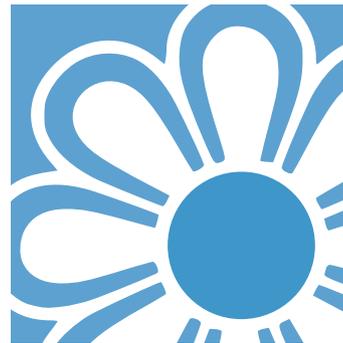




Cooperativa
Laboratorio
S o c i a l e
100% Lavoro
S o c i a l e

Bilancio
Sociale
2018



Premessa e nota metodologica

Con questa annualità del Bilancio sociale, Laboratorio Sociale si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, le principali ricadute prodotte in questo ultimo anno di attività per la comunità. È un passo importante per la nostra cooperativa e - per raggiungere questo obiettivo in modo trasparente, validato e comparabile con altre organizzazioni - si è deciso di aderire ad un modello di rendicontazione e valutazione dell'impatto sociale promosso dall'istituto di ricerca Euricse di Trento e denominato **ImpACT**.

Aderire a questa analisi perché? Innanzitutto, il modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore, laddove, dopo aver stabilito la "acquisizione di diritto della qualifica di impresa sociale da parte delle cooperative sociali e dei loro consorzi" (L. 106/2016, art.7 comma d), si stabiliscono anche per le imprese sociali obblighi di trasparenza e di informazione anche verso i terzi, obblighi di rendicontazione sociale e il progressivo impegno per una valutazione dell'impatto sociale prodotto, dove Per

valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato (art.7 comma 3). Un processo articolato, dunque, ma che vogliamo condividere nella convinzione che sia utile per fare emergere le nostre specificità di cooperativa sociale con dati ricchi e che identifichino in vario modo le diverse dimensioni della nostra azione, quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale e qualitativa, valutate come risultato immediato e di breve nei prodotti e servizi che offriamo e come risultato di lungo periodo nelle varie azioni sociali e politiche a favore del territorio e dei nostri stakeholder.

In secondo luogo, crediamo che il modello sia sufficientemente 'intuitivo' per il lettore. Esso presenta i dati della nostra cooperativa sociale in modo scientifico ed oggettivo, con alcuni indici, ma senza pretendere di ridurre tutto a valori non controllabili e direttamente comprensibili dai nostri stakeholder e dai lettori in generale; in altre parole non vogliamo ridurre la nostra cooperativa ad un solo numero o indice che dica che dagli x finanziamenti ricevuti siamo riusciti a produrre i risultati; ciò che facciamo ha molteplici sfaccettature e su quelle riteniamo la cooperativa debba essere non solo valutata, ma anche valutarsi in modo

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

Quale terzo aspetto, il modello è neutro. Non si tratta di un'autovalutazione della cooperativa, ma di una scelta esterna di indici ed indicatori. Inoltre, anche rispetto alle dimensioni più qualitative che verranno presentate il modello ci ha richiesto un processo di 'valutazione partecipata' nel senso che per essere critici e riportare le valutazioni di più portatori di interesse della cooperativa, una parte delle informazioni è stata oggetto di analisi di un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa. In questo modo, rendicontazione e valutazione sono strumenti utili alla nostra stessa cooperativa per la programmazione strategica e per guardare al futuro, poiché sulla base di chiari indicatori ci interrogheremo sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti. Il modello è poi sufficientemente standardizzato, e quindi la presentazione che seguirà rispetta volontariamente struttura, contenuti, ordine di presentazione, modelli grafici proposti dal modello ImpACT. Ciò permette ai nostri interlocutori di disporre di un metodo teorico e visivo per approcciarsi al tema della rendicontazione e valutazione unico per tutte le imprese che seguono la valutazione con Im-pACT e in conclusione permette di

confrontare dimensioni e risultati raggiunti con ad esempio benchmark di territorio. L'obiettivo è quello quindi di permettere anche ai nostri partner o valutatori esterni di avere parametri di analisi uniformi e di semplificare quindi le procedure valutative. Ciò non significa che le cooperative sociali verranno comparate tra loro sulla base di indicatori e valori assoluti raggiunti, poiché il modello ImpACT stesso riconosce che *le imprese sociali esposte alla valutazione appartengono ad un mondo altamente eterogeneo per caratteristiche, obiettivi, strumenti e metodi gestionali e operativi, attività e tipologie di beneficiari [.] tale per cui le dimensioni di analisi non sono singolarmente comparabili tra loro, ma vanno lette in base al contesto e all'obiettivo in cui l'impresa sociale agisce e comprendendo che le dimensioni quantitative rappresentano solo uno degli elementi di impatto e non sono più rilevanti degli elementi qualitativi*. Così va 'pesato' nella lettura dei dati il fatto che anche le cooperative che soddisfano i bisogni di categorie con svantaggi particolari o agendo in aree territoriali marginali sono piccole in dimensione, ma non in termini di impatto qualora il loro servizio sia di qualità e generi per chi lo riceve elevate conseguenze in termini di benessere. Infine, il modello rispetta i principi della valutazione e permette di realizzare una rendicontazione rispondente alle linee guida dei principali

modelli di bilancio sociale, o avvicinandosi alla loro struttura ed ai loro obiettivi, e trova inoltre raccordo la deliberazione della Giunta Provinciale della Provincia Autonoma di Trento n. 1183 del 6 luglio 2018 che ha previsto un modello di bilancio sociale trentino per gli enti di Terzo settore accreditati e rispettive linee guida in tema di bilancio sociale. Come richiesto dal GBS, sono stati rispettati i diciassette principi di redazione e sono identificabili -seppur diversamente presentate per ordine- tutte le parti fondamentali di cui il bilancio sociale dovrebbe comporsi secondo lo standard GBS. Come proposto dai modelli CSR-SC e dal GRI (modelli internazionali applicati in modo trasversale ai diversi settori di attività e alle varie forme giuridiche) sono identificabili una serie di indicatori (qualitativi e quantitativi, comuni a tutte le organizzazioni che applicano il modello, e talvolta addizionali di approfondimento) volti a far emergere le diverse dimensioni dell'azione, anche se in modo più coerente al settore dei servizi sociali e alla forma giuridica adottata di quanto i suddetti modelli propongano. Sono comunque rilevati egualmente per macro-dimensioni le risorse umane e le loro caratteristiche, il rapporto con i soci, le relazioni con i principali stakeholder (clienti, partner, pubbliche amministrazioni, ma nel nostro caso anche volontari e persone svantaggiate), le ricadute sulla comunità e

quelle principali sull'ambiente, nonché sono raccolti fattori specifici al settore per identificare indicatori di performance economica anche con impatti economici indiretti, di performance sociale con distinzione tra pratiche occupazionali e impatti sulle comunità locali (come da modello GRI).

E' alla luce di tali premesse ed impostazioni, che la nostra cooperativa sociale vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.

Identità

Chi siamo

La Cooperativa "Laboratorio Sociale" fu fondata a Trento il 20 marzo 1977 da un gruppo di genitori e familiari di ragazzi che frequentavano la "formazione professionale speciale". Lo scopo era quello di dare vita ad un organismo in grado di organizzare attività lavorative che aiutassero le persone con disabilità a mantenere e, se possibile, sviluppare le abilità manuali, con la possibilità di commercializzare e vendere i manufatti realizzati. Nel 1994 in seguito all'entrata in vigore della L.P. 14/91 il Laboratorio Sociale divenne una Cooperativa Sociale. Al fine di far fronte alle nuove esigenze di residenzialità e di sollievo per gli utenti e relative famiglie frequentanti i Laboratori, nel 2002 è stata attivata la prima comunità alloggio. Oggi, a distanza di più di 40 anni dalla sua fondazione, Laboratorio Sociale conferma la sua opera di servizio a favore della comunità trentina, dando prova di poter far fronte ogni giorno agli impegni crescenti e di dare risposte sempre più aggiornate ai propri soci, i ragazzi e le loro famiglie.

Oggi Laboratorio Sociale ha la sua sede a Trento. Quale cooperativa sociale di tipo A, essa

ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso interventi e servizi socio-assistenziali.

Cosa facciamo

Tali servizi rispondono più in generale alla mission che la cooperativa si è data. La cooperativa si propone di sviluppare e gestire servizi diurni all'interno dei quali si svolgono attività occupazionali di tipo artigianale e lavori per conto terzi; cerca, inoltre, di individuare modelli di comunità alloggio per gli utenti con bisogno di residenzialità. A compendio delle attività occupazionali organizza attività che contribuiscano al benessere generale e al miglioramento della qualità di vita, quali attività motorie, momenti di svago e socializzazione, attività di mantenimento delle competenze scolastiche e attività individualizzate specifiche. In particolare, le parole chiave che meglio sembrano rappresentare gli obiettivi e l'azione della nostra cooperativa sociale sono occupazione e tutela dei lavoratori e rete locale.

Dove siamo

Nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, ci sembra opportuno inoltre sottolineare che la cooperativa sociale opera in quasi tutte le Comunità di valle del Trentino, con grande

estensione. Si tratta così di un territorio eterogeneamente caratterizzato dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività di natura privata, dalla presenza di altri operatori offerenti servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di forma giuridica

privata e dove comunque la nostra cooperativa si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.

La Cooperativa sul territorio



Figura1: I centri della Cooperativa distribuiti sul territorio

Dimensione economica e finanziaria

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

Valore della produzione

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2017 esso è stato pari a 4.303.435 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medio-grandi cooperative sociali. Interessante risulta infatti il confronto del nostro valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 18,9% delle cooperative

sociali italiane ha un valore della produzione superiore al milione di Euro e ciò posiziona quindi la nostra cooperativa sociale tra le poche grandi a livello nazionale, con un impatto economico che riteniamo quindi importante. Interessante è inoltre l'analisi del trend dei nostri valori negli ultimi anni, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità della nostra cooperativa sociale di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio.

Un ulteriore aspetto specifica meglio la ricaduta economica della cooperativa sociale sul suo territorio: le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello provinciale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 30% sul Comune e il 70% sulla Provincia.

Valore della produzione

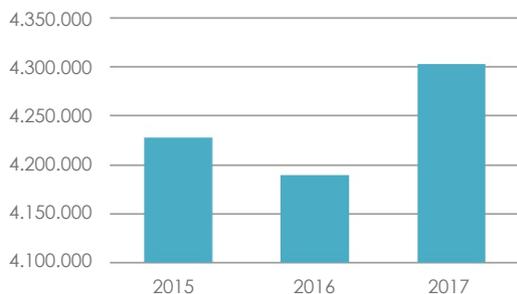


Figura 2: valore della produzione

Ricadute sul territorio

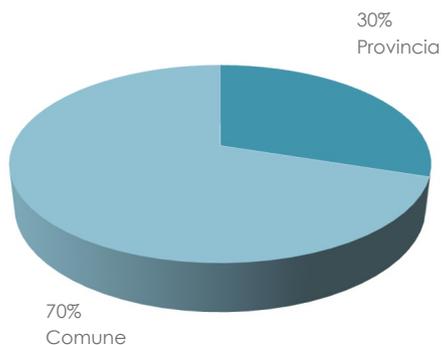


Figura 3: Ricadute sul territorio

Costo del lavoro

Data la natura di impresa a prevalente capitale umano, un ulteriore indice di impatto economico che vogliamo portare alla luce è riferito al costo del lavoro, che approssima anche il benessere economico-finanziario dei lavoratori e la redistribuzione di valore realizzata a favore dei dipendenti. Nell'anno 2017 il costo del personale sostenuto è stato di € 2.488.013, con un peso del 57,8% sul totale del valore della produzione (laddove la percentuale raggiunge tra le cooperative sociali del Triveneto, analizzate con il modello ImpACT da precedenti ricerche, un valore del 61,6%).

Utile d'esercizio

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato inoltre per l'anno 2017 un utile pari ad € 17.229. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro della nostra cooperativa sociale, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed efficiente in termini di gestione delle nostre risorse e soprattutto va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili

viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa). L'andamento del risultato economico delle attività delle cooperative risulta inoltre significativamente cambiato in questi anni, come dimostra il grafico seguente. È importante sottolineare che il netto calo di utile dal 2015 a oggi è stato dettato dal fatto che la cooperativa ha ricevuto una grossa donazione comprendente un immobile nel corso del 2015.

Stato patrimoniale



Figura 4: Utile d'esercizio

Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare infine alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale del Laboratorio Sociale. Il patrimonio netto nel 2017 ammonta a 1.506.419 Euro posizionando quindi la nostra cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Il nostro patrimonio è più

nello specifico composto per lo 0.67% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni

Risorse economico-finanziarie

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

I precedenti dati di bilancio possono così innanzitutto essere approfonditi guardando alla diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi per fonti delle entrate -come rappresentata anche nel grafico- rileva una elevata dipendenza della nostra cooperativa sociale da entrate di fonte pubblica e nello specifico il 92% del valore della produzione è generato dalla vendita di beni e servizi ad enti pubblici. Rispetto alla composizione delle entrate, il modello di valutazione ci permette di guardare anche al grado di rischio legato all'eventuale mono-committenza o all'eccessivo peso del principale committente sulle

entrate totali della cooperativa. I dati rilevano per la nostra cooperativa sociale un numero di committenti pubblici e imprese pari a 186, un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 104 e un totale di fatture e/o scontrini a persone fisiche acquirenti di prodotti pari a 1300 circa; essendo inoltre l'incidenza del nostro primo e principale committente pari al 28% sul totale del valore della produzione, si può affermare che la nostra cooperativa sociale sia caratterizzata da una bassa esposizione al rischio. Esplorando poi i rapporti economici con le sole pubbliche amministrazioni, si rileva

che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalle Comunità di valle. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono inoltre per il 100% dei casi da affidamenti diretti, a dimostrazione dello specifico rapporto che regola le relazioni tra Laboratorio Sociale e gli enti pubblici e della relativa capacità della nostra cooperativa di realizzare con gli stessi rapporti stabili.

Composizione delle entrate

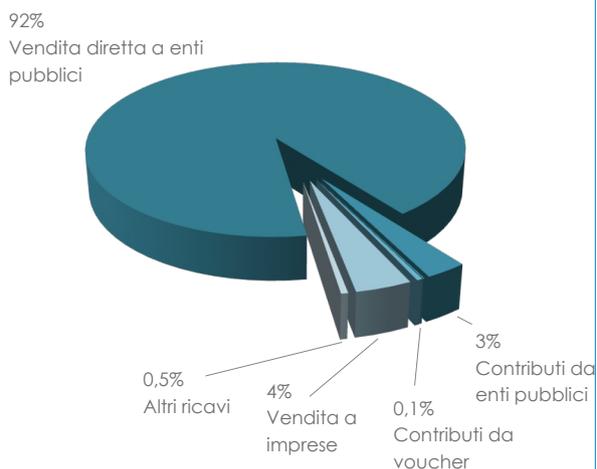


Figura 5: Composizione delle entrate

Indici e indicatori di performance e economica

Dipendenza dal pubblico

92,15% da ricavi da enti pubblici; 3,0% da contributi pubblici

Capacità di mercato

4,35% ricavi da vendite a cittadini o ad imprese

Esposizione al rischio

1637 committenti complessivi; 28% il peso del principale committente sul totale ricavi

Crescita produttiva

1,79% la variazione del valore della produzione nell'ultimo anno

Redistribuzione del valore al fattore lavoro

57,81% del costo del personale sul totale valore della produzione

Le strutture

Oltre ai mezzi economico-finanziari analizzati, ulteriore fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della nostra cooperativa sociale è rappresentata dalle strutture in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale Laboratorio Sociale esercita la sua attività in più strutture e in particolare sono 4 gli immobili di proprietà della cooperativa; inoltre, l'attività viene realizzata anche in strutture di proprietà di soggetti terzi, a dimostrazione di un legame strutturato con partner del territorio: tra gli immobili in cui viene realizzata la nostra attività

si contano in particolare 4 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione e 7 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

L'attività condotta dalla nostra cooperativa in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di riqualificazione economica e sociale. Innanzitutto, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di fasce bisognose della stessa, accresce il valore sociale del bene. In secondo luogo, un indicatore specifico di impatto economico è rappresentato dagli investimenti fatti su queste strutture. Così, nel 2017 la nostra cooperativa sociale ha

effettuato investimenti sulle proprie strutture per un valore complessivo di 35.000 Euro e tale importo è quindi indicatore tanto di un investimento nella qualità del servizio quanto di valore generato su un bene che possiamo considerare comune data la natura non lucrativa della cooperativa sociale e di investimenti su strutture pubbliche concesse in gestione per un importo complessivo di 25.000 Euro, che possono essere quindi considerati -almeno parzialmente- una forma di rivalorizzazione economica ed investimento a favore della pubblica amministrazione. In sintesi, la nostra cooperativa sociale ha cercato di investire sui beni in cui si realizzano le attività, consi-

derando l'investimento un modo per rivalorizzare gli immobili da un punto di vista sociale ed economico e di generare e rigenerare a favore del territorio, anche possibilmente avendo alcuni impatti e ricadute urbanistiche.

Se i dati sin qui espressi indicano la generazione di valore realizzata dalla cooperativa per il territorio attraverso una certa riqualificazione edilizia, dall'altra la fiducia del territorio e delle sue istituzioni nei confronti della cooperativa è identificata nella presenza a bilancio tra gli immobili della cooperativa anche di strutture che sono state donate da terzi ad uso sociale per un valore di 599.000 Euro.

Strutture

15 le strutture in cui la cooperativa conduce la sua attività;
di cui 26,67% di proprietà, 26,67% concesso in gestione dalla pubblica amministrazione

Riqualificazione edilizia

25.000 euro investiti dalla cooperativa in strutture della PA in gestione; 35.000 euro investiti in strutture di proprietà

Struttura, governo e amministrazione della cooperativa

Da un punto di vista strutturale, la democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione -parole chiave per un'impresa sociale- possono essere ricercate e praticate a livello di governance dell'impresa. Al 31 dicembre 2017, la nostra cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 333 soci, di cui 316 utenti o loro familiari, 14 volontari e 3 lavoratori svantaggiati. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa sociale. Data la natura di cooperativa sociale di tipo A, può rappresentare elemento di democraticità e attenzione al coinvolgimento innanzitutto la presenza nella base sociale di beneficiari delle nostre attività: la nostra cooperativa sociale presenta in proposito tra i propri soci ben 316 utenti o loro familiari, proprio ad indicare una elevata volontà di far partecipare i beneficiari dei servizi al processo decisionale e aumentarne il coinvolgimento. Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della

cooperativa anche di persone giuridiche: la nostra cooperativa sociale non conta tuttavia tra i propri soci nessuna organizzazione di qualsiasi forma giuridica e ciò indica quindi l'assenza di rapporti istituzionalizzati con gli attori economici e sociali del nostro territorio, pur praticando politiche diverse di cui si tratterà parlando di reti. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale Laboratorio Sociale si è dotata di una base sociale multistakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti diversi della collettività e del territorio.

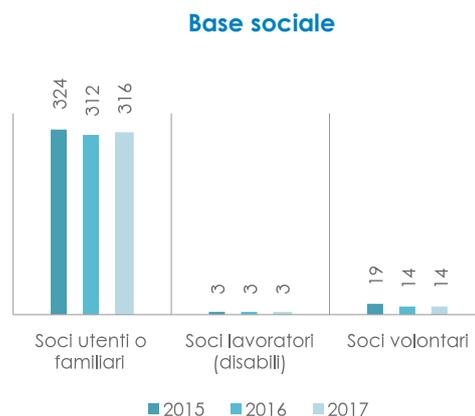


Figura 6: Base sociale

Diventare soci

I rapporti della cooperativa sociale con i soci e le dinamiche del coinvolgimento possono essere descritti anche nelle politiche associative promosse. Secondo le previsioni statutarie il numero dei soci operatori è illimitato e non può essere inferiore al minimo stabilito dalla legge. Possono essere soci operatori le persone fisiche appartenenti alle seguenti categorie:

- i soggetti in situazione di disabilità intellettiva e relazionale che per cause oggettive o soggettive non sono in grado, senza adeguato intervento, di integrarsi positivamente nell'ambiente in cui vivono sotto il profilo fisico, psicologico, familiare, culturale, professionale ed economico, nonché i loro genitori, familiari e tutori, i quali siano interessati all'attività della Cooperativa in quanto beneficiari;

- i soggetti maggiorenni in situazione di disabilità intellettiva e relazionale di cui al punto a) che prestano attività di lavoro remunerato;

- coloro che prestano attività di lavoro a titolo di volontariato, spontaneamente e non

in esecuzione di specifici obblighi giuridici, gratuitamente, senza fine di lucro, anche indiretto, ma esclusivamente per fini di solidarietà. Il loro numero non può superare il 50% (cinquanta per cento) del numero complessivo dei soci. Ai soci volontari può essere corrisposto soltanto il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate. Le prestazioni di questi ultimi, in caso di contratti stipulati con amministrazioni pubbliche, possono essere utilizzate in misura complementare e non sostitutiva rispetto ai parametri di impiego di operatori professionali.

Le modalità di ammissione di nuovi soci alla cooperativa sono descritte all'interno dello Statuto (art. 6) e prevedono che il candidato presenti una richiesta scritta al Consiglio di Amministrazione il quale, una volta accertata l'esistenza dei requisiti di cui sopra, delibera sulla domanda secondo criteri non discriminatori, coerenti con lo scopo mutualistico e l'attività economica svolta. A seguito della delibera di ammissione e della conseguente comunicazione della stessa al soggetto interessato, gli amministratori provvederanno all'annotazione nel libro dei soci operatori.

Il Consiglio di Amministrazione

Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di amministrazione del Laboratorio Sociale risulta composto da 9 consiglieri:

- Boninsegna Mariarosaria (presidente)
- Parisi Luigi (vice-presidente)
- Seppi Anna
- Cescatti Marco
- Rizzi Alessandra
- Taufer Mario
- Frisanco Eliana
- Nicolodi Lorenzo
- Postal Cristina

Si tratta nello specifico di 7 familiari di utenti e 2 volontari. Particolare attenzione vuole essere inoltre rivolta alla presenza nel nostro CdA di rappresentanti dei nostri utenti, scelta organizzativa che permette di sostenere anche attraverso questa assegnazione di responsabilità e ruolo in cooperativa l'inclusione e l'attiva-

zione di utenti e familiari nei servizi e di volontari, che possono essere considerati come gli esponenti più diretti della comunità e i portatori di interessi e visioni anche esterne. Questa situazione ci sembra sostenere una certa attenzione riposta dalla nostra cooperativa sociale alla promozione di un reale coinvolgimento dei vari portatori di interesse e

Composizione del CdA

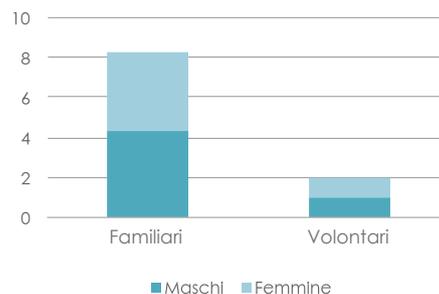


Figura 7: Composizione del CdA

di una reale multi-governance.

La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto, il tasso di partecipazione alle assemblee è stato nella nostra cooperativa negli ultimi anni mediamente del 45% e tale dato fa emergere qualche riflessione all'interno della

cooperativa poiché si presenta abbastanza basso rispetto alle attese e potrebbe far sottendere qualche problema di demotivazione tra i soci, anche se l'estensione territoriale della cooperativa gioca sicuramente un ruolo importante. In secondo luogo, la presenza nei nostri organi di governo di donne, giovani ed immigrati può essere intesa come ulteriore ricerca della democraticità e dell'equità nei processi: la cooperativa sociale Laboratorio Sociale presenta così tra i suoi soci giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne.

Le risorse umane e l'impatto occupazionale

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

Dipendenti

Al 31/12/2017 i lavoratori presenti nella nostra cooperativa sociale sono 89: di questi 81 hanno

un contratto di lavoro dipendente mentre 8 sono collaboratori della cooperativa o hanno contratti flessibili. La nostra è quindi una grande cooperativa sociale –stando alle definizioni e allo scenario nazionale– e ciò influenza ovviamente l'impatto occupazionale generato nel nostro territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore. Innanzitutto, vi è da considerare che la nostra cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori durante il 2017: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 14 nuovi dipendenti e collaboratori rispetto all'uscita di 10 lavoratori registrando così una variazione positiva. Questi flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della nostra cooperativa sociale. Il grafico sottostante mostra il trend complessivo e in particolare si vuole evidenziare come nell'ultimo anno ci sia stata una crescita nel numero totale dei nostri lavoratori pari al 12.66%.

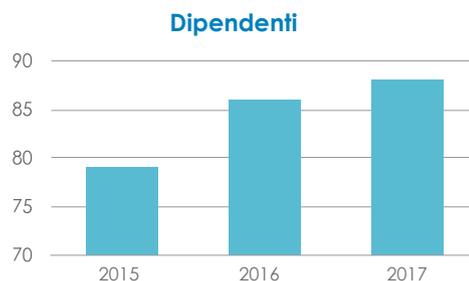


Figura 8: Dipendenti

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la nostra cooperativa sociale è del 34.41% e il restante 65.59% dei lavoratori risiede nella stessa provincia. Questi dati hanno un importante impatto anche dal punto di vista ambientale, considerando che la vicinanza riduce gli spostamenti dei dipendenti e per il benessere dei lavoratori, considerando la riduzione dello stress e del costo monetario del recarsi nel luogo di lavoro.

E di rilievo è inoltre la generazione di occupazione femminile e giovanile. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati è del 64.04% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77.7%, indicando un minor impatto occupazionale femminile della cooperativa rispetto a quanto accada mediamente nei servizi sociali. La presenza di giovani fino ai 30 anni nella nostra cooperativa sociale si attesta invece al 22.47%, contro una percentuale del 38.2% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni. L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della formazione: la nostra cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 24 lavoratori con

scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 35 lavoratori diplomati e di 30 laureati.

Titolo di studio dei dipendenti

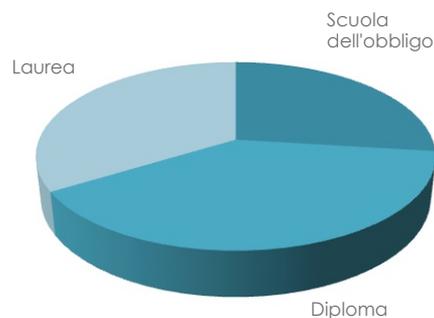


Figura 9: Titolo di studio dei dipendenti

L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di qualità del lavoro offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori: guardando ai soli lavoratori dipendenti, la percentuale di coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato è dell'82.02%. Inoltre, nello scorso anno 4 dipendenti hanno potuto stabilizzare la loro posizione lavorativa passando da un contratto a tempo determinato a indeterminato, e creando quindi maggior senso di stabilità e si-

curezza anche in termini di reddito nel lungo periodo. Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella nostra cooperativa sociale il 65.17% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, rispetto alla presenza di 31 lavoratori con una posizione a part-time. Va comunque considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: nella nostra cooperativa sociale, a fine 2017 la percentuale di part-time scelto dai lavoratori sul totale delle posizioni part-time presenti è del 48.39% e la percentuale dei part-time imposti dalla cooperativa è del 51.61%. È importante sottolineare come i lavoratori impiegati nei servizi residenziali della cooperativa abbiano sempre un contratto part-time superiore all'80%, gestito su turni al fine di mantenere un buon livello di benessere nei dipendenti stessi.

La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della nostra cooperativa sociale può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Così la nostra cooperativa sociale vede la presenza di 80 educatori, 4 impiegati, 3 collaboratori con

altro ruolo (es. referente dei servizi online) e 2 dirigenti direttori.

Titolo di studio dei dipendenti

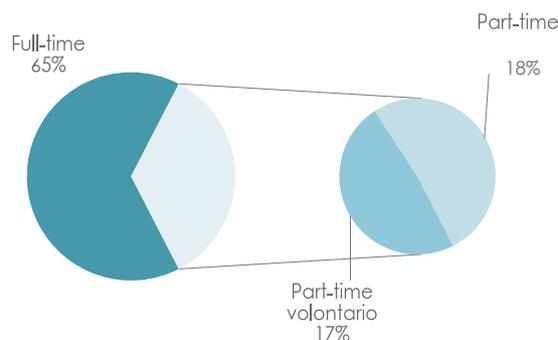


Figura 10: Tipologia di contratto

Salari e benefit

Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dalla nostra cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori ordinari è l'equità dei processi e delle politiche praticate. Alcuni dati ed indici permettono di rendere trasparenti i processi attivati nella nostra cooperativa. Nel Laboratorio Sociale il 33% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne. Un altro elemento che indica il livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli

dei propri dipendenti, che risulta essere in linea con la normativa nazionale in materia di cooperativa sociali. Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono comunque riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali premi e riconoscimenti di produzione e fringe benefit (buoni mensa, telefonino aziendale...). Un benefit indiretto garantito ai nostri lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il nostro servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare Laboratorio Sociale prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa, job sharing (orario intero diviso tra due part-time), autogestione dei turni, contratti flessibili che rispondono ad esigenze individuali e concessione di aspettativa ulteriore rispetto a quella prevista da normativa contrattuale.

Coinvolgimento e benessere dei dipendenti

La cooperativa sociale Laboratorio Sociale è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: essa prevede una formazione strutturata per tutti o la maggior parte dei suoi lavoratori e una formazione attraverso occasionali corsi e seminari.

Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 80, per mediamente 10 ore ciascuno di formazione per un costo a carico della nostra cooperativa sociale di 6.500 Euro. Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del coinvolgimento dei propri lavoratori. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la nostra cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare l'ascolto e la comunicazione tra lavoratori e organizzazione attraverso incontri, accorgimenti per il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza. Per quanto riguarda più nel dettaglio le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori e quindi le dinamiche positive e negative nell'ambiente di lavoro, si vuole a conclusione sottolineare che Laboratorio Sociale crede sia importante tenere controllata la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere in modo formalizzato e periodico a tutti i lavoratori; nell'anno 2017 la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi. Non sono invece stati rilevati casi

di richieste di visite straordinarie da medico competente, richieste di supporto psicologico aziendale, segnalazioni scritte del medico competente rispetto a condizioni di stress dei dipendenti o casi dichiarati di molestie o mobbing.

Assenze

2 infortuni;
539 giorni di malattia totali;
32 il valore massimo di giorni di assenza annui rilevato

Ferie

30% le ferie non godute;
35% valore massimo di ferie non godute per singolo lavoratore

Politiche del lavoro

Una osservazione conclusiva vuole essere fatta rispetto al posizionamento della nostra cooperativa nelle politiche del lavoro locali: nel 2017 la cooperativa sociale ha inserito al suo interno 5 lavoratori nell'ambito del cosiddetto Progettone o di lavori socialmente utili e degli stessi 4 erano ancora in cooperativa al 31/12/2017. Inoltre, sempre con riferimento alle politiche attive del lavoro, 13 sono stati i

soggetti ospitati in tirocinio o alternanza scuola-lavoro e 10 le persone occupate in collaborazione con il Ministero della Giustizia, nell'ambito dei cosiddetti lavori di pubblica utilità.

Politiche del lavoro

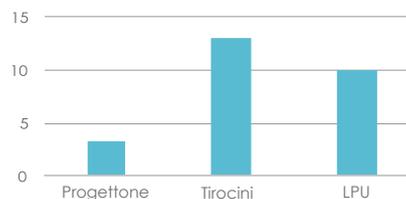


Figura 11: Politiche del lavoro

L'utenza

Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso al Laboratorio Sociale di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua mission, raggiungendo quindi concreti e verificabili risultati.

In quanto cooperativa sociale di tipo A, l'attività che sta al centro del nostro agire è quella rivolta ai beneficiari dei nostri servizi e diventa quindi fondamentale per noi rendicontare quantitativamente e con alcuni indicatori qualitativi gli esiti raggiunti nei confronti dei nostri utenti.

Primo dato di rilievo è sicuramente il numero di persone che hanno beneficiato dei nostri servizi. Così nel 2017, sono stati presi in carico presso le nostre strutture complessivamente 177 utenti, con una variazione nel triennio 2015-2017 del 7.34%. Coerentemente con i servizi offerti, la nostra cooperativa sociale ha rivolto i suoi servizi nel 2017 a un totale di 177 persone con disabilità. Ai nostri utenti sono stati offerti servizi di natura al 10% residenziale e al 90% diurna continuativa (con erogazione del servizio durante tutto l'anno). Ciò illustra una prima

dimensione di impatto rilevante che la nostra cooperativa sociale ha avuto sul territorio grazie alla capacità di rispondere ai bisogni con i suoi servizi e per un significativo monte ore complessivo.



Figura 12: Residenza degli utenti

E sempre in termini di impatto sul territorio, ci preme sottolineare come gli utenti del Laboratorio Sociale sono per il 26% residenti nel comune in cui la cooperativa ha la sua sede, contro il 70% residenti nella provincia in cui ha sede la cooperativa anche se in diverso comune, come premesso dalla numerosità delle Comunità di valle in cui la cooperativa agisce. Una ricaduta indotta delle nostre attività è quella di natura economica e legata ai cosiddetti effetti distributivi, ovvero alla capacità di offrire in tal caso servizi a prezzi differenziati a seconda delle caratteristiche (economiche e

personali) dei beneficiari. Sotto questo profilo, Laboratorio Sociale è per natura una cooperativa sociale che offre i propri servizi su mandato pubblico, rispettando quindi le tariffe previste dallo stesso e non potendo in tal caso intervenire personalmente sulle tariffe. L'impatto economico è quindi un impatto indiretto, intermediato dal mandato pubblico.

Similmente, la nostra cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei famigliari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire interessanti proposte, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei famigliari, risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore e il coinvolgimento dei famigliari nella progettazione dei servizi. E per rafforzare queste nostre attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e famigliari, la nostra cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti, attraverso i loro famigliari, in modo formalizzato e periodico. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi attivati nei confronti dei nostri utenti, si rileva che Laboratorio Sociale assegna degli

obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, come atto volontario e di attenzione ai percorsi intrapresi dagli utenti, con obiettivi anche di intervento e miglioramento futuri. Così, la percentuale di utenti che hanno raggiunto pienamente gli obiettivi nell'anno 2017 è del 70%.

Impatto dalla rete e nella rete

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

Rapporti con la comunità

Infine, con l'intento di migliorare ulteriormente il servizio nei confronti della comunità, nell'ambito di una politica territoriale più condivisa, e all'insegna della co-progettazione e collaborativa risposta ai bisogni locali, la nostra cooperativa sociale si è impegnata attivamente per la collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi agli utenti, la pianificazione di attività con altre organizzazioni del territorio per renderle complementari e offrire agli utenti o potenziali utenti un ventaglio di strutture e servizi alternativi e la pianificazione e l'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni. È attraverso tali strategie e nel consolidamento della sua mission che la nostra cooperativa sociale ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti e nuove microattività, ha praticato un orario di accesso al servizio flessibile, ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e familiari (es. trasporto, sanità, ecc.) e ha realizzato servizi all'interno della cooperativa grazie alla collaborazione di nuovi partner (volontari o altre organizzazioni attive ad esempio nell'animazione, nella cura della persona, ecc.).

Rapporti con gli enti pubblici

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di natura economica, Laboratorio Sociale ha partecipato alla progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse e alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese del territorio e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso nuovi servizi per la comunità. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla nostra cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la definizione di strategie e politiche sociali e la formazione e lo sviluppo di conoscenze reciproche con il coinvolgimento dei dipendenti pubblici in attività condivise.

Rapporti con le imprese

Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla no-

stra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 95% degli acquisti di Laboratorio Sociale è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Inoltre, il 91% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da organizzazioni profit, l'8% in acquisti da cooperative non di tipo sociale, mentre l'1% degli acquisti è fatto da altre organizzazioni di Terzo settore. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La nostra cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2017 in 6 imprese, per un totale di 17.721 Euro di partecipazioni.

Rapporti con il Terzo settore

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore, sono stati coordinati solo in pochi casi da azioni di rete strutturate: Laboratorio Sociale infatti aderisce solo a associazioni di rappresentanza e consorzi di cooperative sociali. In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale

rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, forse la nostra cooperativa sociale risulta essere solo parzialmente riuscita a porsi al centro di una strutturata realtà di rete con altre organizzazioni di Terzo settore, poiché nel 2017 tra gli enti di Terzo settore con cui essa ha interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano solo 2 cooperative sociali, 3 associazioni e 2 organizzazioni di volontariato. Ma al di là dei numeri la rete con tali altre organizzazioni ha valore qualitativo e può essere intesa come generatrice di impatto sociale quando diffonde conoscenze e capitale sociale, aiuta nello sviluppo di attività di pianificazione e di azioni solidali e diviene quindi moltiplicatore di benefici ed impatti per il territorio. Così, nel corso dello scorso anno la nostra cooperativa sociale si è relazionata con altri enti di Terzo settore condividendo fasi della realizzazione del bene o del servizio e per la realizzazione di economie di scala su alcune attività. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che -si sottolinea- sono state congiuntamente coperte economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione e offerte gratuitamente ai cittadini

con costi a carico delle organizzazioni in rete. Impatti positivi delle relazioni con gli enti di Terzo settore, di natura ancora una volta sociale ed economica, sono poi rilevabili nelle azioni solidali in cui la nostra cooperativa sociale è stata coinvolta: inserimenti al lavoro di lavoratori svantaggiati usciti da altre cooperative sociali causa perdita appalti, ridimensionamenti o chiusura aziendale.

Impatto sull'economia locale

95% gli acquisti fatti sul territorio provinciale;
91% di acquisti fatti da imprese for profit;
8% da cooperative del territorio ;
1% da organizzazioni del Terzo settore.

Condivisione di capitale

6 le imprese in cui la cooperativa investe capitale sociale;
17.721 euro di quote di partecipazione.

I volontari

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale Laboratorio Sociale costituisce un'importante risorsa a disposizione dell'organizzazione e può essere inoltre interpretato proprio come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità: attraverso lo sviluppo di una rete di conoscenza reciproca, di relazioni e di fiducia con singole persone o con altre organizzazioni nel territorio, si riescono a diffondere valori e a motivare quindi le persone a donare alla cooperativa innanzitutto in termini di ore di lavoro volontario. La nostra cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2017 ben 134 volontari, tra cui soci volontari della cooperativa e volontari afferenti ad un'associazione. Di essi, inoltre, 25 sono uomini mentre 109 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 13 under 30 (fino ai 30 anni), 7 tra i 31 e i 40 anni, 6 tra i 41 ed i 50 anni, 9 tra 51 ed i 60 anni e 99 over 60 (dai 61 anni).

La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la nostra cooperativa leggermente aumentata negli ultimi cinque anni.

Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo svi-



Figura 13: Età dei volontari

luppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Così, innanzitutto, la nostra cooperativa ha beneficiato nel 2017 complessivamente di circa 5775 ore di volontariato. Mediamente ogni persona ha prestato attività gratuita per 43 ore, come se ci fosse stata la presenza per 5,38 giorni lavorativi di un ipotetico lavoratore a full time che non ha avuto alcun costo ma solo produttività per la cooperativa e per l'investimento nella qualità dei servizi e nell'attenzione ai nostri beneficiari. Il tempo do-

nato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore, il 54% del totale ore donate, in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa, ma anche in attività di partecipazione alla realizzazione di servizi innovativi e aggiuntivi (38%), fundraising e rapporti con la comunità (6%) e altre attività (2%).



Figura 14: Attività dei volontari

Se i dati fin qui descritti ci permettono di capire l'interazione della nostra cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per la nostra organizzazione, dall'altra anche Laboratorio Sociale ha possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. La nostra coo-

perativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Inoltre, da un punto di vista pratico, si cerca di riconoscere l'attività svolta dai volontari, erogando loro alcuni benefit, come fringe benefit (buoni mensa, telefonino aziendale) e attività ricreative, sportive, culturali a prezzo ridotto o gratuite.

Riflessioni per il futuro

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



Figura 15: Analisi SWOT

Indice delle figure

Figura 1: I centri della Cooperativa distribuiti sul territorio	5
Figura 2: valore della produzione	7
Figura 3: Ricadute sul territorio	7
Figura 4: Utile d'esercizio	8
Figura 5: Composizione delle entrate	9
Figura 6: Base sociale	12
Figura 7: Composizione del CdA	14
Figura 8: Dipendenti	16
Figura 9: Titolo di studio dei dipendenti	17
Figura 10: Tipologia di contratto	18
Figura 11: Politiche del lavoro	20
Figura 12: Residenza degli utenti	21
Figura 13: Età dei volontari	26
Figura 14: Attività dei volontari	27
Figura 15: Analisi SWOT	29

Indice

- 1 Premessa e nota metodologica
- 4 Identita'
 - 4 Chi siamo
 - 4 Cosa facciamo
 - 5 Dove siamo
- 6 Dimensione economica e finanziaria
 - 6 Valore della produzione
 - 7 Costo del lavoro
 - 7 Utile d'esercizio
 - 7 stato patrimoniale
 - 8 Risorse economico-finanziarie
 - 10 Le strutture
- 12 Struttura governo e amministrazione della cooperativa
 - 13 Diventare soci
 - 14 Il consiglio di amministrazione
- 16 Le risorse umane e l'impatto occupazionale
 - 16 Dipendenti
 - 18 Salari e benefit
 - 19 Coinvolgimento e benessere dei dipendenti
 - 20 Politiche del lavoro
- 21 L'utenza

23 Impatto dalla rete e nella rete

- 23 Rapporti con la comunità
- 24 Rapporti con gli enti pubblici
- 24 Rapporti con le imprese
- 24 Rapporti con il Terzo settore

26 I volontari

28 Riflessioni per il futuro

Realizzato con la supervisione di Susan Tonini

Progetto grafico e impaginazione a cura di Barbara Guglielmin

Stampa e rilegatura a cura del [Laboratorio Sociale di Cavalese](#) e del [Laboratorio Sociale di Lavis](#)



www.laboratoriosociale.it - home@laboratoriosociale.it