dedicato all'amore ed al rispetto degli animali che dialoga con il variegato mondo delle persone fragili ;
- LAURA VETTORI è una mamma affidataria di tre bimbi e ha due figli naturali di 14 e 16 anni. Con il marito Marco ha scelto di mettersi in gioco nella straordinaria avventura dell'accoglienza;
- STEFANIA GERONAZZO, una atleta sui generis (motosega) che pur avendo solo 20 anni ha al suo attivo importanti partecipazioni, anche con la maglia della nazionale della Federazione Italiana boscaioli. Attualmente è la responsabile mungitura della malga di Alpage.



## 5. LE PARTI INTERESSATE

L'idea di Sol.co. è che è nella natura dell'impresa il suo essere all'interno di una rete di relazioni vitali che la influenzano sia positivamente che negativamente e di cui la cooperativa è un nodo importante. Per analizzare e mappare le parti interessate Sol.co. ha utilizzato alcuni criteri: responsabilità, influenza, prossimità e dipendenza.



**Responsabilità:** identifica coloro dei quali l'azienda si fa carico per ragioni legali, finanziarie o operative



**Influenza:** identifica i soggetti che sono, o in futuro potrebbero essere, in grado di condizionare la capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi perché le loro azioni sono probabilmente in grado di guidare o impedire la performance.



**Prossimità:** identifica i soggetti con cui l'organizzazione interagisce maggiormente e da cui dipende per l'operatività quotidiana e coloro che sono vicini in senso fisico alla sede operativa.



**Dipendenza:** identifica i soggetti il cui benessere è condizionato dall'organizzazione e dal suo andamento.

Si è partiti da una dettagliata lista degli interlocutori della cooperativa e a seguito dell'analisi condotta si è proceduto ad una loro aggregazione sulla base di caratteristiche ed esigenze comuni. Ne è emerso un quadro di sintesi delle diverse tipologie di interlocutori e della loro vicinanza o lontananza rispetto alla cooperativa.

Queste le categorie individuate

- i fruitori e le loro famiglie
- Il capitale umano (soci lavoratori, soci lavoratori svantaggiati, soci volontari, dipendenti)
- I clienti che comprende sia i clienti aziendali privati che i clienti sociosanitari
- I partner d'impresa
- I soggetti culturali
- I fornitori
- La cittadinanza

### 5.1 Le parti interessate e le loro aspettative

Per ogni stakeholder sono state individuate le aspettative prevalenti. Il passaggio successivo, che Sol.co. è intenzionato a rappresentare con il prossimo Bilancio sociale, sarà quello di verificare la corrispondenza tra le aspettative individuate e quelle reali e poter anche identificare, rispetto alle tematiche che Sol.co. individua come prioritarie, qual è la valutazione dei diversi stakeholder.

### **5.1.1. Gli occupati**

Gli occupati sono tutti coloro che operano all'interno di Sol.co. e si distinguono in stagisti e tirocinanti (fruitori) e capitale umano (i lavoratori di Sol.co.)

#### **5.1.1.1 I fruitori**

I fruitori sono uno degli stakeholder principali e sono stati considerati in relazione alle famiglie di provenienza. Questo perché le problematiche che le persone vivono sono in parte condizionate e condizionano le famiglie di appartenenza. Le condizioni di salute, di reddito e di gestione dell'attività lavorativa, sono fortemente impattanti sul fronte familiare e ne determinano le aspettative. Annualmente la cooperativa ospita complessivamente una cinquantina di persone per la realizzazione dei percorsi proposti.

#### **5.1.1.2 Il capitale umano**

Sono le persone che lavorano in via continuativa in Sol.co con un contratto di lavoro. Per un'analisi approfondita di questo stakeholder si rimanda al capitolo 8.

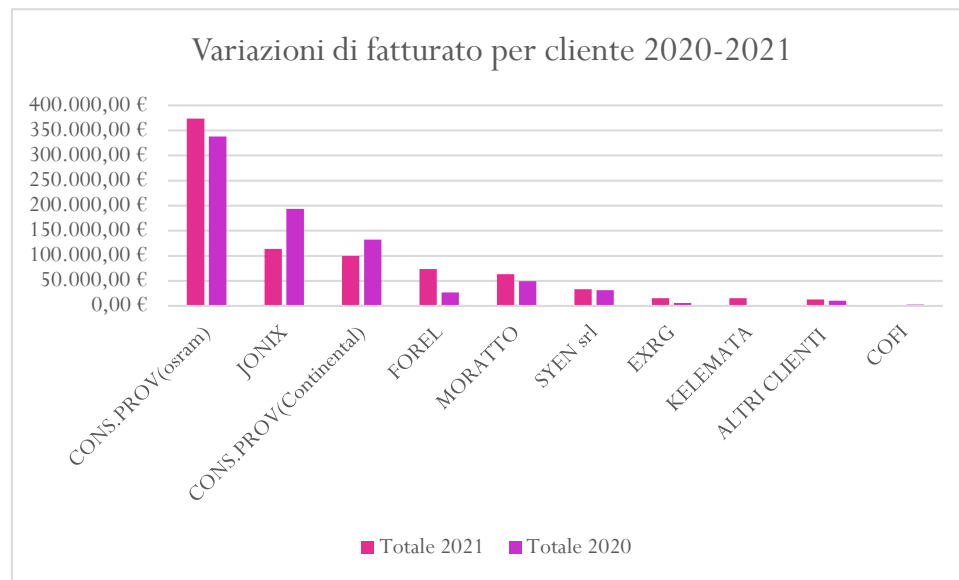
### **5.1.2 I clienti**

Per clienti si intendono qui tutti coloro a cui sono orientate le attività svolte all'interno della cooperativa. Distinguiamo tra clienti privati e clienti pubblici: i clienti privati sono tutti quei soggetti per cui Sol.co. esegue lavorazioni e con cui collabora nella realizzazione di prodotti. I clienti pubblici sono gli enti che inviano a Sol.co. persone da seguire nei diversi percorsi, i quali Sol.co. svolge un servizio di accoglienza, formazione on the job, accompagnamento.

#### **6.1.2.1. Clienti ambito produzione**

I clienti privati sono rappresentati dalle aziende per cui Sol.co. svolge lavorazioni industriali. Si tratta di clienti che operano in settori diversi (metalmeccanica, elettronica, cosmesi, automotive), concentrati territorialmente nel Veneto. I clienti privati con cui Solco ha

collaborato nel 2021 sono complessivamente 10. Nel 2021 non sono stati acquisiti nuovi clienti ma sono cambiati gli equilibri di fatturato tra quelli esistenti: in particolare sulle aziende Forel, Jonix e Syen si è registrato un incremento di fatturato che ha compensato le flessioni di fatturato di Osram e di Jonix che nel 2020, con il suo prodotto Cube aveva garantito un importante fonte di ricavi.



Il rapporto tra Jonix e Sol.co. nasce nel 2014 per la volontà del suo titolare, Mauro Mantovan che ha scelto Sol.co., affidandole la produzione di alcuni speciali componenti della propria tecnologia, “nell’ottica di sviluppare partnership sostenibili come creazione di valore condiviso “in modo da costruire una filiera etica in linea con la propria natura di società benefit.

Syen srl è invece un’azienda di Scorzè che produce schede elettroniche per elettrodomestici e che rendono più efficienti le apparecchiature, semplificano il lavoro, aumentano la sicurezza, rendono più intuitivo il funzionamento dei dispositivi, aumentandone i rendimenti e consumando meno energia.

Importante resta il valore di Osram, che è presente come Osram spa e Osram Continental, con cui è Sol.co. ha avviato la sua attività quasi 30 anni fa e che rappresenta il cliente principale di Sol.co. La storia di Sol.co. è intrecciata con Osram dalle sue origini. Lavorare con Osram ha significato per Sol.co. operare con un’azienda strutturata, imparare a stare sul mercato, gestire tempistiche, fare attenzione alla qualità. Tutti elementi che hanno permesso a Sol.co. di maturare una propria identità industriale.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Si potrebbe spiegare che contributo ha dato Osram in termini di sviluppo o trasferimento di capacità gestionali e organizzative

Per Osram spa Sol.co. realizza diverse lavorazioni: il confezionamento delle lampade per l'automotive, l'assemblaggio e il confezionamento degli accenditori elettronici

Per Osram Continental esegue la pulizia degli imballi da riciccolo.

Rispetto ai suoi clienti il problema maggiore della cooperativa resta la dipendenza ancora troppo forte da pochi clienti: quattro clienti, determinano l'82% del fatturato complessivo. Per correggere la situazione l'azione di Sol.co. è indirizzata verso due obiettivi: aumento della quota di fatturato del singolo cliente e aumento del numero di nuovi clienti.

Per ottenere entrambi gli obiettivi Sol.co. si muove creando opportunità di incontro con Associazioni di categoria, imprese, gruppi che si occupano di specifiche tematiche (es. il gruppo sostenibilità), che vengono invitate direttamente nella sede produttiva per vedere come la cooperativa è organizzata, come opera, respirarne il clima. L'idea sottesa a questa attività è che al di là della comunicazione formale che la cooperativa cura, è necessario poter rendersi conto della realtà concreta e solo su questa base è possibile costruire relazioni, scambiarsi buone pratiche, immaginare azioni condivise.

Sol.co. attua un processo di selezione dei clienti che permette di fare una scrematura rispetto alle richieste: si procede prima con l'analisi della richiesta del cliente sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista economico; successivamente si effettua una lettura dell'organizzazione del cliente attraverso una visita presso la sua sede, e infine si presenta la proposta di una soluzione che viene poi negoziata.

L'approccio del cliente privato è spesso legato all'aspetto del costo della lavorazione. L'azione di Sol.co. è stata negli ultimi anni orientata a dare consapevolezza ai clienti che lavorare con la cooperazione non significa lavorare al ribasso, ma negoziare un prezzo in grado di coprire i costi della cooperativa restando nel mercato, rispondendo integralmente agli standard e alle tempistiche richieste.

#### **5.1.2.2. Clienti ambito sociale**

Sono clienti dell'ambito sociale:

- Comuni
- ULSS2 Marca Trevigiano
- Centro per l'impiego
- Consorzio Intesa-CCCA
- Caritas Tarvisina

- Acli
- Fondazioni del territorio
- Istituti scolastici

Si tratta di soggetti con i quali Sol.co. realizza percorsi di formazione e inserimento lavorativo. Questi soggetti garantiscono oltre che l'invio anche la copertura dei costi legati al servizio erogato (indennità di tirocinio o le borse lavoro). Operano secondo dei protocolli di servizio precisi e svolgono attività di selezione, supporto e monitoraggio degli interventi eseguiti.

L'Ulss è il cliente socioassistenziale di maggior peso, che contribuisce con il 71% alla quota di sovvenzione pubblica per la gestione delle persone in disagio psichico. La restante quota è rappresentata dalla realizzazione dei diversi progetti di politiche attive finanziati dagli enti invianti.

La realizzazione degli inserimenti da parte dell'Ulss attraverso le segnalazioni del dipartimento salute mentale (regime d'appalto) e attraverso il Sil, il servizio di inserimento lavorativo.

Sol.co è riconosciuta dall'Ulss per la lunga collaborazione e partecipa ai tavoli tecnici di lavoro organizzati dall'ente. Per garantire la qualità dell'inserimento rispetto all'ente pubblico, nel 2021 Sol.co. procederà a rinnovare il sistema di gestione della qualità, che in passato era già attivo.

### 5.1.3 Partner d'impresa

La scelta di Sol.co. è stata da sempre quella di essere inserita in una molteplicità di reti nella convinzione che solo facendo rete è possibile crescere e poter realizzare interventi impegnativi: l'essere parti di reti significa per Sol.co. trovare supporto in relazione alle necessità delle proprie specificità di impresa e di settore, ma anche esercitare quella cittadinanza d'impresa che è servizio, diffusione di concetti di sostenibilità e di valore sociale utili ad una crescita di un modello economico più inclusivo e sostenibile.

Sol.co. è presente nella rete del sistema cooperativo attraverso il Consorzio Intesa-CCA società consortile trevigiana, Confcooperative, organo di rappresentanza politica e sindacale, Federsolidarietà organo di rappresentanza del sociale. Sol.co. aderisce ad Assindustria Veneto Centro e tramite questo al gruppo di sostenibilità.

Tra i partner d'impresa, il rapporto con il consorzio Intesa-CCA rappresenta un capitolo particolare. Sol.co aderisce al Consorzio che svolge attività di general contractor per le cooperative associate e fornisce alcuni servizi amministrativi come la gestione delle paghe. Nel tempo però il rapporto con il consorzio non si è limitato solo ad una collaborazione di tipo commerciale. Si è invece rafforzata una reciprocità di azione finalizzata a contribuire direttamente alla crescita del consorzio. Sol.co. oggi ha distaccato in Intesa due persone che forniscono competenze professionali specialistiche di cui beneficia tutta l'organizzazione consortile: una riguarda l'attività di coordinamento rispetto all'appalto psichiatria e l'altra, la gestione di progettazioni specifiche (affidamenti che il consorzio ha da parte della rete dei comuni nei progetti come Ria e Reti). La presidente di Sol.co. ha inoltre un ruolo politico come membro del cda e vicepresidente del Consorzio.

#### **5.1.4 Soggetti culturali con cui fare innovazione culturale e sociale**

L'ideazione del Format Robe da Mati ha rappresentato per Sol.co. l'avvio di contatti e relazioni con un'altra categoria di partner: i soggetti che operano in ambito culturale in provincia di Treviso e che sono promotori di iniziative ormai consolidate, come il Festival del fumetto, Carta carbone, il Festival Filosofico.

Ciò ha permesso a Sol.co. di entrare nella Rete dei Festival e di poter sviluppare azioni di confronto e collaborazione.

#### **5.1.5 fornitori**

Sol.co. si avvale del supporto di una rete di fornitori quasi esclusivamente per i servizi (servizio mensa, distributori automatici, dpi, prodotti di pulizia, servizi di pulizia, smaltimento rifiuti), dal momento che le attività produttive consistono in lavorazioni per l'esecuzione delle quali i materiali e la componentistica, vengono fornite direttamente dal cliente.

È nei progetti di Sol.co, per il prossimo anno, realizzare una qualificazione della propria rete di fornitura in ottica di sostenibilità economica, sociale ed ambientale. In questo modo sarà possibile esplicitare i criteri di fatto già di fatto implicitamente utilizzati nella selezione dei propri fornitori, ma anche di comunicare loro in modo più chiaro le aspettative della cooperativa e monitorarne nel tempo il livello di risultato. Inoltre, permetterà di individuare spazi per rafforzare la sostenibilità nella operatività delle scelte e poter condividere con i

propri partner le buone pratiche in ambito di sostenibilità, in particolare con quei fornitori che hanno esperienze di sostenibilità più consolidate.

### 5.1.6 Cittadinanza

La comunità locale rappresenta per Sol.co. una risorsa importante con cui interagire e rispetto alla quale esercitare la cittadinanza d'impresa, in cui si declina la responsabilità della cooperativa. Al di là delle relazioni esistenti con le istituzioni pubbliche legate all'inserimento lavorativo e all'interazione professionale con la parte più economica della società, la comunità è rappresentata per Sol.co. dalla cittadinanza rispetto alla quale la cooperativa ritiene di avere una duplice responsabilità: quella di presentare un modello di cooperazione innovativo e dinamico e quella di promuovere la cultura dell'integrazione rispetto ai soggetti più fragili, soprattutto in un momento in cui le disuguaglianze rischiano di generare esclusioni e discriminazioni. L'esercizio di questa responsabilità si concretizza per Sol.co. nella disponibilità offerta alle scuole del territorio di raccontare la propria esperienza.

## 5.2 Il coinvolgimento degli stakeholder

Coinvolgere significa conoscere, ascoltarsi, comprendere e costruire fiducia. Sol.co. ha finora attuato queste modalità nelle relazioni con i propri stakeholder, ma in modo non pianificato, né formalizzato, guidata dalla naturale attitudine e volontà dei soci a costruire relazioni con i propri interlocutori.

Nel 2021 Solco si è impegnata in una serie di attività rivolte all'esterno:

- a. promozione della cooperazione 8 incontri,
- b. promozione delle tematiche della sostenibilità 6 incontri
- c. promozione di Sol.co. 2 incontri
- d. attività per il superamento dello stigma nei confronti della malattia psichica 13 incontri
- e. sviluppo di reti di collaborazione 14 incontri

La necessità che si avverte ora, è quella di organizzare il processo di stakeholder engagement in modo più strutturato. Alla base del coinvolgimento per Sol.co. c'è sicuramente il contatto, il conoscersi, da cui poi si può sviluppare un'interazione capace di generare reciprocità e fiducia. E sul contatto Sol.co. ha già fatto un pezzo importante di strada. L'iniziativa che Sol.co. ha chiamato OPEN SOL.CO., si può considerare come consolidata. È nata nel 2017 e consiste in occasioni di incontro organizzate presso la sede della cooperativa in cui sindaci, imprenditori, persone di cultura, insegnanti, vengono invitati allo scopo di fare esperienza



diretta di cos'è e come funziona un'azienda con un alto tasso di persone fragili al suo interno. Attraverso questa modalità, che la cooperativa vorrebbe istituzionalizzare con cadenza mensile, gli stakeholder hanno modo di vedere, di farsi un'idea, di raccogliere informazioni, di chiedere chiarimenti. Ed è anche un modo per Sol.co. per avviare una conoscenza che permetta di capire le motivazioni delle parti interessate, di raccoglierne i bisogni e di poter portare il proprio apporto nell'ideazione di nuove collaborazioni.

Oltre al primo contatto, Sol.co. ha posto molta attenzione alla comunicazione per l'interazione con le parti interessate. Sol.co. cioè fornisce indicazioni su situazioni particolari che interessano la cooperativa o su eventi che la cooperativa organizza, sulle campagne sociali che promuove, come quelle sul lavoro, le pari opportunità, le fragilità, la salute mentale. Questa informazione si declina in una presenza sia sui social che sui quotidiani, con articoli e redazionali ad hoc. Dal punto di vista dell'organizzazione, Sol.co. si è attrezzata a partire dal 2016, inserendo una figura dedicata part time a curare la sua presenza sui social con una attenzione ai linguaggi, ai contenuti e ai tempi richiesti a garanzia di una visibilità e avvalendosi di una collaboratrice esterna che segue Sol.co. come addetta stampa. Per quanto riguarda i canali, Sol.co. è attiva istituzionalmente su Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, e su Facebook e Tik Tok per il format Robe da Mati. La buona interazione generata sui diversi social e il loro uso attento, ha permesso a Sol.co. di rafforzare la propria visibilità nei confronti di stakeholder storici e di raggiungerne di nuovi.

Il biglietto di Natale è un'altra modalità di comunicazione tra la cooperativa e il mondo esterno, che nel tempo ha finito con il diventare un prodotto riconosciuto e atteso: a metà tra l'house organ e la celebrazione della festività del Natale, il biglietto è diventato occasione per fare delle micro-campagne che gli stakeholder dimostrano di apprezzare per l'originalità, l'immediatezza e l'energia.

Il tema per il biglietto 2021 è stato "Alice Nel Paese Delle Meraviglie", il romanzo di Lewis Carroll. I titoli delle varie sezioni di approfondimento sono infatti frasi del libro e i protagonisti i personaggi dello stesso.

natale 2021

### Meravigliose Feste a tutti

La Meraviglia è, insieme alla sana Follia, il germe generativo dell'innovazione e della capacità di guardare oltre, del progettare o riprogettare soluzioni nuove.

Il nostro augurio per queste feste è quello di riscoprire la capacità di meravigliarci della bellezza del mondo e dell'unicità di ogni essere umano.

**Perché il nostro pianeta è, davvero, il mondo delle meraviglie.**

#mondodellemeraviglie

Per compensare la CO2 prodotta per questo biglietto sia nella versione cartacea che digitale nonché la sua diffusione abbiamo piantato degli alberi con il progetto di TerminoTreeplantment



imballaggio assemblaggio controllo qualità  
Strada Ca' Zenobio, 35  
310100 Treviso  
t +39 0422 22322  
www.solcocoop.it



serie limitata e numerata / 250

Stampato su carta ecologica dalla tipografia della cooperativa sociale solidarietà di Treviso



### È IMPOSSIBILE.

"Solo se pensi che lo sia."

Spesso le persone arrivano in Sol.Co. con l'etichetta di "malato". Noi ci consideriamo tutti "lavoratori".

**7 su 10 persone occupate sono fragili**



QUANTO FA UNO PIÙ UNO PIÙ UNO PIÙ UNO PIÙ UNO PIÙ UNO PIÙ UNO PIÙ UNO PIÙ UNO PIÙ UNO PIÙ UNO?

"Diamo i numeri." Quest'anno abbiamo...

- ...imballato **50.000.000** lampadine
- ...pulito **26.671** imballi a riciccolo
- ...assemblato **6.974** rulli per macchine industriali,
- 22.122** condensatori,
- 512** ionizzatori,
- 29.619** motori elettrici,
- 26.789** schede elettroniche
- ...realizzato **44.000** confezioni natalizie
- ...e molto altro!

### È SEMPRE L'ORA DEL TÈ

O del caffè. (L'importante è che sia sostenibile.)

Abbiamo sostituito i bicchieri di plastica con bicchieri compostabili.

Questa operazione permetterà una riduzione di 10.000 bicchieri all'anno pari a più di 50kg di plastica.

oltre **110kg** di **plastica in meno**

**DRINK ME**  
Rubinetto VS Bottiglia

Nella mensa della cooperativa Sol.co. utilizziamo **acqua di rubinetto**. Considerando il numero di pasti (oltre 4000) se utilizzassimo bottiglie di plastica a perdere "produrremo" oltre 60kg di rifiuto plastico.

Inoltre, grazie all'installazione in produzione di una **fontanella** refrigerata, dove è possibile bere e riempire borracce e bottiglie, il peso dei rifiuti plastici si riduce ulteriormente.

### TAGLIATELE LA TESTA!

Perché è davvero facile "perderla".

Stiamo più male psicologicamente che fisicamente.

I giorni di **cattiva salute mentale (15,7)\*** sono superiori a quelli in cui riscontriamo **cattiva salute fisica (9,7)\***.

**6 italiani su 100\*** segnalano sintomi di depressione

Sempre più persone hanno problemi mentali che riguardano loro o un loro familiare. Per questo motivo dal 2017 Sol.Co. progetta e realizza il festival **Robe da Mati** con lo scopo di sensibilizzare sul tema della **salute mentale**.

Quest'anno sono stati organizzati in presenza:  
**4 tours** nella città di Treviso  
**3 spettacoli teatrali** | **1 cerimonia** (premio rdm)  
**1 mostra fotografica** | **3 conferenze**

Un coinvolgimento più spinto avviene nell'ambito dello sviluppo di progettualità con alcune delle parti interessate: con clienti sia privati che pubblici, con i partner economici e culturali. La realizzazione di progetti condivisi diventa la possibilità per stringere non solo legami più stretti e significativi, ma anche di sviluppare innovazione: è il caso delle co-progettazioni funzionali all'attività produttiva svolta con alcuni clienti privati e della co-progettazione fatta sugli eventi culturali, come nel caso Robe da Mati, con il comune di Treviso o ancora della co-progettazione di iniziative commerciali fatta con il Consorzio Intesa.

Una modalità di coinvolgimento particolare è quella messa in atto nei confronti del personale che collabora internamente con la cooperativa. In più occasioni si somministrano semplici questionari con la finalità di raccogliere proposte e riscontri rispetto ad iniziative e interventi. Ma questa modalità si associa anche ad altre forme di coinvolgimento: nell'ordinarietà della

vita dell'impresa, attraverso la condivisione mensile della situazione aziendale, dei successi e delle eventuali difficoltà della cooperativa, cosa questa che, oltre a rafforzare il senso di appartenenza, ha il merito di favorire la motivazione dei lavoratori; in occasione delle attività culturali dove le persone sono coinvolte, in prima persona, nella realizzazione organizzativa degli eventi e nella loro fruizione.

Nel 2021 la presentazione del Bilancio sociale svolta in occasione dell'assemblea della cooperativa e della presentazione istituzionale nella sede di Unindustria è stata un'occasione per intensificare e strutturare il coinvolgimento, rispetto ai temi cari alla cooperativa

## 6. ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE

### 6.1 Soci

La base sociale di Sol.co. è composta da 35 soci, di cui 21 maschi e 14 femmine con un'età anagrafica concentrata oltre i 51 anni (65% dei soci).

Il numero dei soci ha subito nel 2021 una riduzione (-2 soci) che va a sommarsi a quella del 2020 (-5 soci).

I soci sono distinguibili in 3 categorie:

**soci lavoratori:** quanti lavorano nella cooperativa e partecipano al suo governo. I soci lavoratori sono inquadrati con contratto a tempo indeterminato. I soci lavoratori sono distinti in soci lavoratori e soci lavoratori svantaggiati. Nel 2021 i soci lavoratori erano 11 a cui vanno aggiunti 8 soci svantaggiati. Uno di loro è uscito dalla cooperativa.

**soci fruitori:** quanti svolgono tirocini legati agli appalti psichiatria reiterati nel tempo e che hanno una permanenza in azienda superiore ai 30 mesi. Il dato 2021 è di 8 soci fruitori

**soci volontari:** chi offre la propria prestazione lavorativa in forma gratuita, sulla spinta di fini solidaristici e di sensibilità sociale. La maggior parte dei volontari sono figure legate da rapporto di amicizia alla cooperativa rispetto alla quale svolgono un ruolo di consulenza e di supporto esterno. Il valore dei soci volontari sta nella loro capacità di generare attenzione e interesse sul territorio, sensibilizzando e coinvolgendo le loro reti personali che partecipano proattivamente alle iniziative proposte.

L'età dei soci volontari è nella maggior parte dei casi superiore ai 70 anni (7 su 9). 4 degli 8 volontari sono invece attivi in azienda nell'ambito produttivo (manutenzione, produzione), anche se in modo sporadico. Le ore di volontariato in cooperativa sono state di 30 nel 2021.

Ai soci volontari si applicano le norme in materia di assistenza contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali e, a loro favore, viene stipulata una polizza assicurativa per la copertura dei rischi derivanti da infortuni, direttamente connessi all'attività di volontariato prestata in cooperativa. I soci volontari nel 2021 erano 8 ed è avvenuto un recesso.

Non esistono in Sol.co. soci sovventori.

Si diventa soci quando si è maturata la consapevolezza dell'appartenenza alla cooperativa a fronte di un investimento simbolico. Questo accade normalmente quando il lavoratore è inserito in azienda da tempo, quando l'ha conosciuta, quando ha imparato a fidarsi. L'identità

di socio è funzionale alla possibilità di intervenire nelle scelte aziendali ma ai non soci non è preclusa la partecipazione alle attività della cooperativa, compresa la partecipazione all'assemblea annuale, pur senza diritto di voto. Questa modalità inclusiva di gestione della base sociale rispecchia da un lato la volontà del cda di garantire una partecipazione diffusa e, allo stesso tempo, permette alle persone di vivere l'essere soci come un vincolo, ma come opportunità di appartenenza ad un progetto di lavoro e di vita.

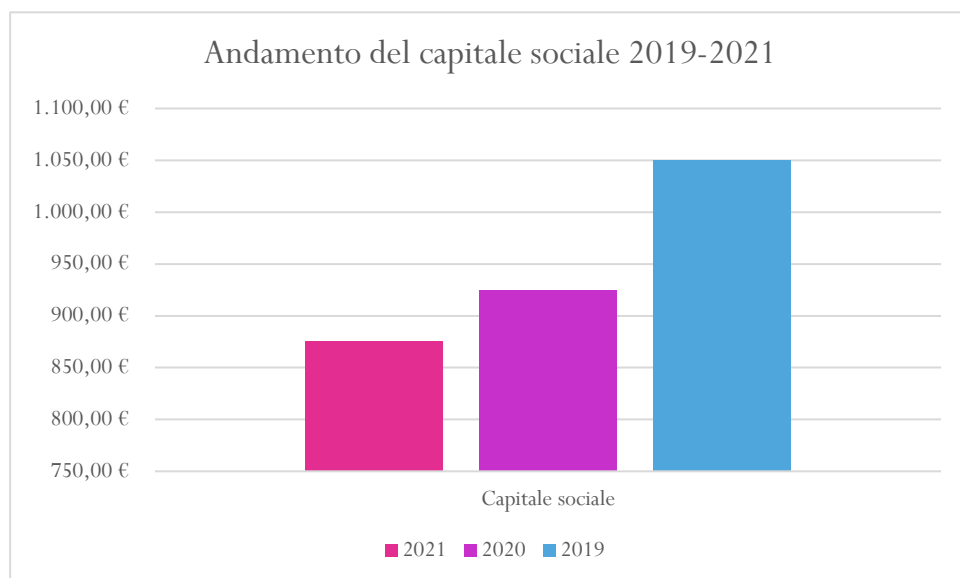
Il coinvolgimento dei soci ha diversi punti di forza:

- permette di semplificare e migliorare le relazioni tra soci e impresa
- permette di motivare i lavoratori,
- garantisce maggiore efficienza perché riduce i passaggi di comunicazione

L'azione di formazione avviata nel 2021 mirata al ruolo e al valore del socio non si è ancora completata. Con essa Sol.co. intende rafforzare la consapevolezza sia di quanti sono soci, sia di quanti potrebbero diventarlo. Il progetto formativo andrà sviluppato nel 2022. Si ritiene fondamentale che questo percorso venga rivolto a tutti i soci attuali e i dipendenti. Ma emerge la necessità, soprattutto per i nuovi inserimenti, di procedere ad un percorso di comprensione dell'essere socio che ne faccia apprezzare i vantaggi e comprendere le responsabilità.

## 6.2 Il capitale sociale

Il capitale sociale nel 2021 ha subito una riduzione dovuta all'uscita di 1 socio lavoratore, 1 socio volontario. Il valore della quota dei soci è simbolica ed è di 25€.



### 6.3 Assemblee

Partecipano alle assemblee tutti coloro che operano in cooperativa, anche se hanno diritto di voto solo gli iscritti nel Libro Soci da almeno tre mesi. Lo svolgere le assemblee durante l'orario di lavoro, favorisce sicuramente la presenza e la partecipazione anche dei non soci.

Le assemblee sono momenti non formali ma sostanziali di comunicazione e partecipazione. Sono occasione di dibattito e di richiesta di chiarimenti. Nel corso dell'anno 2 sono le assemblee organizzate in Sol.co. Una di queste, quella ordinaria, ha luogo per la chiusura dell'esercizio sociale e ha lo scopo di approvare il bilancio consuntivo, nominare le cariche sociali, approvare i regolamenti e le linee di indirizzo.

L'altra, che si svolge normalmente nella seconda metà dell'anno, ha la finalità di informare sulla gestione e illustrare le novità. Questa seconda assemblea è importante per far sì che tutta la squadra abbia idea di dove la cooperativa sta andando ed è di grande aiuto alla consapevolezza della situazione da parte di tutti.

Per garantire l'esercizio di un consapevole diritto di voto nella platea dei soci si usa un approccio ai temi da votare didascalico, utilizzando terminologie non tecniche ed esplicitando i vari passaggi nei ragionamenti proposti.

Nel 2021, l'assemblea ordinaria dei soci si è svolta il 25/6/21 e ha visto la partecipazione del 63% dei soci e del 72% dei non soci.

Oggetto dell'assemblea 2021 sono state: l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio sociale chiuso il 31/12/2020 e le deliberazioni inerenti e conseguenti; la relazione del Collegio Sindacale, la presentazione dell'andamento economico e produttivo della cooperativa.

### 6.4 Organi di governo: Cda e collegio dei sindaci

Il modello di governance di Sol.co prevede un'assemblea dei soci che elegge il Consiglio di Amministrazione e il Collegio sindacale. Il cda ha compiti di verifica sia della situazione economica che delle situazioni di inserimento lavorativo. Ad esso competono le funzioni di strategia, e supervisione gestionale. È costituito da 5 consiglieri scelti dai soci. Tutti i membri del cda sono soci.

Cognome e Nome	Ruolo nel cda	Rappresentante di persona	Ruolo nella società di provenienza	sesto (m/f)	Età	data nomina	Durata mandato	Tipologia socio (lavoratore, fruitore, volontario, sovventore)	Persona svantaggiata (si/no)	grado di parentela con altri membri di Cda	N. mandati svolti	Ruoli ricoperti in comitati per controllo. rischi. nomine.	Altre informazioni
<b>CREMONESE LUCIANA</b>	PRESIDENTE	SI	DIRETTORE GENERALE	F	51	Ingresso consigliere 03/06/2004 Presidente 04/01/2011	3	SOCIO LAVORATORE	no	NESSUNO	6	NESSUNO	In Sol.co. dal 15/05/2000
<b>ANNA MASSARO</b>	VICEPRESIDENTE	NO	RESPONSABILE AREA SOCIALE	F	41	Ingresso cda come consigliere 21/05/2007 Carica di vicepresidente 08/07/2013	3	SOCIO LAVORATORE	NO	NESSUNO	5	NESSUNO	In Sol.co. dal 2006
<b>VENDRAMIN VANESSA</b>	CONSIGLIERE	NO	RESPONSABILE FORMAZIONE	F	49	14/06/2001	3	SOCIO LAVORATORE	no	NESSUNO	7	NESSUNO	25/01/1999
<b>DE POLOGOR</b>	CONSIGLIERE	NO	RESPONSABILE COMUNICAZIONE	M	46	02/07/2019	3	SOCIO LAVORATORE	no	NESSUNO	1	NESSUNO	29/08/2016
<b>BAIOCO ROBERTO</b>	CONSIGLIERE	NO	NESSUNO (GIÀ IN PENSIONE EX DIRIGENTE DI AZIENDA)	M	79	24/10/2012	3	SOCIO VOLONTARIO	NO	NESSUNO	3.5	NESSUNO	24/10/2012

I membri del cda non ricevono remunerazione per l'attività svolta. Il consiglio di Amministrazione si è riunito nel 2021 due volte per deliberare.

Il consiglio di amministrazione attualmente in carica è stato eletto il 31/5/19 e resterà in carica sino al 31/12/2021.



Il rinnovo del cda nel 2019 è stata l'occasione per una precisazione degli obiettivi della cooperativa e per declinare gli stessi obiettivi in azioni concrete da attuare. Gli obiettivi su cui il cda si è trovato compatto sono:

la conferma **dell'inserimento lavorativo come focus della cooperativa** e della necessità di valorizzarlo dal punto di vista economico e di misurarne l'impatto prodotto, considerando laddove sia possibile, il beneficio economico creato e in ogni caso il cambiamento prodotto sul benessere delle persone;

**Il riconoscimento della rilevanza delle attività culturali** come elemento generativo e capace di innescare processi di crescita e di cambiamento interno e di comunicare Sol.co. all'esterno.



Conferma della necessità di inserire queste attività all'interno di reti di soggetti che possano valorizzarne e amplificarne la portata;

**il miglioramento dell'efficienza produttiva** della cooperativa attraverso interventi manutentivi programmati;

il potenziamento delle attività di magazzino;

**lo sviluppo del fatturato** con una parallela ricerca di maggior equilibrio nel peso dei clienti.

**Lo Sviluppo della presenza di Sol.co. nelle attività del Consorzio intesa** sia in termini decisionali che operativi e promozione delle attività commerciali unitarie, utili a integrare servizi offerti dalle cooperative del consorzio e a raggiungere nuovi clienti;

Il mantenimento e lo sviluppo dei rapporti con le reti associative per promuovere la cooperativa e partecipare a nuove iniziative;

**l'Incremento della sensibilità ambientale** interna alla cooperativa attraverso la formazione e l'introduzione di azioni di consapevolezza della responsabilità ambientale.

Affianca il cda nella governance il Collegio sindacale di revisori, cui competono funzioni di controllo della corretta gestione della società, l'osservanza della legge ed il rispetto dello statuto. Il collegio è composto da 3 sindaci: Ettore Conte, ragioniere commercialista e revisore contabile, con ruolo di componente nel collegio dei sindaci, Elisa De Lucchi, dottore commercialista e revisore legale con ruolo di componente nel collegio dei sindaci, Claudia Panazzolo, dottore commercialista e revisore legale con ruolo di presidente del collegio dei sindaci

Il collegio è in carica dal 16/12/2019 e scadrà il 31/12/21. Per la sua attività i membri nel 2020 hanno ricevuto un compenso annuo complessivo di 13.260€.

La cooperativa Sol.co. è guidata dal presidente **LUCIANA CREMONESE** che ricopre questo ruolo dal 2011. Luciana Cremonese è in Sol.co. dal 2000 dove è entrata come volontaria perché interessata a comprendere come era organizzata una cooperativa rispetto al mondo profit in cui lavorava e dove è stata assunta nello stesso anno come operatrice. Successivamente si è cimentata in vari ruoli interni che l'hanno portata a fare un'esperienza trasversale della cooperativa fino al 2015, anno in cui è diventata responsabile della produzione, di cui tuttora si occupa.

**Anna Massaro (vicepresidente)** in carica dal 2013, dal 2006 in Sol.co. prima come coordinatrice del settore sociale con il compito di coordinare l'equipe interna e supervisionare gli ingressi in cooperativa dei progetti di tirocinio personalizzato e successivamente come Responsabile dello stesso servizio e delle risorse umane della cooperativa.

**Vanessa Vendramin (consigliere)** in carica dal 2013, Psicologa, Responsabile Settore Sociale fino a maggio 2012 e successivamente Responsabile della formazione interna e dello sviluppo commerciale e in distacco presso il Consorzio Intesa-CCA per lo sviluppo dei progetti esterni.

**Igor De Polo (consigliere)** in carica dal 2019, in Sol.co. dal 2016 come operatore tecnico pratico ed ora responsabile della comunicazione.

**Roberto Baiocco (consigliere)** in carica dal 2012, ha svolto attività di consulenza e formazione dal 2009 (su richiesta dell'allora presidente Bonfanti) al gruppo dirigente della Sol.Co. Ha accompagnato la fase delicata di cambio generazionale.

L'elemento comune che caratterizza i membri del cda è non solo la professionalità e la passione con cui viene vissuto il proprio lavoro all'interno della cooperativa, ma l'essere accomunati da una forte motivazione civile e sociale che è in grado di alimentare uno sguardo sulla cooperativa più ampio di quello operativo e più attento a decodificare il contesto esterno per individuare nuove opportunità di sviluppo e cogliere possibili rischi.

La presenza femminile nel cda è del 60%. Si tratta di un indicatore molto importante: in Italia, dove la presenza femminile nei board si attesta al 35% (secondo i dati riportati nel Gender Diversity Index 2021), il dato di Sol.co. rappresenta una vera eccezione e non solo perché a guidare Sol.co. è una donna, cosa già anomala nel mondo cooperativo, ma perché la presenza delle donne nel board è quasi il doppio della media italiana.

Il fatto di avere una leadership femminile è stato oggetto di riflessione all'interno di Sol.co.

Si è cercato di capire se una presenza femminile numerosa, ma anche preparata, potesse essere un fattore caratterizzante della cooperativa.

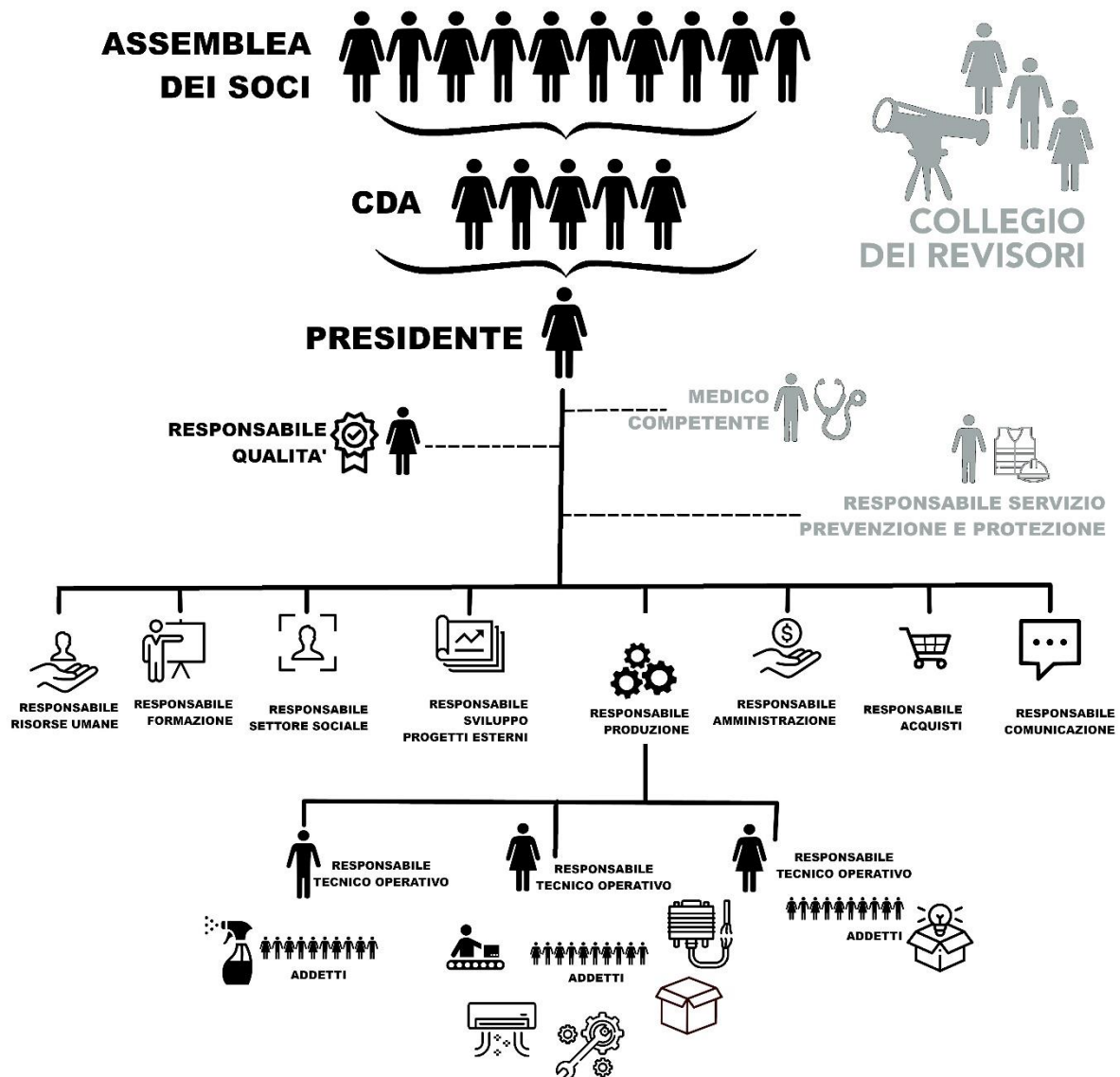
Gli esiti di questa riflessione, che ha cercato di tenersi lontana sia dalle semplificazioni che dai pregiudizi culturali, sono stati quelli di confermare che la presenza nel Cda di donne ha contribuito a consolidare alcuni tratti femminili che emergono e si evidenziano nel modo in cui vengono approcciate le questioni gestionali e affrontati i problemi. Ad esempio l'attenzione a coniugare gli aspetti tecnici con quelli umanistici come espressione della capacità del tenere insieme delle donne; la propensione al cambiamento e ad accettare

l'insicurezza che questo comporta come espressione della tendenza a guardare oltre; la maggior attenzione alla tutela di genere che nasce dalla consapevolezza delle conseguenze della discriminazione e dalla capacità di farsi carico dell'altro; il puntare al miglioramento continuo per ottenere credibilità e sostegno; la capacità di subordinare il proprio ruolo organizzativo al risultato da raggiungere senza restare imprigionati in questioni di status.

A queste considerazioni si è cercato di dare anche una rappresentazione:



## 6.5 Struttura organizzativa



L'organizzazione di Sol.co. è un'organizzazione ad assetto variabile: esiste una gerarchia ma non è rigida; con ruoli chiari ma senza che questo significhi settorializzazione e concentrazione sul compito. Si tratta di un'organizzazione orientata al risultato e quindi capace di riconfigurarsi rispetto a necessità e a priorità e, come tale, in grado di garantire funzionalità e flessibilità, punto di forza della cooperativa.

Ciò che rende possibile questo assetto variabile, sono sicuramente le dimensioni contenute della cooperativa, la possibilità di gestire in modo collegiale le questioni riguardanti anche la singola funzione organizzativa, la polivalenza degli operatori impegnati sia sul fronte sociale che su quello produttivo, la necessità legata al tipo di utenza, di avere approcci multifattoriali, ai problemi. Riguardo la polivalenza degli operatori, va sottolineato che in Sol.co. non esiste

una separazione tra la gestione e la produzione, nel senso che la maggior parte di chi si occupa di gestire gli aspetti organizzativi, economici, ma anche psicologici, affianca a questa attività un ruolo in produzione. Questa capacità di tenere insieme più dimensioni garantisce che non si registri alcuno scollamento tra chi gestisce e chi produce e che questo determini un clima di condivisione utile a sostenere le persone ed intervenire prontamente in situazioni di difficoltà interna.

Esiste poi un altro aspetto interessante che impatta nell'organizzazione e che è dato dal fatto che chi opera in Sol.co proviene prevalentemente da esperienze nel settore profit e non da quello del sociale. Ciò favorisce la contaminazione di metodi di lavoro diversi e risulta essere una cifra distintiva della cooperativa.

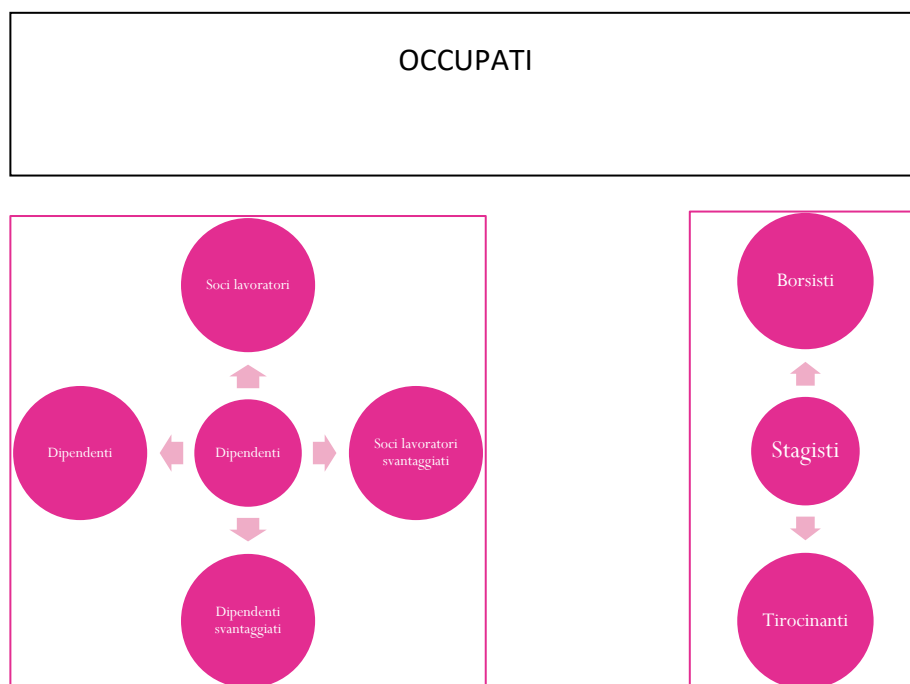
Molto importante nella costruzione di una organizzazione efficiente ed efficace sono state nel tempo le iniziative formative svolte, orientate all'acquisizione di competenze di gestione del gruppo e alla cooperazione. Competenze fondamentali nel gruppo dirigente, ma utili anche nella gestione delle squadre di lavoro. Per lo svolgimento di queste e di altre attività formative, si cerca di utilizzare opportunità di percorsi finanziati e di scegliere percorsi innovativi negli obiettivi e nelle modalità.

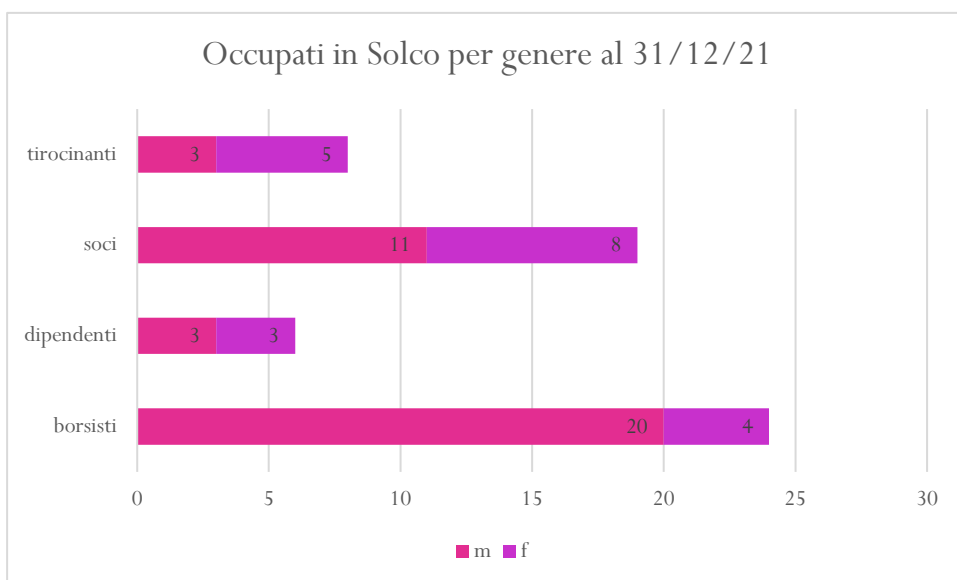
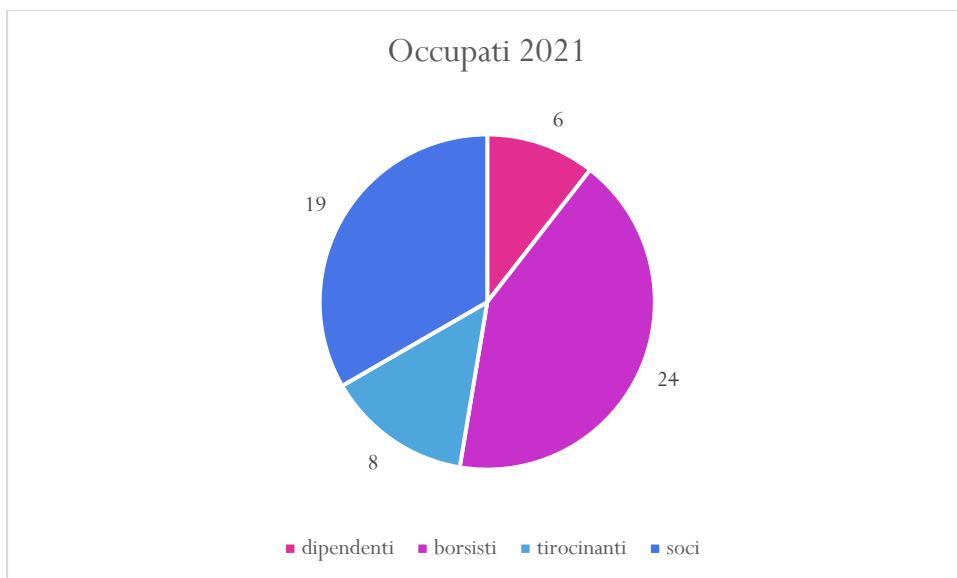
## 7.IL CAPITALE UMANO DI SOL.CO.

Il capitale umano è l'asset fondamentale di Sol.co. Sia perché le persone sono le destinatarie primarie delle attività della cooperativa. Ma anche perché i risultati che Sol.co. ottiene ogni giorno sono generati dall'insieme di caratteristiche personali, di saperi, di abilità che le persone mettono in gioco nell'organizzare, produrre e gestire le attività che si svolgono all'interno della cooperativa.

### 7.1 Gli occupati di Sol.co.

La consistenza del personale occupato in Sol.co. Nel 2021 è al 31/12/21 di 57 unità. E' distinto in due gruppi: il primo costituito dai dipendenti che comprendono i soci lavoratori, i soci lavoratori svantaggiati e i dipendenti svantaggiati e non svantaggiati che hanno un contratto di lavoro. Il secondo gruppo, degli stagisti, è composto da borsisti e tirocinanti che sono all'interno di Sol.co. per svolgere un percorso di stage e la cui differenza nell'identificazione è collegata alla tipologia dell'ente inviante: nel caso dei borsisti l'ente inviante è il Dipartimento di salute mentale dell'Ulss e nel caso dei tirocinanti, questi sono inviati da vari soggetti e sono accomunati dall'essere destinatari di una politica attiva finalizzata ad aumentarne il livello di occupabilità. In questo capitolo si farà un approfondimento solo relativamente ai dipendenti.





La composizione degli occupati in Sol.co. vede una maggiore presenza di uomini (37) rispetto alle donne (20). I maschi rappresentano il 65% del totale degli occupati.

L'anzianità anagrafica è concentrata nella fascia d'età tra i 51-60.

Per quanto riguarda i soli dipendenti, questi sono in tutto 25, e rappresentano il 43% degli occupati; buono è l'equilibrio di genere: 11 sono femmine e 14 maschi, gli italiani sono la maggioranza pari all'88% e l'età media è di 49 anni. L'anzianità aziendale media è di 12 anni

L'alta anzianità aziendale depone a favore di una capacità della cooperativa di trattenere le proprie risorse umane creando i presupposti per una buona qualità del lavoro che si coniuga con una buona propensione al cambiamento.

Da quanto indicato, Sol.co. tiene insieme uno zoccolo di persone che hanno costruito una fetta importante della propria esperienza lavorativa nella cooperativa e sono cresciuti con essa (i soci) e un gruppo di nuovi inserimenti (i dipendenti) che hanno un'età omogenea ai soci, ma sono nuovi al mondo cooperativo e hanno vissuto sulla propria pelle le attività di inserimento che la cooperativa ha svolto. Tra i dipendenti infatti una buona parte è entrata in Sol.co. passando attraverso un periodo di stage a seguito del quale si sono create le condizioni soggettive e di contesto per il loro inserimento in cooperativa: dei 25 dipendenti x provengono da esperienze di tirocinio di inserimento lavorativo.

## **7.2 Le politiche retributive in Sol.co.**

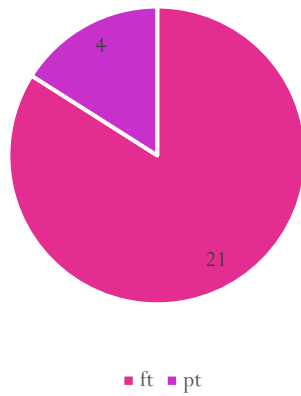
La cooperativa ha scelto una stabilizzazione delle posizioni, optando a favore di contratti a tempo indeterminato. Questo per favorire l'esigenza del lavoratore ad un lavoro stabile piuttosto che l'esigenza aziendale di flessibilità nell'utilizzo delle risorse. Le soluzioni a tempo determinato riguardano persone che sono ancora in fase di valutazione per un inserimento permanente o il cui inserimento è collegato all'esistenza di picchi di lavoro e che provengono comunque dai percorsi interni. In ogni caso la presenza di rapporti a tempo determinato risulta essere molto limitata, pari al 2%.

Il contratto a tempo indeterminato a tempo pieno è prevalente, mentre la formula part time riguarda solo il 23% del personale contrattualizzato. Interessante notare che il contratto part time a tempo indeterminato è prerogativa maschile (4 su 4).

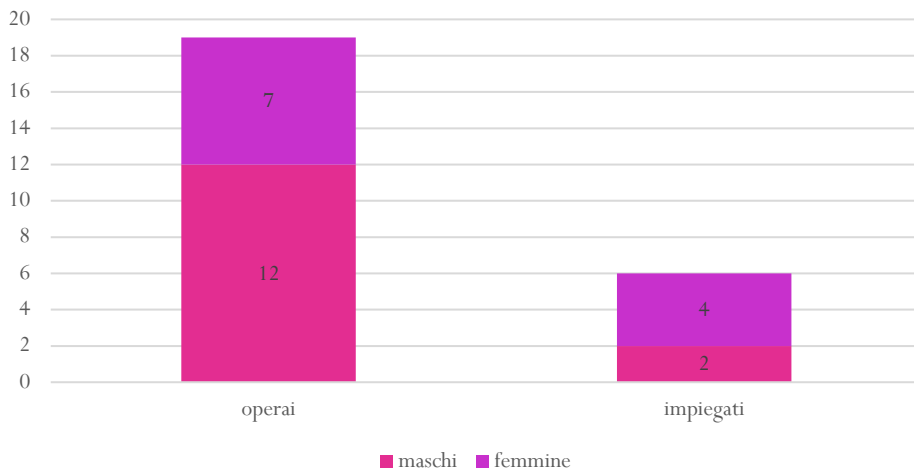
Il tempo pieno è reso però più rispondente alle esigenze individuali grazie alla policy di flessibilizzazione degli orari di lavoro. L'impresa ha messo a punto un sistema per cui tutti i dipendenti godono della flessibilità in entrata ed in uscita e possono gestire in modo autonomo, ma sempre concordando con l'azienda la differenza tra l'orario contrattuale (38 ore) e la durata della settimana lavorativa (40 ore con orario dalle 8 alle 12 e dalle 13 alle 17).



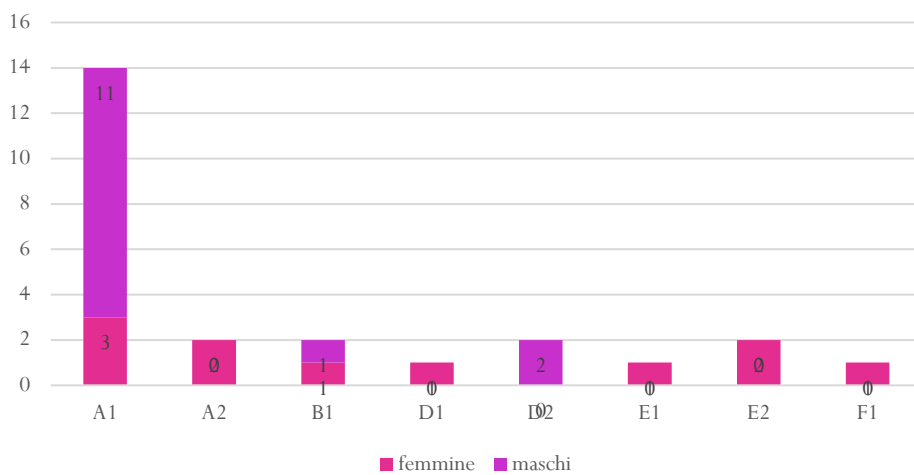
### DIPENDENTI PER ORARIO CONTRATTUALE AL 31/12/2021



### Dipendenti per inquadramento al 31/12/21



### Dettaglio Inquadramento dipendenti al 31/12/21



Dal punto di vista organizzativo, i dipendenti sono concentrati in produzione, in ragione anche della natura industriale della cooperativa: 19 unità, pari all'76% dei lavoratori, sono operai mentre i rimanenti sono impiegati, 6 equivalenti al 24%.

Il contratto nazionale di riferimento è il CCNL delle cooperative sociali e la distribuzione dei lavoratori vede il 56% dei lavoratori con un livello retributivo di base: A1.

Interessante è la presenza per quanto riguarda le retribuzioni di un divario retributivo a favore delle donne, più accentuato a livello impiegatizio, in controtendenza rispetto ai dati medi italiani: l'indice Istat della disparità tra uomini e donne, in termini di differenza percentuale tra la retribuzione media oraria lorda femminile, rispetto a quella maschile è, nel 2020, del 14,8%.

In Sol.co. la retribuzione oraria media lorda teorica è nei lavoratori con inquadramento di operaio di 7,76€ lorde/ora per le donne e di 7,29€ lorde/ora per gli uomini, con una differenza media a favore delle donne del 6%. Nell'inquadramento impiegatizio, la differenza è maggiore: le donne hanno una retribuzione oraria media lorda teorica di 12,93 € lorde/ora, contro quella maschile che è del 10,88€ lorde/ora. La percentuale di divario è in questo secondo caso del 18%. La differenza in questo caso è però legata ad una differenza di responsabilità, dal momento che parte degli impiegati sono responsabili di funzione e membri del cda.

Altro dato interessante è la forbice retributiva tra la retribuzione più bassa e quella più alta si attesta su 3,2<sup>5</sup>. Questo significa che lo stipendio del ruolo con maggiori responsabilità supera di sole 3 volte il livello di inquadramento più basso a parità di tipologia contrattuale.

Entrambi questi indici sono significativi: l'indice della differenza retributiva di genere, dà evidenza del fatto che in Sol.co. non si può parlare di gender pay gap al femminile e che esiste una reale parità di trattamento tra uomini donne. La forbice retributiva tra retribuzioni alte e basse mette in luce invece come mutualismo e inclusione siano realmente praticati e come la sobrietà sia uno stile effettivo nella gestione d'impresa."

---

<sup>5</sup> La forbice è calcolata prendendo a riferimento il contratto a tempo indeterminato più basso e quello più alto: 10142€ vs 30887€

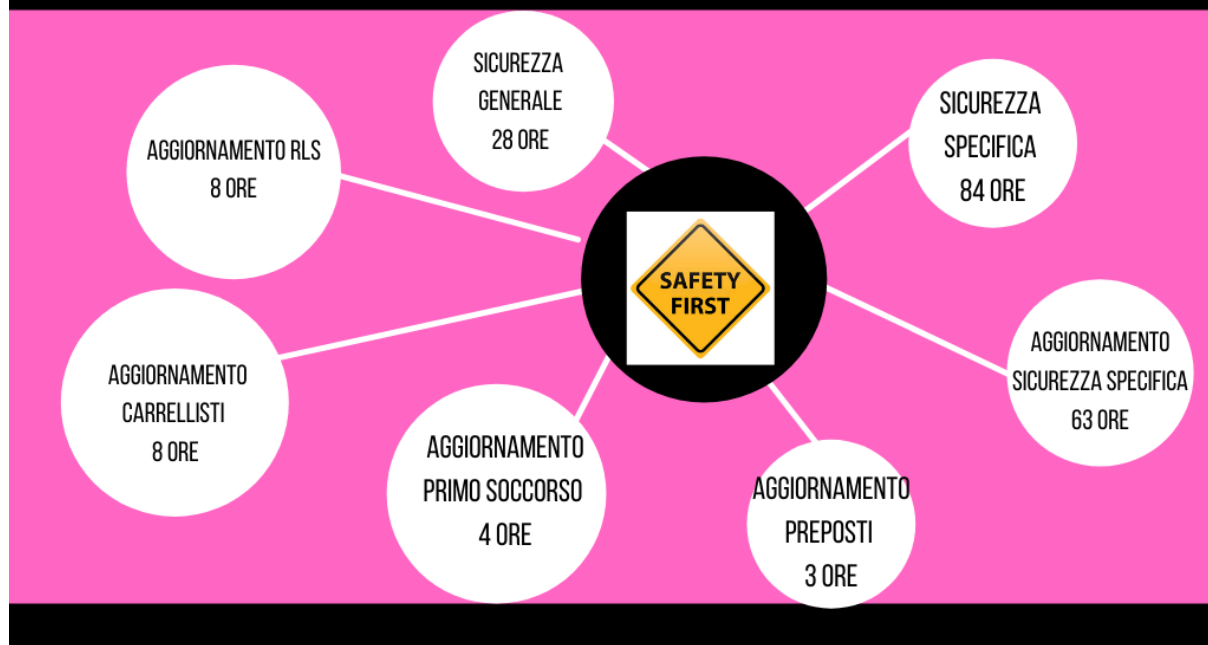
### 7.3 La sicurezza in azienda

Sol.co. considera la salute e la sicurezza di quanti operano in cooperativa una delle sue preoccupazioni primarie; tale attenzione è comprovata dall'impegno dell'Azienda di porre in essere tutto quanto è previsto in tale materia dal T.U.81/08 e s.m.i. in funzione delle mansioni presenti in organigramma. Nell'attuazione dei requisiti del sistema salute e sicurezza, l'azienda si avvale di un RSPP esterno e di consulenti/fornitori competenti per garantire il suo continuo miglioramento e controllo nel tempo, e mantiene aggiornato il proprio DVR.

In Sol.co, viene data grande attenzione alla formazione obbligatoria: sicurezza generale e specifica, primo soccorso e antincendio sia corso base che aggiornamento, rinnovo patentino carrello elevatore, aggiornamento Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, sono le aree di formazione che coinvolgono, a seconda dei ruoli, tutti coloro che operano nella cooperativa. Sol.co partecipa ai bandi Inail per sostenere le attività formative interne ritenute fondamentali per un'adeguata e costante azione preventiva, valutata come fondamentale per evitare i rischi connessi all'attività lavorativa.

Si è scelto di non svolgere la formazione sulla sicurezza specifica ogni cinque anni, come richiesto dalla norma, ma di spalmare l'attività formativa svolgendo un'ora e mezza ogni anno, favorendo così un aggiornamento continuo collegato direttamente al contesto specifico della cooperativa e aumentando il numero complessivo delle ore di formazione erogate (7,5 vs 5). Nel 2020 sono state svolte complessivamente 198 ore di formazione nella sicurezza che hanno coinvolto 49 persone:

# FORMAZIONE PER LA SICUREZZA IN SOL.CO. 2020



Nel 2021, come ogni anno, ha avuto luogo l'incontro tra tutte le figure della sicurezza (RSPP, Medico del lavoro, RLS, Datore di lavoro e altre figure interne) in cui si è fatto il sopralluogo, si sono presi in esame i vari fattori della sicurezza ed è stato aggiornato il DVR.

Nel corso del 2021 non si sono verificati infortuni, confermando il trend positivo degli ultimi 3 anni: l'ultimo infortunio risale al 2018 ed ha avuto una prognosi di 5 giorni.

Sol.co., in ottica preventiva monitora anche i near miss o quasi infortuni, individuando quegli eventi correlati al lavoro, che avrebbero potuto causare un infortunio o danno alla salute (malattia) o morte ma, solo per puro caso, non lo hanno prodotto.

## 7.4 Il welfare aziendale

Non sono stati messi a punto dall'impresa accordi integrativi aziendali per la gestione del welfare.

Sol.co. ha comunque attivato per i propri dipendenti l'adesione al fondo di previdenza sanitaria integrativa "Cesare Pozzo" che è utilizzata da 23 lavoratori su 25.

Non esistono al momento condizioni di maggior favore rivolte esclusivamente ai soci. L'utilizzo della mensa, che era introdotta come benefit a favore dei soci, è stata progressivamente

estesa a tutti gli occupati. Nel 2021, 29 sono stati mediamente i lavoratori che hanno usufruito della mensa che, per rispondere ai protocolli per la sicurezza anti-covid è stata utilizzata in due turni.

Il CCNL delle cooperative sociali prevede che per i lavoratori che aderiscono al fondo negoziale Coop lavoro, sottoscrivendo una quota di contribuzione a loro carico, il contributo a carico della Cooperativa è definito nella misura del 2%. Solo una lavoratrice ha aderito al fondo contrattuale.

Per quanto riguarda l'appartenenza sindacale, in Sol.co. 4 persone su 25, ovvero il 16% dei dipendenti è iscritto ad una unica sigla sindacale, Fisascat Cisl.

### **7.5 La formazione**

Oltre alla formazione obbligatoria, di cui si è dato conto nel capitolo sulla sicurezza, viene svolta all'interno della cooperativa una formazione rivolta specificatamente ai responsabili aziendali, finalizzata ad approfondire le tematiche gestionali. Negli anni precedenti al 2020, con lo scopo di rafforzare il team dirigente, sono state svolte attività formative che avevano come obiettivi specifici il team building, la gestione delle risorse umane e l'implementazione di nuovi strumenti per l'inserimento lavorativo e l'accompagnamento al lavoro. Si è trattato di attività formative che sono state fondamentali per l'armonizzazione dei ruoli interni e per far emergere i punti di forza su cui far leva nella gestione della vita ordinaria della cooperativa. Per le altre figure che ricoprono ruoli specifici nei diversi settori della cooperativa (amministrazione, produzione, sociale, direzione) vengono pianificati percorsi formativi di durata variabile sia in relazione alla richiesta del socio stesso (se coerente e funzionale al ruolo svolto), sia rispetto alle necessità aziendali.

### **7.6 Le pari opportunità**

L'aver a che fare con situazioni di esclusione, disabilità e fragilità, non solo legate a problemi di genere, ma anche a problemi di salute, economici, di nazionalità e religione, di capacità personali e convinzioni, ha fatto maturare in Sol.co. una visione delle pari opportunità che non è circoscritta alle donne, ma è da considerarsi un elemento caratterizzante tutto l'agire della

cooperativa nei confronti di ciascuno dei suoi collaboratori. Garantire le pari opportunità per Sol.co. significa eliminare ogni ostacolo che possa pregiudicare, per chiunque, la partecipazione alla vita sociale, politica ed economica. Lavorare per le pari opportunità è quindi una modalità di approccio più che una serie di interventi specifici.

All'interno della cooperativa non solo si rifiutano e si stigmatizzano forme di discriminazione diretta e indiretta, relativamente al genere, all'età, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, ma soprattutto si promuovono tutte quelle esperienze che permettono di comprendere il valore dell'altro come persona al di sopra di qualsiasi pregiudiziale di approccio (è questo lo spirito da cui è nata l'iniziativa Robe da Mati), e si interviene a creare le condizioni perché ognuno possa trovare il modo di fiorire rispetto alla propria specifica situazione personale (per esempio nell'accesso al lavoro).

Guardando più specificamente alla parità di genere Sol.co. riconosce una particolare attenzione alle donne che è declinata come

Una **leadership femminile** (presidente e vicepresidente sono donne, e la percentuale di presenza femminile nel cda è del 60%)

Una forte presenza femminile tra i responsabili di funzione: 6 su 8 sono donne (75%)

Una **presenza femminile nelle attività di produzione**, dove le donne rappresentano il 28% della forza lavoro.

Una presenza di figure femminili in ruoli di responsabilità di produzione (2 su 3 responsabili di linea).

La cultura della differenza è un tema che Sol.co. ha nel tempo portato avanti con iniziative volte alla diffusione del valore degli approcci femminili ai problemi come gli incontri di promozione del pensiero femminile.

### **7.7 La conciliazione vita-lavoro**

La conciliazione in Sol.co. non è collegata necessariamente alla conciliazione tra il lavoro e le responsabilità familiari ma viene intesa in una accezione più ampia, come conciliazione tra tempi di vita diversi. In questo senso la conciliazione riguarda oltre i tempi per armonizzare i tempi della famiglia e dell'azienda, anche la conciliazione tra salute e lavoro.

La conciliazione vita lavoro si declina soprattutto nella gestione dell'orario di lavoro.

Questa flessibilizzazione degli orari ha permesso di raggiungere un migliore clima aziendale e quindi una migliore produttività e un minor assenteismo. La sua gestione richiede un forte coordinamento interno e la capacità di riprogrammare velocemente le linee, ma rappresenta un'importante risorsa per le persone.

Oltre alla flessibilizzazione degli orari, funzionale alla conciliazione vita-lavoro, risulta importante per Sol.co. il tema della mobilità. Molti lavoratori utilizzano i mezzi pubblici e Sol.co. ha adattato i propri orari a quelli delle linee di servizio pubblico della zona. Inoltre, questa attenzione ha spinto la cooperativa a mantenere il sito nella sede attuale, perché servito da mezzi pubblici, invece di preferire soluzioni logistiche più funzionali ma meno positivamente impattanti sugli occupati.

## 8.INSERIMENTO LAVORATIVO

L'inserimento lavorativo dei disabili appare una sfida non semplice: il tasso di occupazione medio nei paesi dell'OCSE era nei primi anni 2000 intorno al 40%, contro un livello medio per i non disabili del 75% circa. Decisamente inferiore era quello dei soli disabili psichici, intorno al 25%, con un rapporto rispetto alle persone con altre disabilità che oscillava di paese in paese tra il 40% e il 70% (OECD, 2010). I numeri forniti dall'Istat riguardo alla condizione lavorativa dei disabili in Italia riportano un quadro poco positivo: solo il 31% delle persone in età lavorativa ha un'occupazione (Istat, 2019) e solo il 18,1% è in cerca di una occupazione.

Il dato del Veneto relativo a chi è in cerca di lavoro, attesta le persone iscritte al collocamento mirato con una dichiarazione di disponibilità aperta al 31/12/18, sono 28.908 che diventano 27124 se si considerano le sole disabilità fisiche, psichiche, sensoriali e intellettive. I disabili psichici rappresentano il 30% del totale dei disabili, pari a 8275 unità.

In provincia di Treviso, le persone con una disabilità, iscritte al collocamento mirato sono al 31/12/2020 4955<sup>6</sup>, il 26% delle quali (1290) con problemi di natura psichica.

Il soggetto con disabilità psichica appare incapace, in parte o totalmente, di svolgere il ruolo sociale che gli viene richiesto dalla famiglia e in generale dal contesto nel quale vive e la sua situazione è in molti casi aggravata da situazioni di povertà solitudine che amplificano la malattia portando la persona ad una condizione di insicurezza e di progressivo isolamento. La persona con malattia psichica a livello sociale sembra esistere in quanto malato, in funzione della propria patologia. Le altre dimensioni personali finiscono in questa visione puramente medica, per essere molto ridimensionate se non annullate.

Riguardo al problema lavorativo, i lavoratori con disabilità psichica sperimentano una serie di difficoltà che oltre a riguardare gli aspetti relazionali, ne limitano la capacità di svolgere specifiche mansioni come concentrarsi e mantenere l'attenzione, apprendere e ricordare informazioni, reagire rapidamente a stimoli esterni, pianificare le operazioni e riflettere sulla soluzione dei problemi. Difficoltà di comune uso nella quotidianità lavorativa, che diventano nel disagio psichico un vero e proprio fattore critico. A queste si affiancano le barriere ambientali, sociali e culturali tra cui la più rilevante è lo stigma che nel tempo rischia di diventare stigma interiore: il lavoratore matura la convinzione di non essere adatto al lavoro.

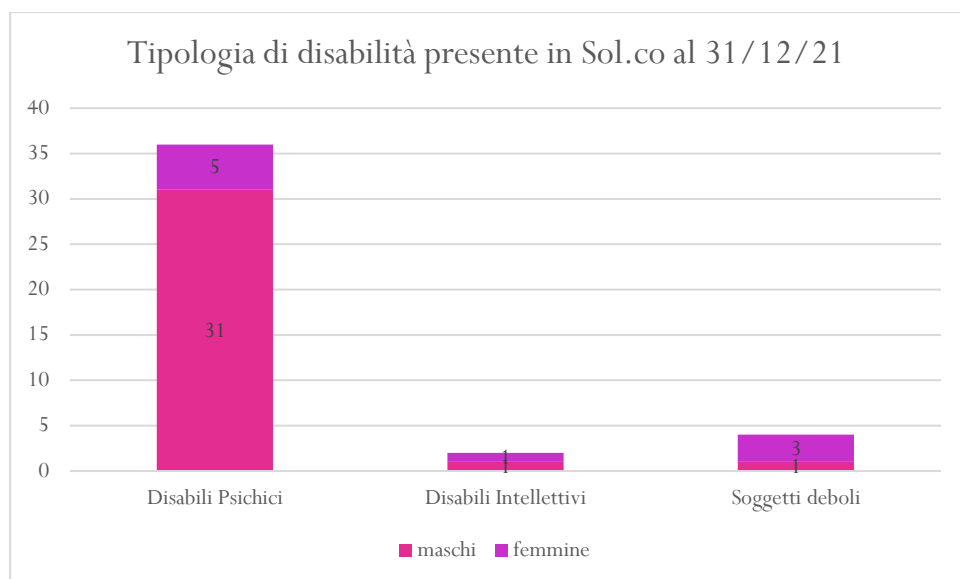


Sol.co. nasce storicamente come opportunità di inserimento lavorativo di persone disabili e tra queste, di quanti soffrono di una disabilità psichica. Il 61% delle persone occupate in cooperativa al 31/12/2021, pari a 35 unità, è costituito da persone con una qualche forma di disabilità psichica e di queste, 10 sono gli assunti e 25 sono i borsisti

Oltre alla disabilità psichica Sol.co. si occupa di inserire altre forme di disabilità e svantaggio. Le forme di svantaggio sono soprattutto legate alla lontananza dal lavoro (disoccupati di lunga durata) o a situazioni di fragilità certificata legata a condizioni familiari. Nel 2021 sono stati gestite 16 situazioni di svantaggio delle quali 4 erano ancora presenti in Solco al 31/12/21.

Questa molteplicità di profili di utenti ha le sue origini normative a partire dalla L.381/91, modificata e integrata dai provvedimenti successivi,<sup>7</sup> che hanno rispecchiato le trasformazioni sociali e l'evoluzione culturale avvenute tra gli anni '90 al 2000 con un ampliamento della platea dei soggetti fragili.

La percentuale di svantaggio presente in Sol.co., ai sensi della l. 381/91 e dei successivi aggiornamenti, è dell'80%.



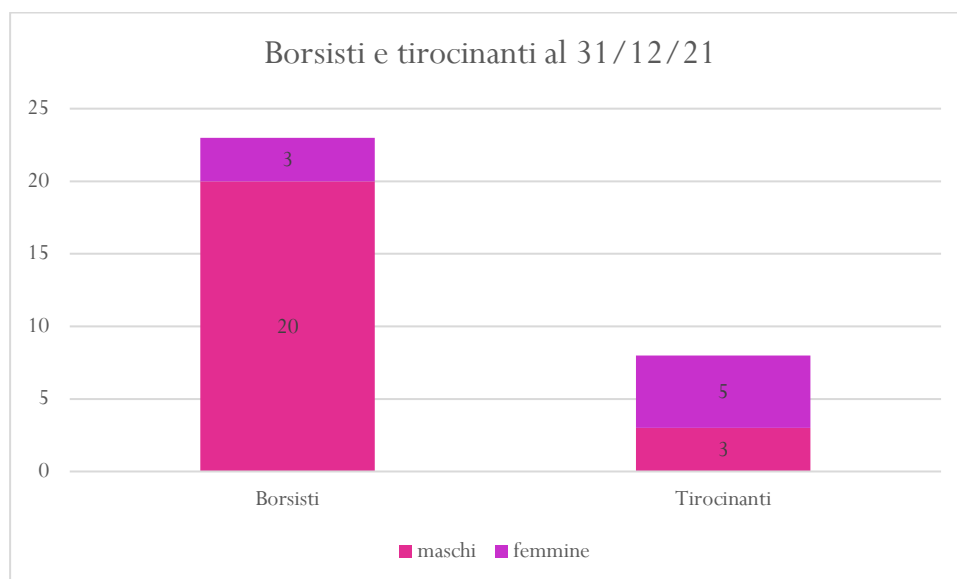
L'idea che sta alla base dell'inserimento lavorativo svolto da Sol.co. è che la persona disabile, così come anche la persona fragile, non sia un paziente da trattare con un approccio sanitario,

<sup>7</sup>Il riferimento è rappresentato dalla legge 381 del 91, dalla legge 23/2006 e dalla DGR. 1357 DEL 20008.

ma una persona con un patrimonio di risorse, in alcuni casi poco sviluppate o anche indebolite, ma da recuperare e rivitalizzare in uno spazio protetto, in cui l'errore e la caduta sono possibili e sono occasione di apprendimento e non di giudizio o di esclusione. Solo a seguito di questo recupero e nel caso esistano le condizioni economiche per poterlo fare, sarà possibile provvedere ad una assunzione che, nella maggior parte dei casi, è a lungo termine (tempo indeterminato). Il fatto che la persona sia stata formata e abbia acquisito gli strumenti per affrontare il mercato del lavoro competitivo apre comunque alla possibilità di accedere, da parte del singolo lavoratore, al mercato del lavoro esterno. Quello di Sol.co. è un approccio guidato da un principio di gradualità e di forte personalizzazione che tiene conto dei tempi della persona e delle sue capacità di apprendimento attraverso un'azione di coaching continuo svolto on the job.

### 8.1 Tirocinanti e Borsisti

Le persone che vengono inserite in Sol.co. sono identificate come borsisti e tirocinanti.



I borsisti sono i disabili psichici che vengono inviati in Sol.co. dal Dipartimento di Salute mentale dell'Ulss2 in base ad un progetto previsto dal capitolato d'appalto per l'affidamento del servizio relativo ai percorsi riabilitativi nell'area della salute mentale, il servizio 5 che riguarda progetti finalizzati al trattamento dei disturbi mentali e all'inserimento lavorativo. L'intera gara d'appalto è gestita dall'Ati "Altamira" (associazione temporanea di impresa tra i consorzi Intesa-CCA, Restituire e la cooperativa Insieme si può). La cooperativa percepisce l'intera quota di retta suddivisa tra pagamento del servizio di tutoraggio e borsa lavoro da erogare all'utente.

I tirocinanti sono invece rappresentanti dai soggetti deboli che vengono inseriti nella cooperativa per essere seguiti in percorsi di tirocinio lavorativo svolti nell'ambito di progetti a bando regionale e finanziati prevalentemente con i Fondi sociali Europei. Si tratta di persone che sono segnalate dalle assistenti sociali dei comuni (per esempio donne vittime di violenza) o beneficiarie di progetti di politica attiva, come nel caso del progetto Ria (Reddito d'inclusione attiva) o del progetto 3I Treviso, progetto di inclusione sociale, rivolto alle persone disoccupate da più di 12 mesi. Nel tirocinio l'indennità erogata ai tirocinanti è sostenuta dai soggetti capofila dei progetti in cui è la persona è inserita come beneficiario.

I tirocinanti presenti in Sol.co. nel 2021 sono stati in tutto 19, 11 dei quali hanno concluso entro l'anno il loro percorso. Tra i tirocinanti prevalgono i maschi (12 maschi e 7 femmine) e per nazionalità (8 stranieri e 11 italiani).

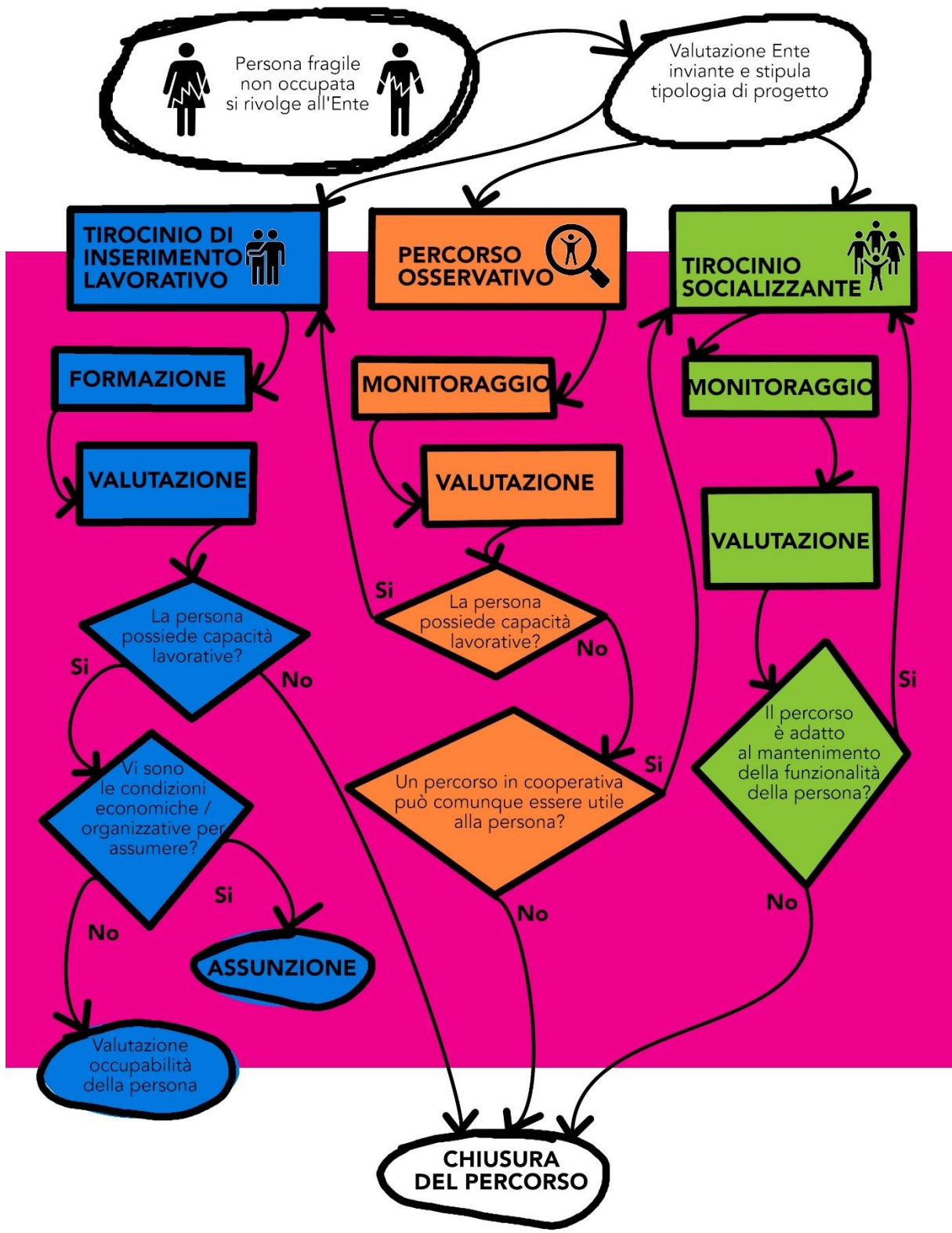
La permanenza di un borsista in cooperativa è variabile. La durata dell'appalto è infatti di 4 anni prorogabile per altri 4, ma non è stabilita preliminarmente all'inserimento una durata definita, sebbene vi sia un'indicazione di massima: 18 mesi per i percorsi osservativi, 24+24 per i socializzanti, 4 mesi per l'inserimenti lavorativi. La durata viene poi personalizzata rispetto all'obiettivo del progetto e al valore che questo percorso ha per la persona: nel caso l'obiettivo sia quello di garantire un equilibrio socioeconomico, che permette alla persona di vivere da solo in autonomia, senza la necessità di assistenza pubblica di appoggio, il percorso potrà avere per esempio la durata di 4 anni. Ogni caso può avere inoltre delle specificità che vanno valutate con il servizio di riferimento, costantemente lungo il percorso che vanno in

La durata dei tirocini varia tra 1 e 6 mesi ed è legata al progetto in cui la persona è inserita. Nel 2021 i tirocini attivati sono stati 11 e 7 sono stati quelli conclusi.

## **8.2 Come Sol.co. fa inserimento lavorativo**

Se consideriamo il tipo di intervento svolto in Sol.co. troviamo 3 tipi di percorsi, ognuno dei quali fa riferimento ad una specifica categoria di beneficiari.

- Il percorso osservativo
- Il percorso di inserimento lavorativo
- Il percorso socializzante



**Il percorso di inserimento lavorativo** è un percorso di recupero della persona, volto a renderla maggiormente occupabile, intervenendo sulla “messa a punto” delle condizioni necessarie per l’acquisizione e il mantenimento di una occupazione. Questo percorso interviene in particolare sulle competenze trasversali quali l’acquisizione dell’identità di ruolo, il rispetto delle regole formali e non, lo sviluppo delle competenze interpersonali, il miglioramento delle competenze tecnico esecutive organizzative e di controllo, il consolidamento dell’affidabilità produttiva, l’assimilazione dei ritmi e dei carichi di lavoro, l’aumento della capacità di tenuta/costanza, lo sviluppo della capacità di adattamento e della flessibilità, l’incremento del livello di motivazione. Lo sbocco lavorativo pur essendo l’obiettivo ultimo di questo percorso, non sempre arriva ad essere raggiunto. Nel caso in cui il lavoro svolto con la persona le abbia permesso di rafforzare le proprie competenze trasversali l’inserimento può avvenire all’interno o all’esterno della cooperativa. In entrambi i casi possono esserci ulteriori passaggi per il raggiungimento dell’inserimento: altri tirocini, esperienze lavorative a tempo determinato e successiva stabilizzazione. Ecco perché per capire se il percorso è stato utile per la persona, il monitoraggio della sua situazione dovrebbe avvenire in tempi lunghi nell’arco di almeno un anno e richiedere risorse dedicate.

**Il percorso osservativo** è quella tipologia di percorso in cui non sono chiare le capacità della persona inserita. La persona viene inserita in situazione lavorativa e viene osservata per capire se ha le potenzialità per l’inserimento lavorativo e per lavorare sui prerequisiti al lavoro (frequenza, puntualità, rispetto delle regole, relazione con i colleghi. A seguito di questo percorso è possibile pensare ad una riprogrammazione della persona in un percorso di tirocinio che più si adatti al suo bisogno e funzionamento (socializzante o di inserimento lavorativo).

Rientrano in questa tipologia anche le attività osservative richieste da alcuni istituti scolastici.

**Il percorso socializzante** è finalizzato al mantenimento dell’autonomia raggiunta, contrastare il processo di esclusione sociale, evitare la cronicizzazione di modalità disfunzionali di adattamento. Obiettivo di questo percorso è il mantenimento delle capacità residue e mantenimento del livello di funzionamento raggiunto.

Al 31/12/2021 i risultati dei percorsi sono stati i seguenti:

- 7 tirocini di inserimento attivi: prima del 2021 ne risultavano già attivi 4, 14 sono quelli avviati nel 2021 e 12 sono stati quelli conclusi.
- 10 tirocini osservativi: nel 2020 ne risultavano 6 di già attivi a cui se ne sono aggiunti 6 e conclusi 2.
- 1 tirocini socializzante nel 2021

Percorsi	Già attivi nel 2021	avviati nel 2021	conclusi nel 2021	saldo
Inserimento	4	14	12	6
osservativi	10	5	1	14
socializzanti	9	1	0	10
orientativo	0	0	0	0

Nell'arco di 22 anni, dal 1998 al 2020, sono 19 le persone provenienti dai percorsi interni che sono state assunte in Sol.co.

### 8.3 Il modello di inserimento lavorativo di Sol.co.

Sol.co., fin dalle sue origini, ha sempre riconosciuto un forte valore riabilitativo al lavoro, tanto da considerarlo il principale strumento di inclusione sociale per soggetti svantaggiati o in situazione di marginalità. La ragione di questo si trova, come abbiamo già espresso nel capitolo relativo all'importanza del lavoro, nel fatto che il lavoro si presenta come una palestra in cui si possono riattivare, a più livelli (comportamentale, relazionale, motivazionale, manuale), aspetti diversi della persona come la socialità, le abilità, la capacità di fronteggiare successi e insuccessi. E lo può fare se le attività svolte sono rispondenti alle attitudini e tengono conto dei punti di forza e dei limiti della persona; se l'ambiente di lavoro è accogliente, se le modalità di addestramento e di sviluppo delle competenze sono coerenti con le modalità di apprendimento del soggetto; se nel lavoro vengono valorizzate le esperienze di relazione, collaborazione e reciprocità tra pari e con i superiori; se si possono sperimentare in modo protetto ritmi e routine che aiutano nell'organizzazione dei tempi personali.

Le situazioni di svantaggio sono sempre situazioni complesse in cui non esiste un unico elemento di criticità ma si dà una complessa articolazione di problemi che oltre ad intrecciarsi

si condizionano l'uno con l'altro: problemi economici, di salute, di appartenenza ad una comunità, di autonomia, di relazione. E quindi, un intervento che intende essere finalizzato al benessere complessivo della persona, deve necessariamente intervenire contemporaneamente su tutti quei capitali la cui mancanza genera i vari tipi di esclusione: la salute, la comunità, i talenti lavorativi, le reti sociali, la capacità di autonomia economica.<sup>8</sup>

Tra l'altro sono quei capitali di partenza che le aziende richiedono al lavoratore come prerequisiti per garantire l'occupazione e il suo mantenimento nel tempo, ma che, nella maggior parte dei casi, le aziende non riescono a gestire.

Sol.co. non interviene direttamente in tutte queste aree ma attraverso il lavoro ritiene di poter contribuire a produrre indirettamente ricadute positive.

Le fasi dell'inserimento lavorativo in Sol.co. sono le seguenti:

**la presa in carico:** la responsabile del settore sociale prende in carico la persona attraverso l'accompagnamento della persona e del tutor dell'ente inviante nella visita alla cooperativa (nel caso dei percorsi con disabilità psichica la presentazione iniziale viene arricchita da elementi sanitari trasmessi dalla figura dello psichiatra che segue la persona).

La visita in cooperativa permette alla responsabile di raccogliere le prime informazioni di come il soggetto si appropria al contesto di lavoro e la motivazione che lo spinge a richiedere questo tipo di supporto. Questo passaggio è importante per rendere la persona protagonista nella scelta dell'ambiente in cui opererà.

**La condivisione:** Gli elementi raccolti nella prima fase, vengono condivisi con l'equipe della cooperativa, in modo che i tutor interni siano a conoscenza delle caratteristiche che possono agevolare o intralciare i loro interventi formativi e dell'obiettivo specifico del progetto personalizzato.

**L'attività in produzione:** all'interno dell'area produttiva, il percorso è pensato con step di crescita gradualmente personalizzati che si definiscono durante tutto il percorso sulla base delle verifiche delle sue capacità e dell'andamento complessivo, oltre a tener conto della durata e tipologia del tirocinio. Il primo approccio lavorativo avviene su lavorazioni manuali semplici che permettono di ambientarsi e cogliere l'organizzazione interna del lavoro. In seguito, vi è un passaggio su macchinari semiautomatizzati che consente di verificare ulteriormente le capacità possedute, soprattutto la capacità di adattamento/flessibilità al compito.

---

<sup>8</sup> Questa è immagine ripresa dal sito di erga dove in modo sintetico si parla di cosa fa l'azienda per il lavoratore

Successivamente la complessità dei compiti e la responsabilità richiesta aumentano fino ad arrivare a compiti di assemblaggio complessi e/o all'autonomia organizzativa della linea. Tutto questo viene ottenuto tramite i costanti monitoraggi dell'equipe che permette di affiancare ad interventi strettamente formativi sulla mansione, interventi orientati al sostegno e rinforzo della persona. Il lavoro di equipe è utile per raccogliere segnalazioni di criticità per le quali ci si sforza di trovare soluzioni tempestive ed efficaci. L'attività di equipe, della durata di un paio d'ore alla settimana, permette il coinvolgimento di tutti gli operatori e si accompagna alla riunione giornaliera che viene fatta con i responsabili di linea.

Non esiste un vero e proprio modello Sol.co. di inserimento lavorativo, consapevolmente definito, ma ci dei sono tratti distintivi che si concretizzano in una prassi quotidiana e diventano elementi di differenziazione rispetto al modo in cui altre organizzazioni operano. Sol.co. ha di fatto esteso il modello di inserimento lavorativo<sup>9</sup> rivolto ai soggetti psichiatrici anche alle altre situazioni seguite con un generale beneficio.<sup>10</sup> Il modello prevede focus diversi per l'obiettivo specifico della persona che è peculiare a seconda della tipologia di percorso intrapreso, ma gli aspetti relativi all'affiancamento della persona che va al di là dell'apprendimento della mansione, sono funzionali a tutti i fruitori. Tutta la struttura, con il suo personale, a prescindere dalla fragilità che caratterizza la persona inserita, diventa punto di riferimento e fiducia, da cui sentirsi accolti nell'errore anche quando vi è un richiamo, compresi nella diversità e spinti al miglioramento. Questo permette alla persona di aumentare il senso della sua autoefficacia, di avere risposta al bisogno di appartenenza e riconoscimento. Tutti valori che sono stimati come fondamentali da ogni persona a prescindere dalla presenza di una disabilità o fragilità.

Concretamente gli interventi di Sol.co. sono orientati a:

**Assicurare alle persone in difficoltà di poter fare esperienza di relazioni positive**, creando vicinanze e superando quegli ostacoli che condizionano negativamente le relazioni. Questo si ottiene favorendo la rete di relazione della persona sul posto di lavoro per è realizzata attraverso un clima di rispetto ed accoglienza del diverso, ma anche operando sullo sviluppo

<sup>9</sup> Cosa concretamente significa: utilizzo di protocolli di inserimento, di monitoraggio, di intervento simili a quelli utilizzati per la disabilità psichica?

<sup>10</sup> Cosa possiamo dire sui risultati raggiunti in casi diversi? Ci sono degli elementi comuni?



delle relazioni tra colleghi di lavoro al di fuori dell'ambito lavorativo, in modo che le persone diventino capaci di relazioni di reciproco aiuto. Si favoriscono perciò tutte quelle situazioni che permettono di fare esperienze condivise: dalla mensa in azienda, alle uscite aziendali, alla partecipazione agli eventi esterni.

**Garantire un'assistenza psicologica continuativa** ed estesa a tutti gli utenti. La psicologa interviene direttamente con l'utente e indirettamente supportando gli operatori nell'esercizio dell'attività di monitoraggio. Lo strumento della Vasi, che restituisce una fotografia del percorso lavorativo svolto, rappresenta lo strumento che viene compilato per tutti gli utenti ma è richiesto solo per la gestione dell'appalto di psichiatria.

**Garantire la rispondenza alle esigenze effettive della persona** (familiari - es. la gestione dei figli-, logistiche – come arrivare al lavoro – o relative allo stato della persona in un determinato momento -es. persona che ha cambiato il farmaco-) attivando un'analisi della situazione specifica e intervenendo attraverso una modulazione dell'orario di lavoro, attraverso orari flessibili e permessi ad hoc.

**Offrire un'opportunità occupazionale.** La continuità occupazionale può essere o interna o esterna a Sol.co. Quella interna è legata, come già spiegato, all'esistenza di commesse di lavoro e alla loro continuità, mentre quella esterna, in altre realtà produttive, è connessa alla capacità di fornire strumenti utili a sostegno della occupabilità della persona che deve rientrare nel mercato del lavoro.

**Favorire lo sviluppo di competenze personali** di partecipazione ma anche curiosità e sensibilità artistica ed estetica, attraverso la presenza ad iniziative collettive e guidate dalla cooperativa: la cooperativa organizza visite a mostre, visioni di film, concerti, accessibili liberamente a tutti i partecipanti e utili ad avvicinare le persone a forme espressive poco praticate singolarmente.

**Migliorare la salute fisica delle persone** in inserimento lavorativo, con la proposta di corsi di nutrizione e di ginnastica posturale, e la partecipazione come cooperativa agli eventi sportivi cittadini (es. partecipazione a Treviso in Rosa, l'evento al femminile organizzato da Trevisatletica e Corritreviso in partnership con la LILT).

**Sostenere momenti di condivisione durante la giornata di lavoro:** le pause sono un'occasione anche per dare comunicazioni e condividere informazioni riguardo quello che succede in cooperativa. Si sono valorizzati nel tempo strumenti come le bacheche in cui si trova il risultato finanziario nel mese precedente e il report relativo alla produzione delle diverse linee. Ma

anche informazioni sugli eventi, e notizie rilevanti di interesse generale. La cooperativa ha attrezzato lo spazio di ristoro in modo che questo possa essere un luogo non di transito veloce, ma di sosta, seppur breve, per scambiarsi chiacchiere, notizie attraverso la lettura quotidiana di gruppo del giornale locale, ma anche prodotti come quelli di stagione biologici messi a disposizione di tutti, grazie alla disponibilità di un socio volontario e che vanno ad arricchire l'offerta dei distributori automatici.

**Favorire un forte senso di appartenenza:** l'impresa ha scelto di caratterizzarsi dal punto di vista dell'immagine (logo, materiali informativi) ed è attiva sul fronte della comunicazione esterna attraverso video, articoli, presenza sui social e nell'ideazione di campagne ad hoc. Questo, insieme con le azioni dirette di coinvolgimento di quanti operano nella cooperativa, permette alle persone di sentirsi parte di una organizzazione la cui reputazione positiva è riconosciuta e di esserne orgogliosi.

**Rinforzare la propria autostima** partecipando ad eventi anti-stigma attrattivi e riconosciuti. Robe da Mati è il contenitore in cui vengono inserite iniziative culturali organizzate ad inizio estate dalla cooperativa in cui si fanno conoscere attività, esperienze e personalità rilevanti sul fronte della malattia psichica e si gioca sulla follia come elemento positivo. Queste iniziative, oltre ad essere finalizzate a portare in piazza in modo leggero e garbato temi e aspetti della malattia psichica, vedono il coinvolgimento, non solo in fase di realizzazione, ma anche di organizzazione, di tutte le persone presenti in cooperativa. Se da un lato il suo valore sta sicuramente nel promuovere presso la cittadinanza l'idea della normalizzazione della malattia psichica, cercando di rompere il legame esistente tra malattia ed esclusione, sul fronte interno queste manifestazioni culturali hanno il merito di far acquisire ai soci della cooperativa e a coloro che la attraversano, un senso di normalità, l'opportunità di sentirsi protagonisti e di sperimentare in questo modo una dimensione di normalità. In una parola, di sentirsi guardati in modo diverso, non come malati.

#### **8.4 CONVENZIONI EX ARTICOLO 14**

Nel caso il percorso di tirocinio si concluda positivamente, ed esistano le condizioni di sostenibilità economica per l'apertura di una posizione di lavoro, la persona viene inserita all'interno della cooperativa, come dipendente. A permettere questa possibilità negli ultimi anni sta concorrendo l'applicazione di una norma (l'articolo 14 della Legge Biagi L.276/2003),

secondo cui un'azienda, che ha la necessità di inserire personale disabile al proprio interno sulla base del numero di dipendenti presenti in azienda, può farlo affidando lavoro ad una cooperativa che provvede ad assumere direttamente la persona per svolgerlo.

Si tratta di una norma poco conosciuta e ancor meno applicata a livello nazionale, ma che è stata oggetto di grande attenzione in Veneto, più che in altre regioni, per le opportunità che può dare contemporaneamente all'azienda che assolve in questo modo al suo obbligo, alla cooperativa che in questo modo può permettersi di fare nuove assunzioni, alla comunità che vede la possibilità di ridurre l'incidenza della disoccupazione tra le fasce più deboli, inserendo in contesti protetti delle persone disabili che presentano particolari difficoltà di integrazione nei cicli lavorativi ordinari.

L'accordo che azienda cliente sottoscrive in base all'articolo 14 prevede che:

- l'azienda assegni alla cooperativa una o più commesse di lavoro della durata minima di 12 mesi e non già affidata alla cooperativa nei 12 mesi precedenti.
- la cooperativa, oltre a svolgere per conto dell'azienda il lavoro pattuito nel contratto di affidamento della commessa, proceda all'assunzione di una o più persone disabili a copertura di altrettante scoperture dell'azienda con un contratto di lavoro dipendente di almeno 12 mesi. Perché la copertura sia piena, l'assunzione deve comunque essere pari ad almeno 20 ore settimanali. Se il monte ore è inferiore l'assunzione copre solo mezza copertura. Nel caso in cui il progetto di inserimento si interrompa, la cooperativa ha facoltà di sostituire il lavoratore disabile con un altro in possesso dei requisiti previsti dalla convenzione.
- il lavoratore, o i lavoratori disabili assunti dalla cooperativa vengano computati nella quota d'obbligo dell'azienda per tutta la durata della convenzione.

#### **8.4.1 Vantaggi per l'azienda nell'utilizzo dell'articolo 14.**

La Convenzione per l'utilizzo dell'articolo 14 è un accordo tra azienda, il general contractor e il Collocamento mirato che segue, all'interno del Centro per l'impiego, le persone con disabilità, che consente di computare i lavoratori assunti dalla cooperativa secondo le percentuali massime previste dal legislatore.

L'azienda che utilizza la modalità di convenzione ex art. 14 ha molteplici vantaggi:

- può ridurre i costi di produzione esternalizzando parte delle attività concentrandosi sul proprio core business, garantendo in questo modo la flessibilità sempre più richiesta dal mercato;

- può assolvere agli obblighi imposti dalla l.68/99 senza che questo significhi aumento dei costi del lavoro
- può garantire un supporto di qualità al lavoratore perché la persona viene inserita in un ambiente protetto ed è seguita da figure di supporto di cui normalmente l'azienda non dispone. Queste figure hanno il compito di accompagnare la persona, come in tutte le altre situazioni di inserimento, mettendo a punto un percorso specifico che tiene conto dei punti di forza e di debolezza del lavoratore ed intervenendo con un supporto adeguato in tutte le situazioni di criticità.
- può dare evidenza di implementare azioni di responsabilità sociale dal momento questa che la ricaduta diretta di questa convenzione è il realizzare nuovi inserimenti lavorativi che vanno a vantaggio della società e che quindi determinano un impatto sociale positivo.
- può creare nuove sinergie con il mondo non profit, sia nella contaminazione di pratiche che nello sviluppo di relazioni commerciali.

Nel caso specifico dell'inserimento tramite articolo 14 in Sol.co., c'è da parte della cooperativa la volontà di prevedere, in occasione della stipula della convenzione con l'azienda un incontro tra l'azienda appaltante e il lavoratore, per evitare che questo tipo di inserimento si riduca ad una forma di fornitura. Questo è un passaggio sostanziale, che serve al lavoratore per capire in che modo il suo lavoro contribuisce al risultato dell'azienda convenzionante, e serve all'azienda per avere contezza che quella specifica persona partecipa dall'esterno alla realizzazione del suo prodotto ed è oggetto di responsabilità. Una sorta di adozione a distanza, in cui la fornitura da produrre è lo strumento operativo. Solo riportando il rapporto di fornitura all'interno di un quadro più ampio di responsabilità per l'azienda, è possibile evitare il fraintendimento di vedere nell'articolo 14 una modalità per spostare un problema (l'obbligo di inserimento lavorativo di personale disabile) da un soggetto ad un altro (dall'azienda alla cooperativa), e non uno strumento per risolvere la gestione di un obbligo con maggior efficacia. Ciò che Sol.co. mette a disposizione indirettamente dell'azienda è infatti la sua competenza nella gestione delle situazioni di fragilità, sia in fase di selezione che di accompagnamento: in fase di selezione la conoscenza delle difficoltà delle persone permette di scegliere in modo mirato il candidato giusto, riducendo i rischi di insuccesso; in fase di

accompagnamento nello svolgimento dell'attività, il supporto psicologico, formativo ed educativo alla persona, fatto con professionalità e continuità, garantisce le capacità realizzative e il risultato da raggiungere.

## 9.AMBIENTE

Se Sol.co. è consapevole di avere un buon livello di responsabilità sociale, è altrettanto consapevole di non avere adeguatamente sviluppato nel tempo un'attenzione particolare che vada oltre gli adempimenti obbligatori richiesti dalle normative vigenti in materia ambientale. Questo anche perché, non avendo una produzione propria, ma svolgendo lavorazioni come contro terzi, la cooperativa non ha né scarti di lavorazione, né imballaggi in quantitativi significativi e i consumi delle linee di produzione sono comunque contenuti, dal momento che molta parte dell'attività è rappresentata da lavoro.

La stesura del bilancio sociale ha permesso tuttavia di mettere a fuoco la necessità di predisporre un'analisi dettagliata dei consumi di acqua ed energia della cooperativa per poter monitorare l'andamento nel tempo e intraprendere, successivamente, azioni di miglioramento.

### 9.1 La gestione dei rifiuti 2021

Allo stato attuale il materiale di lavorazione eccedente viene restituito, mentre gli imballaggi in cartone vengono stoccati nel container dato in comodato da Contarina e riciclati. Contarina fornisce alla cooperativa anche il servizio di compilazione della modulistica relativa ai rifiuti. Interessante rilevare che nel 2020 il rifiuto secco prodotto è stato di 552 kg dato Ispra<sup>11</sup> riferito al 2021, indica che il consumo medio per abitante di rifiuto secco non riciclabile in provincia di Treviso è di 406,1 KG/ABIT\*ANNO. Questo significa che Sol.co come impresa ha prodotto in un anno in termini di rifiuti non riciclabili poco più di quanto prodotto da una singola persona nello stesso arco di tempo. Risultato molto positivo che testimonia come sia alta la sensibilità interna a favore della raccolta differenziata e come venga praticata in modo esteso da tutti.

#### 9.1.1. Monitoraggio della plastica monouso

I rifiuti prodotti dalla cooperativa sono perlopiù legati alla "vita" aziendale (bicchieri monouso distributori automatici, piatti monoporzione mensa, ecc).

Negli anni vi è stato un percorso di sensibilizzazione sull'utilizzo interno delle stoviglie monodose in plastica che ha portato alla riduzione di questo materiale a vantaggio di prodotti più sostenibili: in mensa posate di metallo, bicchieri e caraffe in vetro hanno preso il posto di quelli di plastica.

Creare attenzione sul tema della plastica, è stata l'occasione per sviluppare la consapevolezza che la responsabilità ambientale è una faccenda di vita quotidiana, non solo di grandi scelte, e che si esercita anche nel preferire prodotti riciclabili o a basso impatto ambientale al posto di prodotti usa e getta, più comodi, ma decisamente più impattanti dal punto di vista ambientale.

L'obiettivo di questa azione è quello di gestire i consumi e trovare eventuali prodotti sostitutivi. A questo proposito si è proceduto con una registrazione dei consumi giornalieri dei distributori automatici dell'area ristoro e una proiezione di quelli annuali.

	consumo annuale 2020	Peso unitario (in grammi)	kg totali
Bicchieri bevande calde	10377	5	51,885
Bottiglie pet acqua	1180	15	17,7
Bottiglie pet Tè	221	15	3,315

Sulla base di questi dati si stanno portando avanti delle valutazioni congiunte con i fornitori del servizio mensa e del distributore automatico, per l'utilizzo di prodotti riutilizzabili o prodotti con materiali maggiormente riciclabili.

## 9.2 I consumi energetici

I consumi di acqua per uso sanitario rientrano nelle spese condominiali e non esistono consumi per la produzione.

Il consumo complessivo di elettricità varia molto in base al volume di produzione ed ha subito una diminuzione a seguito della dismissione della linea blister. Si è passati dai 78016kw del 2019 ai 66297kw (-15%) del 2020, risaliti a 74.500 KWh nel 2021.

Il consumo del metano per il riscaldamento degli spazi di lavoro, della mensa e delle parti comuni, varia molto in base alla stagione. Nel 20210 il consumo di gas è stato di 16.485 SM3, con un inevitabile incremento rispetto al 2020 in cui il gas consumato era di 12.977 sm3 .

Non stati messi in atto, al momento, interventi di efficientamento passivo e di efficientamento attivo questo dovuto anche al fatto che non si tratta di immobile di proprietà, ma in affitto.

### **9.3 Cultura ambientale**

L'obiettivo di miglioramento delle singole responsabilità in ambito ambientale è stato perseguito con la sensibilizzazione verso comportamenti ambientalmente sostenibili nell'uso di trasporti, nel consumo delle attrezzature interne e nella differenziazione dei rifiuti interni, già in atto da anni.

Ad integrazione di questo, la cooperativa ha voluto lavorare sulle condizioni capaci di innescare nuovi comportamenti nei confronti dell'ambiente, attraverso alcune iniziative indirizzate a provocare la riflessione personale e a prendere una posizione rispetto ai temi legati alla sostenibilità. Su queste premesse ha dato il via, a fine 2020, alla realizzazione di iniziative di informazione e sensibilizzazione rivolte ai dipendenti sul tema ambientale. In particolare, sono stati realizzati alcuni video brevi sulla sostenibilità che utilizzando un format visivo semplice ma molto colorato, illustrano alcuni concetti elementari: la fragilità del nostro ecosistema, la sostenibilità come un SOS dell'ambiente lanciato all'uomo, la stabilità dell'ecosistema come risultato di una interazione corretta tra ambiente economia e società. A questa iniziativa se n'è collegata un'altra che è stata la realizzazione di un questionario sulla sostenibilità le cui risposte, che hanno fatto emergere già un buon livello di percezione della complessità del problema nelle persone, sono state riportate in un video che ha rappresentato lo spunto per un confronto interno.

### **9.4 Un tentativo di compensazione della CO<sub>2</sub>**

L'esperimento pilota tentato da Sol.co. a dicembre 2019 per compensare la produzione di CO<sub>2</sub> prodotta per la realizzazione del suo biglietto di Natale è stato rinnovato nel 2020 e nel 2021. Sono state individuate le attività necessarie alla preparazione, stampa e spedizione del biglietto ed è stato valutato l'inquinamento prodotto da ciascuna attraverso delle stime, avvalendosi, per questa quantificazione, anche di strumenti reperibili in rete. Sulla base dei risultati raggiunti si è verificato come poter compensare l'inquinamento prodotto ed è stata scelta la strada di piantare un albero a distanza avvalendosi del tramite della piattaforma Treedom, che attraverso la piantumazione di alberi per compensare la produzione di CO<sub>2</sub>,



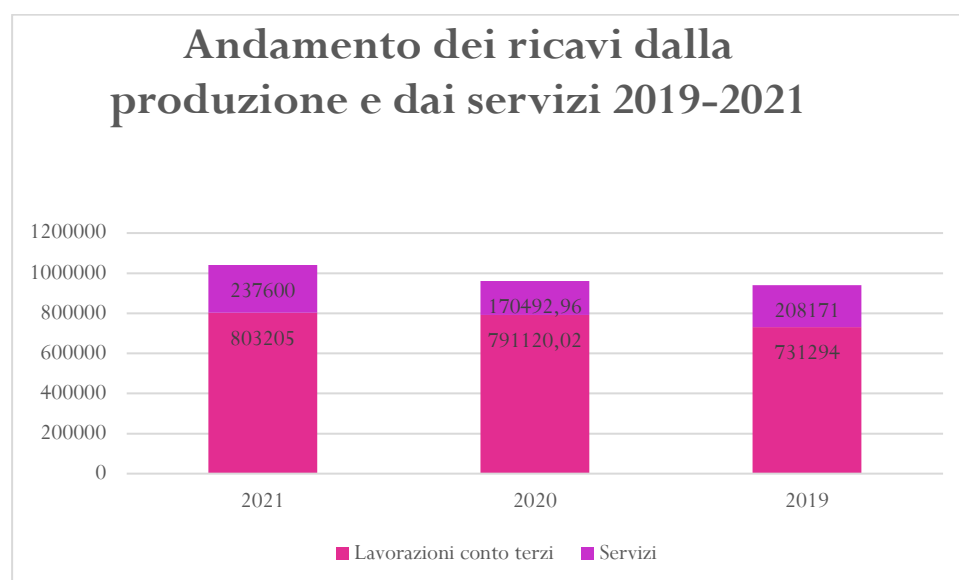
permette ai contadini africani di usarli come risorsa alimentare, per proteggere il suolo e la biodiversità.

Il risultato dell'esperimento è stato quello di creare una diffusa consapevolezza sulle responsabilità interne rispetto al tema dell'inquinamento prodotto. Al momento però non sono però stati messi a punto interventi strutturali per una più ampia compensazione dell'inquinamento o per contenerne la produzione.

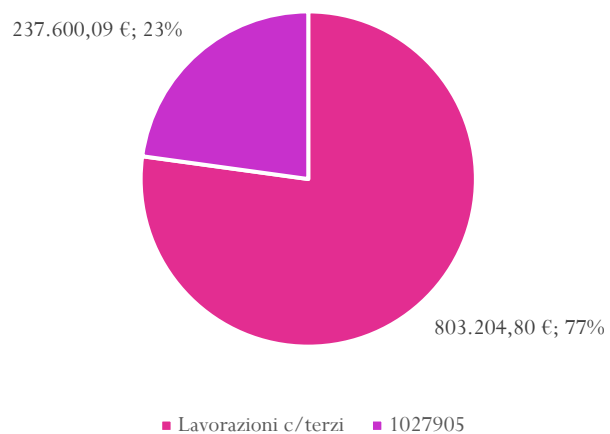
## 10.La dimensione economica

I dati del 2021 restituiscono una situazione positiva con segnali di incremento rispetto al 2020 che, malgrado difficoltà e complessità, era stato un anno dai risultati incoraggianti. L'esercizio 2021 si è chiuso con un utile netto di 49.847 con un +2% rispetto all'esercizio dell'anno precedente. Il valore della produzione del 2021 è stato pari a 1.079.174 € con un aumento rispetto al 2020 del 6%. I ricavi dai servizi erogati per il cliente socioassistenziale (Urss), registrano un aumento rispetto all'anno precedente : 157.959 € contro i 129.663 € del 2020 (+22%) ritornando sui livelli pre-pandemia ( 152.382 €).

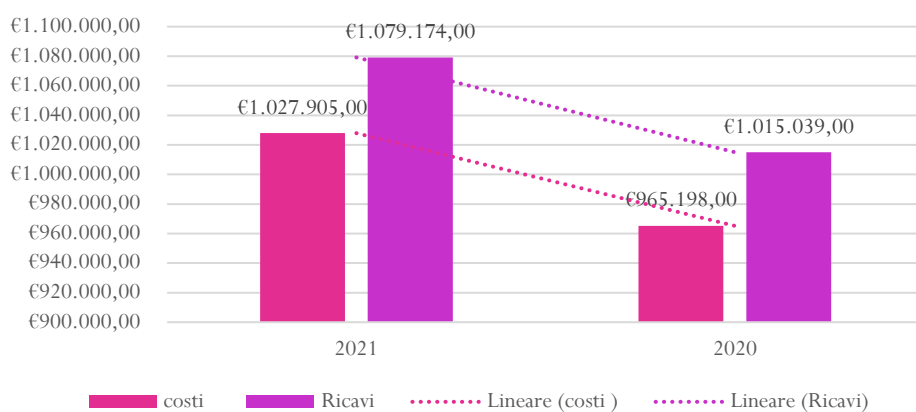
Risultano in aumento i ricavi dalle lavorazioni conto terzi, che sono cresciute nel 2021 del 2%, con un incremento di 12.085€ rispetto al 2019, attestandosi a quota 803.205 €.

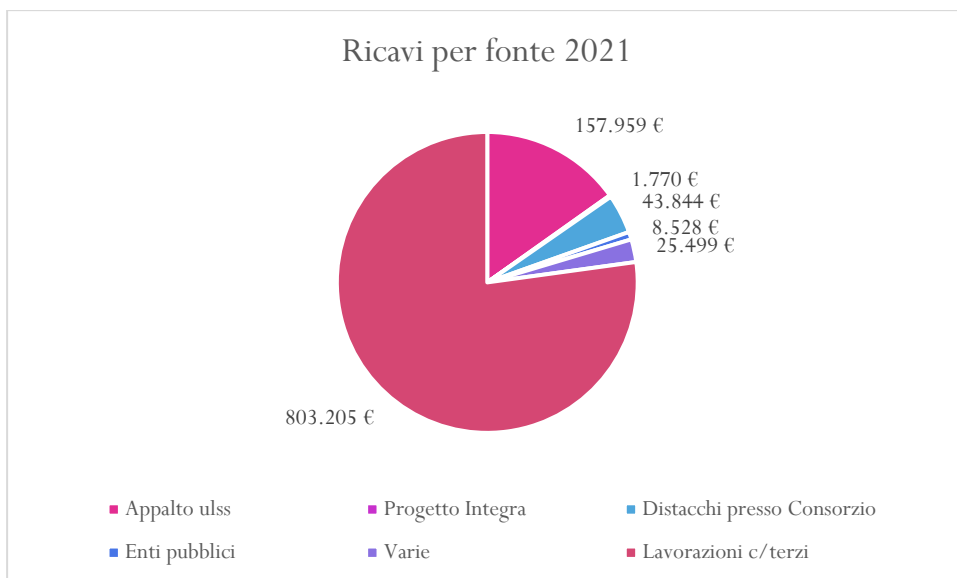


### Fatturo Lavorazioni c/terzi e servizi 2021



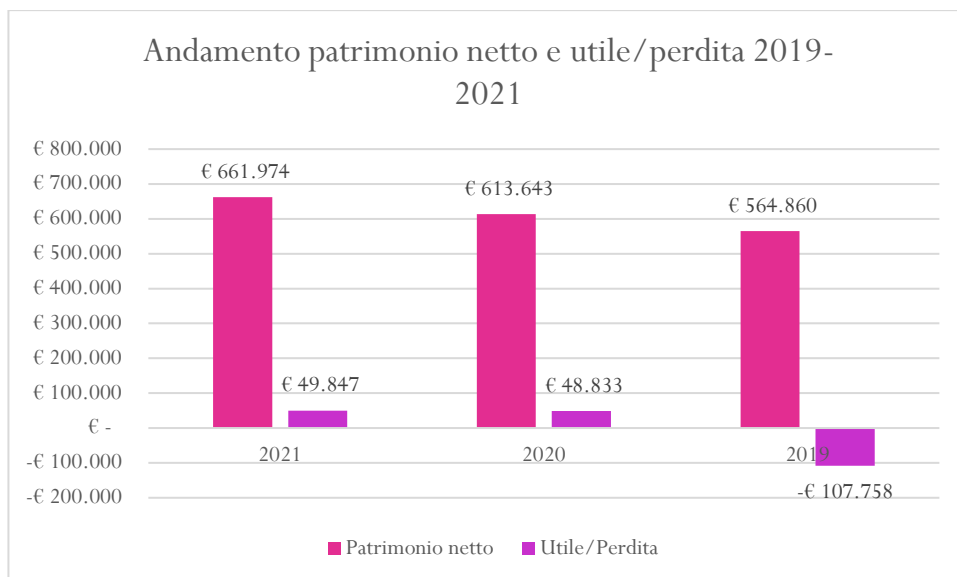
### Andamento costi della produzione e valore della produzione 2020-2021

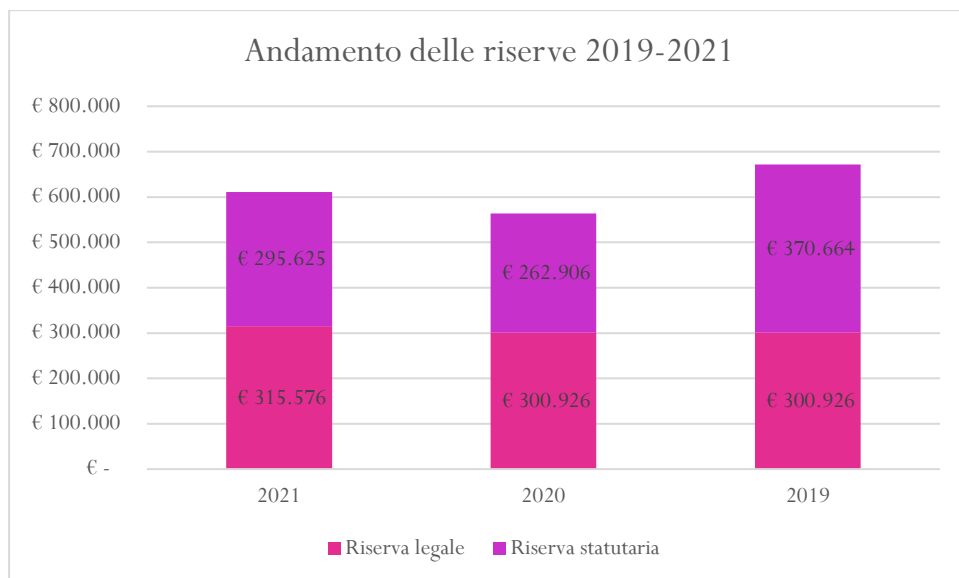




I costi sono cresciuti proporzionalmente ai ricavi e si attestano su 1.027.905€. La quota più rilevante dei costi è rappresentata dai costi del personale che pesano per il 66% dei costi totali.

Segno positivo anche dal punto di vista patrimoniale: Sol.co nel 2021 ha incrementato nel complesso il proprio patrimonio netto dell'8%, rafforzando le proprie riserve legali (+5%), le riserve statutarie (+12%), l'utile (+2%) ma con una riduzione del capitale sociale passato da 925 € a 875€, che prosegue dal 2019 .





### 10.1 La determinazione del valore aggiunto e la sua distribuzione

Il conto economico è stato riclassificato secondo il valore aggiunto, considerando che questa modalità permette di rappresentare in maniera sintetica la produzione e la distribuzione della ricchezza verso i diversi stakeholder.

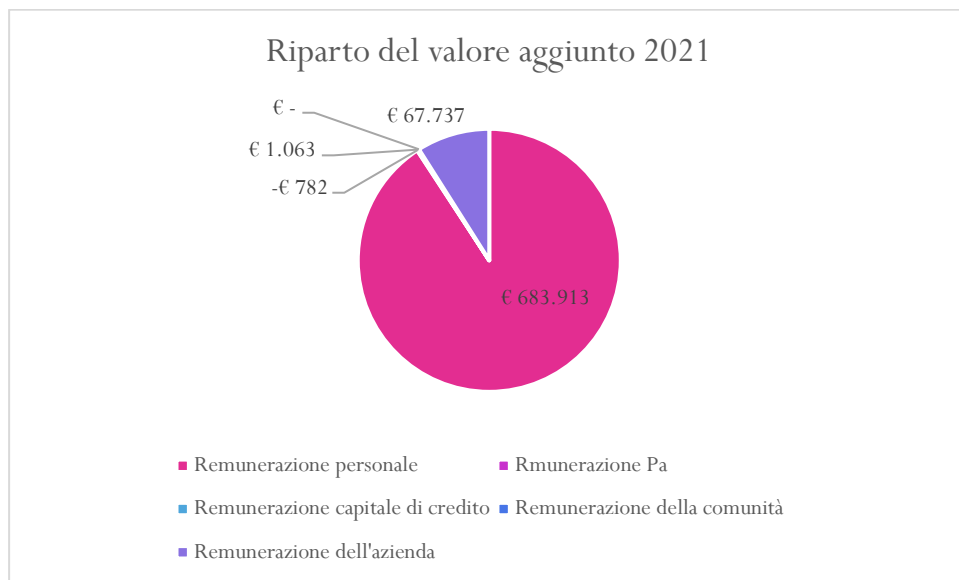
Il valore aggiunto viene inteso come la differenza tra i ricavi e i costi della produzione che non costituiscono una remunerazione per gli stakeholder aziendali.

La determinazione del Valore Aggiunto evidenzia la capacità di Sol.co. di generare ricchezza, nel periodo di riferimento, a vantaggio dei diversi stakeholder, nel rispetto dell'economicità di gestione e delle aspettative degli interlocutori stessi.

<b>Prospetto di determinazione del valore aggiunto 2021</b>		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€	988.150,00
Variazione rimanenze	-€	1.746,00
Altri ricavi	€	91.024,00
Proventi	€	2,00
<b>Valore della produzione</b>	<b>€</b>	<b>1.079.174,00</b>
Materie prime sussidiarie, di consumo e merci	€	20.472,00
Per servizi	€	177.369,00
Per godimento di beni	€	105.766,00
Oneri diversi di gestione	€	23.077,00
<b>Costi intermedi di produzione</b>	<b>€</b>	<b>326.684,00</b>

Valore aggiunto caratteristico lordo	€	752.490,00
Spese per il personale	€	683.913,00
Margine operativo lordo	€	68.577,00
Ammortamenti	€	17.890,00
Margine operativo netto	€	50.687,00
oneri finanziari	€	1.063,00
Risultato di gestione	€	50.208,00
Imposte	€	361,00
Reddito netto	€	49.847,00
<b>Prospetto di riparto del valore aggiunto 2021</b>		
Remunerazione personale	€	683.913,00
Rmunerazione Pa	-€	782,00
Imposizione diretta	€	361,00
sovvenzioni in conto esercizio	-€	1.143,00
Remunerazione capitale di credito	€	1.063,00
interessi e altri oneri	€	1.063,00
Remunerazione della comunità	€	-
Remunerazione dell'azienda	€	67.737,00
Ammortamenti	€	17.890,00
Utile	€	49.847,00

Ciò che emerge dalla distribuzione del valore aggiunto è che due sono le voci rilevanti: il personale 913% e la remunerazione dell'azienda 9%.



## 11. SCENARIO FUTURO E IMPEGNI PER IL 2022<sup>12</sup>

Lo scenario che si presenta alla soglia del 2022 è complesso.

L'attuale situazione del bilancio è buona, mantenendo un trend positivo.

Da una parte un moderato ottimismo rispetto al fronte sanitario: gli effetti positivi dei vaccini sull'impatto del pandemia COVID19 hanno portato a una riduzione delle limitazioni e ha un contenimento della diffusione di casi.

Dall'altra il panorama macroeconomico genera preoccupazioni per le tensioni presenti nel mercato delle materie prime costituendo, di fatto un significativo ostacolo alla ripresa. Il tema materie prime è importante per il settore industriale conto terzi dove le attività produttive di Sol.Co. sono inserite.

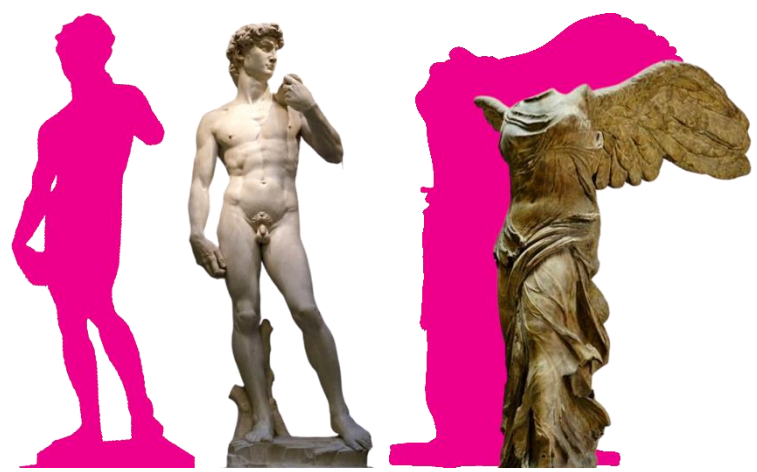
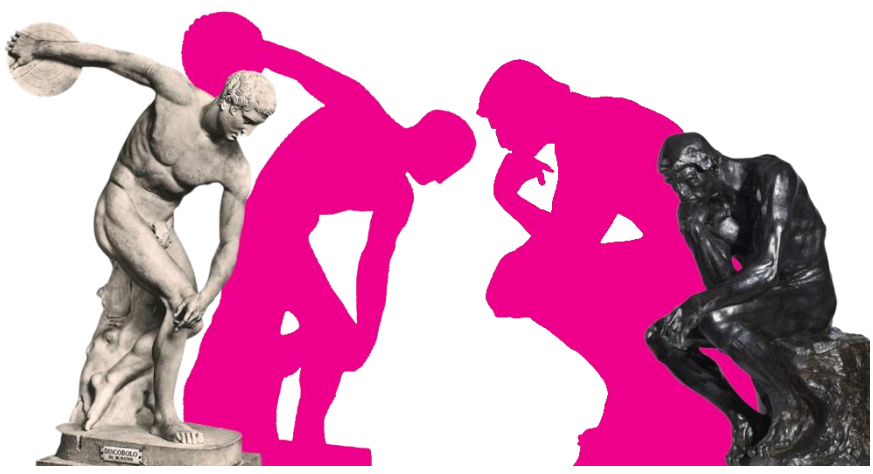
La pandemia ha generato una maggiore difficoltà di approvvigionamento e pure un aumento dei prezzi. Questa situazione genera la paradossale situazione nella quale se su un fronte le richieste produttive hanno assunto volumi pari al periodo pre Covid, dall'altro queste potrebbero restare insolute a causa dell'impossibilità di realizzarle mancando i componenti.

Altra forte criticità il timore legato a possibili rincari dei costi legati all'energia che potrebbero vanificare i risultati positivi.

Prosegue sul fronte commerciale l'azione di collaborazione con il Consorzio Intesa per la costruzione di pacchetti di fornitura con le altre cooperative associate che siano in grado di integrare i prodotti e i servizi offerti. Sempre in ambito commerciale Sol.co. ritiene di potersi giocare nel 2021 e nel 2022 il rafforzamento delle alleanze con i propri clienti avvenuto come conseguenza degli atteggiamenti proattivi e della flessibilità dimostrata durante il periodo più duro della pandemia del 2020.

---

12





### **Obiettivo 2021.01**

**Valorizzazione economica del Servizio di Inserimento Lavorativo per valutarne la sostenibilità economica (copertura del servizio) e l'impatto nella comunità.**

### **Perché lo abbiamo pensato**

Per poter quantificare l'impatto sulle economie aziendali.

Per valutarne la possibilità di promuoverlo come servizio verso nuovi clienti.

### **Cosa abbiamo fatto**

Viene valorizzato costo tutor nei progetti e con il costo del personale

### **Cosa abbiamo ottenuto**

Un valore di costo stimato.

### **E dopo?**

Monitoraggio dei costi del Servizio di Inserimento Lavorativo.

(obiettivo 2022.01)

## **Obiettivo 2021.02**

### **Creazione di nuovi servizi**

#### **Perché lo abbiamo pensato**

Per poter individuare nuove opportunità di generare economie.

Per valorizzare le risorse professionali presenti in azienda.

#### **Cosa abbiamo fatto**

Pensato e realizzato un nuovo servizio di consulenza con 11 ore erogate.

#### **Cosa abbiamo ottenuto**

Una prima sperimentazione del potenziale.

#### **E dopo?**

Continuare nell'individuazione di opportunità e di bisogni dove si possano sviluppare altri servizi. (obiettivo 2022.02)

### **Obiettivo 2021.03**

**Efficacia della azione di Sol.Co. sul livello di occupabilità delle persone inserite con l'individuazione di uno strumento che la possa misurare.**

#### **Perché lo abbiamo pensato**

Per poter individuare strumenti che “palesino l'aumento di capacità e competenze” nelle persone che fanno un percorso in cooperativa.

#### **Cosa abbiamo fatto**

Mappatura di quelli che sono gli strumenti oggi disponibili. Valutazione della loro applicabilità nel “sistema solco”.

#### **Cosa abbiamo ottenuto**

Non è stato individuato uno strumento nuovo fatta nessuna azione, 2022 verrà solo introdotta valutazione con vasi iniziale e finale dei tirocini inseriti esterni all'appalto.

#### **E dopo?**

Rendere maggiormente leggibile impatto dell'azione formativa interna sul funzionamento lavorativo della persona (obiettivo 2022.03)

## **Obiettivo 2021.04**

### **Focalizzazione sulle relazioni/clima aziendale**

#### **Perché lo abbiamo pensato**

1. Per creare un clima sereno all'interno dell'organizzazione.
2. Favorire l'inclusione
3. Sviluppare una partecipazione dei collaboratori

#### **Cosa abbiamo fatto**

Il perdurare delle limitazioni legislative e sanitarie legate all'emergenza covid 19 hanno di fatto impedito gli incontri in presenza. Abbiamo offerto Un tour dedicato a maggio (i mati di Treviso). Si inoltre scelto di confermare ed attuare cena aziendale per dedicare attenzione al clima interno.

#### **Cosa abbiamo ottenuto**

Da riprogrammare

#### **E dopo?**

Ripresa dell'obiettivo anche attraverso lo spazio "tra di noi" Incontri non finalizzati all'attività produttiva e gli eventi aziendali periodici. (2 e 2) (obiettivo 2022.04)

## **Obiettivo 2021.05**

### **Formazione: arricchimento competenze professionali**

#### **Perché lo abbiamo pensato**

1. Per aumentare la professionalità di chi lavora in Sol.co  
(finalizzato all'interesse di organizzazione)
2. Per gratificare le persone (imparo cose nuove)

#### **Cosa abbiamo ottenuto**

1) Nel 2021 non è stata formalizzata una raccolta dei bisogni formativi, ma sono stati valutati in itinere in base alle esigenze espresse dai singoli su temi specifici. Sono state comunque sviluppate 362,5 ore di formazione totali. 2) E' stata effettuata una ricerca fondi per attività formative connesse alla necessità di affinare nuovi linguaggi comunicativi attraverso il web. Sono stati interpellati Irecoop e Camera di commercio. Parte dell'attività formativa è stato finanziato dalla dgr. 816/2019

#### **Cosa abbiamo ottenuto.**

La partecipazione a formazione non obbligatoria (es. fundraising per De Polo).

#### **E dopo?**

Riprogrammazione (obiettivo 2022.05)

## **Obiettivo 2021.06**

**Interventi di sensibilizzazione della comunità (lotta allo stigma) riduzione percezione negativa della malattia mentale.**

### **Perché lo abbiamo pensato**

1. Perché lo stigma legato alla salute mentale è molto presente e diffuso
2. Abbattere lo stigma permette la vera inclusione nella società

Costruire un format per le scuole di Robe Da Mati per formare sui temi della disabilità psichica. Mettere a punto strumenti di per verificare l'acquisizione di nuove conoscenze sulla disabilità adulta.

### **Cosa abbiamo fatto**

Nulla nelle scuole in quanto ancora sotto le limitazioni covid2019

Fatto robe da mati e realizzata raccolta di feedback da parte degli studenti partecipanti con Mentimeter

### **Cosa abbiamo ottenuto**

Le limitazioni legislative e sanitarie legate all'emergenza covid 19 hanno di fatto impedito di proporre alle scuole alcun tipo di iniziativa in merito.

### **E dopo?**

Obiettivo resta invariato. (obiettivo 2022.06)

## **Obiettivo 2021.7**

**Incremento/stabilizzazione del fatturato.**

### **Perché lo abbiamo pensato**

1. Per poter garantire un monitoraggio continuo
2. Per poter costruire un piano di lavoro funzionale all'obiettivo da raggiungere

### **Cosa abbiamo fatto**

- 1) Gestione dei contatti con i clienti storici e nuovi
- 2) Supervisione dell'apporto economico di ogni servizio
- 3) Sviluppo di azioni promozionali con reti territoriali (Assindustria veneto centro, Consorzio Intesa, cooperative ecc)

### **Cosa abbiamo ottenuto**

Il fatturato preventivato è stato raggiunto.

### **E dopo?**

Pareggio dell'utile per il fatturato 2022 (obiettivo 2022.07)

## **Obiettivo 2021.08**

**Attrezzature e infrastrutture (avere un parco macchine funzionante).**

### **Perché lo abbiamo pensato**

1. Per poter migliorare la produttività
2. Per poter sviluppare maggior quantità di pezzi /ora

### **Cosa abbiamo fatto**

Investimenti economici e sulle attrezzature e sul personale.

### **Cosa abbiamo ottenuto**

Il mantenimento della strumentazione in dotazione.

### **E dopo?**

Si faranno investimenti sulla progettazione di nuovi macchinari e strumenti.



## **Obiettivo 2021.09**

**Ampliamento delle competenze delle figure tecniche interne aumentando le competenze dei responsabili delle linee di produzione in area tecnica.**

### **Perché lo abbiamo pensato**

1. Per poter individuare aumentare le potenzialità dei collaboratori.

### **Cosa abbiamo fatto**

Per aumentare le competenze tecniche in linea produttiva si è deciso di focalizzare in particolare su attività consulenziale e di affiancamento dell'operatrice che segue una delle nostre linee principali e che si occupa della gestione dei macchinari che la costituiscono. Sono state sviluppate 50,5 ore di addestramento/affiancamento per la manutenzione ordinaria; l'esito rilevato nel modulo di rilevazione dell'efficacia dell'attività.

### **Cosa abbiamo ottenuto**

Aumento di capacità della persona coinvolta nella formazione.

Capacità di risposta interna negli interventi sulle attrezzature.

### **E dopo?**

Riprogrammato (obiettivo 2022.08)

## **Obiettivo 2021.10**

**Consolidare la presenza di Sol.Co. nel territorio aumentando gli enti e i contatti nel territorio.**

### **Perché lo abbiamo pensato**

Perché vogliamo farci conoscere in quanto questo diventa la premessa per possibili nuove commesse di lavoro o di sviluppo di nuovi servizi.

### **Cosa abbiamo fatto**

- 43 interventi di promozione di cui
- 13 Attività per il superamento dello stigma
- 2 attività di promozione della cooperazione
- 6 attività di promozione delle tematiche della sostenibilità
- 8 promozione della cooperazione
- 14 attività di sviluppo delle reti di collaborazione

### **Cosa abbiamo ottenuto**

Partecipazione diffuso sul territorio. Maggiore numero di contatti e di persone che conosco la cooperativa.

### **E dopo?**

Continuare nella presenza a incontri. (obiettivo 2022.09)

## **Obiettivo 2021.11**

**Sviluppare cultura della sostenibilità. Applicare i principi di sostenibilità ai processi di Sol.Co.**

### **Perché lo abbiamo pensato**

Rendere più green l'impatto dell'azione di Sol.Co.

### **Cosa abbiamo fatto**

È stato quantificato il "peso" della plastica relativo alla pausa e alla mensa. Da luglio i bicchieri dei distributori automatici sono compostabili. Sono stati realizzati tre video sulla sostenibilità aziendale e attraverso il biglietto natalizio condivisi alcuni dei risultati raggiunti.

### **Cosa abbiamo ottenuto**

Una sensibilizzazione dei dipendenti. I bicchieri dell'area ristoro sono in carta riciclabile.

### **E dopo?**

Continuare a mantenere l'attenzione su questi temi, valutando nuove opportunità green.

## **Obiettivo 2021.12**

**Ottenimento della certificazione UNI EN ISO 9001:2015 per l'Inserimento Lavorativo.**

### **Perché lo abbiamo pensato**

1. Per garantire attraverso una valutazione di una parte terza che la metodologia usata sia efficace/efficiente
2. uniformare gli strumenti di rilevazione

### **Cosa abbiamo fatto**

Revisione del sistema e contatti con l'ente certificatore.

Svolti alcuni auditel nel corso del 2021 e fissati di nuovi nel 2022.

### **Cosa abbiamo ottenuto**

Stage di certificazione fissati per febbraio 2022.

### **E dopo?**

È stata messa a sistema una gestione della certificazione condivisa con la volontà che questa sia mantenuta con regolarità. (obiettivo 2022.10)

Bilancio sociale redatto con la consulenza e il contributo di Simona Berlese