

2014

# Bilancio sociale

Cooperativa Sociale Alisei





## LE SEZIONI DEL DOCUMENTO

UNO

**Introduzione: per un'idea di bilancio sociale**

DUE

**La struttura del documento**

TRE

**Gli standard di riferimento**

QUATTRO

**Identità**

CINQUE

**Il contesto operativo**

SEI

**Le attività**

SETTE

**La relazione sociale**

OTTO

**La riclassificazione del bilancio e il calcolo del valore aggiunto**

NOVE

**Prospettive e impegni per il miglioramento**

L'introduzione del bilancio sociale nella vita delle organizzazioni di terzo settore è tutto sommato recente e risponde all'esigenza di trovare uno strumento informativo strutturato, in grado di documentare la *performance* aziendale svincolando il *focus* dalla logica contabile dei profitti e delle perdite per dare invece conto dell'impatto sociale generato. Di norma infatti le organizzazioni senza scopo di lucro perseguono finalità solidaristiche, progettando ed offrendo servizi di ampio spettro di natura educativa, sociale, assistenziale, socio-sanitaria, oppure attivando iniziative imprenditoriali volte all'inclusione sociale di persone in difficoltà attraverso l'inserimento lavorativo. Nasce quindi l'esigenza di ripensare le categorie tradizionali di rappresentazione dell'efficacia di queste imprese, la cui vocazione sociale intende esprimersi sul piano degli effetti di miglioramento della qualità della vita delle persone in stato di bisogno.

Se gli effetti auspicati dalle organizzazioni di terzo settore hanno una prevalente connotazione qualitativa - e pertanto devono essere riconosciuti e rinvenuti non già (o perlomeno non solo, come vedremo) entro i paradigmi ragionieristici della contabilità ordinaria, ma nelle persone a cui le prestazioni sono destinate -, ne consegue che gli strumenti e concetti stessi con cui indagarli devono essere conformi alla natura delle azioni e delle conseguenze che vengono poste in essere. Ecco perché un bilancio sociale nasce anzitutto con la funzione di farsi carico di "andare a vedere come sono andate le cose", ossia di verificare se alla sostenibilità economica dell'impresa sociale è corrisposta anche la sua capacità di incidere positivamente sulle problematiche di bisogno a cui ha indirizzato la propria *mission* sociale.

Ma nel bel mezzo di una stagione di grande incertezza circa le direzioni di evoluzione dei sistemi di *welfare* sia locali che continentali, nella quale l'intero settore *non profit* è alle prese con logiche di contenimento della spesa pubblica che sembrano minare la praticabilità stessa di prestazioni sociali qualitativamente connotate, ha ancora senso parlare del bilancio sociale come uno strumento di rendicontazione del valore aggiunto prodotto? Se la relazione d'aiuto è sempre più stritolata in una concezione cronometrica della prestazione, nella quale il tempo del servizio alla persona è compreso nelle strettoie di un contingentamento per far quadrare i costi del personale, ha senso predisporre ad una valutazione degli *outcome*, ossia degli impatti sulla qualità della vita delle persone assistite?

### *Un'istanza etica*

Alisei intende rispondere affermativamente a queste domande. E non tanto perché fattori esogeni concomitanti, come per esempio la strutturazione di sistemi di accreditamento impongono l'adozione e l'uso sistematico di strumenti di *accountability*, ma come assunzione di una responsabilità

ambientale e comunitaria, a prescindere dal sistema di regole nel quale la cooperativa opera. C'è infatti una possibile concezione del bilancio sociale che è prevalentemente adempimentale e che assume lo strumento come mediatore di accesso e permanenza nel modello normativo vigente ed è pertanto scopertamente compilativa.

Oppure, ed è la strada sulla quale Alisei intende incamminarsi, il bilancio sociale può essere trasformato in una risorsa o, più precisamente, in un'opportunità che apre ad almeno due declinazioni complementari e promettenti: da una lato comunicare al contesto e ai suoi *stakeholder* reali - in un dialogo che non si sottrae ai termini di una valutazione compartecipata - i risultati socialmente significativi realizzati mediante l'azione organizzata; dall'altro alimentare al proprio interno un processo costante di apprendimento che, nel mettere a tema i modi, le forme, i metodi, le conoscenze e le competenze che sostengono la propria azione, ne sa capitalizzare i punti di forza, evidenziare i margini di miglioramento, sostenendo un sistematico allineamento di tutti gli attori organizzativi al significato della *mission* istituzionale.

È quindi un'istanza etica che muove la cooperativa nella volontà di perfezionare lo strumento bilancio sociale, dentro la dinamica di una cultura aziendale che intende mettersi in discussione e quindi scongiurare la sclerotizzazione della ripetizione, della standardizzazione delle procedure, delle pratiche e delle logiche di azione che connotano il contesto. Quindi una disponibilità a farsi interrogare dalle forme sempre nuove in cui il bisogno delle persone si manifesta, aprendo lo spazio alla creatività, all'innovazione, alla ricerca di soluzioni in grado di umanizzare le esistenze di coloro che, per le più varie circostanze, arrancano, perdono terreno, chiedono aiuto.

## DUE

---

### La struttura del documento

Questo bilancio sociale è redatto secondo una logica espositiva finalizzata a privilegiare la comprensione del senso della presenza della cooperativa sul territorio come agente di inclusione sociale di persone in situazione di svantaggio attraverso l'offerta di opportunità di lavoro. Avendo in controluce questa chiave di volta, il documento dapprima presenta in termini sintetici alcuni aspetti metodologici e gli standard di riferimento (cap. 3), quindi esplicita i tratti definatori della propria identità (*mission*), la struttura istituzionale e il modello organizzativo (cap. 4). Successivamente illustra il contesto operativo a partire dall'analisi dei propri *stakeholder* (cap. 5), per poi descrivere le tipologie di attività lavorativa (cap. 6) che la cooperativa svolge per favorire l'inserimento lavorativo. Nel capitolo 7 sono riportati alcuni dati di sintesi circa l'andamento delle attività nel 2014, che fanno seguito alla preliminare definizione delle dimensioni che Alisei considera preponderanti al fine di documentare la propria *performance* nel bilancio sociale.

In chiusura (cap. 8) è riportato il prospetto di riclassificazione del bilancio con il calcolo del valore aggiunto e gli impegni di miglioramento (cap. 9).

## TRE

### Gli standard di riferimento

---

Nell'elaborazione del presente bilancio sociale si sono tenuti presenti i riferimenti più interessanti della letteratura, avendo cura di scegliere i contributi metodologici più adatti e convincenti. I principali riferimenti utilizzati sono i seguenti:

- Gruppo GBS, *Il bilancio sociale GBS 2013 Standard principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano, 2013
- Agenzia per il terzo settore, Atto di indirizzo ai sensi dell'art. 3, comma 1, lett. a) del D.P.C.M. 21 marzo 2001 n. 329 *Linee guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, approvato dal Consiglio del 15 aprile 2011 con deliberazione n. 147

## QUATTRO

### Identità

---

#### *Mission*

Alisei è una cooperativa sociale di tipo B fondata nel 1999 per favorire l'integrazione sociale e la promozione della dignità delle persone, con una particolare attenzione ai soggetti socialmente svantaggiati. La sua missione è aiutare persone in situazioni di disagio ad essere reintegrate nella società attraverso il lavoro, realizzando in forma di impresa un insieme variegato di servizi finalizzati all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Il lavoro è inteso come fonte di reddito, ma soprattutto come fattore di sviluppo umano, modalità espressiva privilegiata per ogni donna e ogni uomo per riconoscere il proprio valore agendo positivamente sulla realtà. Per questo Alisei ha scelto di operare principalmente in settori di mercato "non protetto", cercando di creare occasioni di lavoro nelle quali le persone siano accompagnate e sfidate a dare il meglio di sé, garantendo ai clienti livelli di qualità tendenti all'eccellenza.

Per richiamare a tutti i propri dipendenti e collaboratori la radice del proprio impegno, Alisei - nei limiti delle proprie possibilità - promuove inoltre progetti volti allo sviluppo umano, sociale, culturale ed economico dei poveri e degli svantaggiati del Sud del mondo.

## I valori

### Supporto sociale

Presenza in carico delle persone in grave disagio sociale per la definizione di percorsi che consentano loro una nuova integrazione nel contesto socio-economico.

### Assenza di discriminazioni

Garanzia a tutti i lavoratori di pari opportunità in base alle capacità e competenze individuali, senza alcuna discriminazione di religione, razza, credo politico, appartenenza sindacale o sesso in tutte le fasi della relazione: selezione, inserimento, gestione amministrativa, sviluppo di carriera, cessazione del rapporto.

### Pieno rispetto dei diritti

Rispetto dei contratti di lavoro nazionali e provinciali per tutti gli aspetti normativi, retributivi e previdenziali.

### Sicurezza

Impegno a realizzare tutte le azioni necessarie a garantire la massima sicurezza sui luoghi di lavoro.

### Conciliazione vita-lavoro

Impegno a considerare le esigenze di ciascuno nella definizione del rapporto di lavoro, con particolare attenzione alle situazioni di maggiore difficoltà e alla condizione femminile.

### Equa retribuzione

Impegno a garantire in ogni caso un reddito dignitoso, anche nelle situazioni in cui vi sono difficoltà personali e la conciliazione vita-lavoro risulta più difficile.

## Principi guida

- 1) valorizzare e tutelare l'unicità della persona, perseguendo l'interesse generale della comunità, la promozione umana e l'integrazione sociale delle persone, con particolare riferimento ai soggetti in stato di bisogno;
- 2) personalizzare gli interventi;
- 3) promuovere comportamenti responsabilizzanti e volti all'apprendimento di competenze;
- 4) favorire e promuovere il lavoro in rete;
- 5) soddisfare i propri clienti garantendo servizi di qualità in linea con gli impegni assunti;

- 6) svolgere le attività nel rispetto dell'ambiente, della salute e della sicurezza;
- 7) rispondere il più possibile alle esigenze dei propri collaboratori tenendo conto dell'ampia diversificazione di situazioni personali e familiari;
- 8) garantire a tutti i lavoratori pari opportunità in base alle capacità e competenze individuali, senza alcuna discriminazione di religione, razza, credo politico, appartenenza sindacale o sesso in tutte le fasi della relazione: selezione, inserimento, gestione amministrativa, sviluppo di carriera, cessazione del rapporto;
- 9) considerare le esigenze di ciascuno nella definizione del rapporto di lavoro, con particolare attenzione alle situazioni di maggiore difficoltà e alla condizione femminile (conciliazione famiglia-lavoro);
- 10) garantire un reddito dignitoso.

## L'assetto istituzionale

L'assetto organizzativo di Alisei è in continua evoluzione, per rispondere in modo adeguato allo sviluppo della Società e alle sollecitazioni che provengono dal mercato.

Il Presidente è il legale rappresentante della Società e delegato dal Consiglio di Amministrazione per la gestione operativa dell'azienda.

Le funzioni di staff (Direzione Amministrativa / Contabile e Direzione Gare / Contratti / Controllo di gestione) hanno il compito di supportare la Presidenza nell'attività commerciale e nell'esercizio delle funzioni di controllo della gestione economica, oltre che di garanzia della correttezza amministrativa e legale.

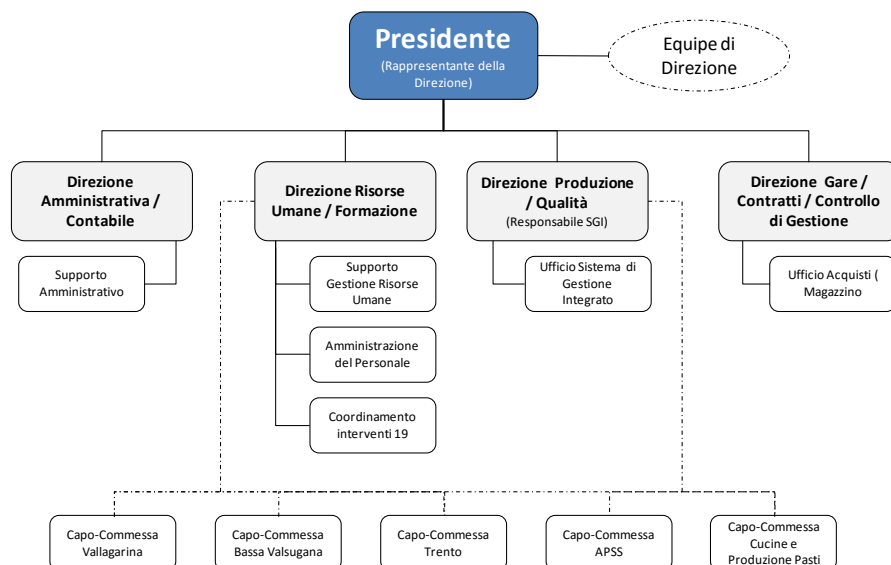
La gestione degli aspetti operativi è delegata a due Direzioni:

- la Direzione Risorse Umane / Formazione, che presidia principalmente i processi di selezione, acquisizione e sviluppo delle risorse umane, ivi compresi gli inserimenti lavorativi;
- la Direzione Produzione / Qualità, che ha l'obiettivo di coordinare e verificare la realizzazione delle commesse e di presidiare lo sviluppo e il mantenimento dei sistemi di gestione certificati (Qualità, Ambiente, Sicurezza sui luoghi di lavoro).

I servizi realizzati presso i singoli cantieri dislocati sul territorio vengono coordinati dalle capo-commessa, che si riferiscono alle due Direzioni operative per le rispettive responsabilità.

Il coordinamento generale della Cooperativa è assicurato anche dall'Equipe di Direzione (composta dal Presidente e dai responsabili di Direzione), la quale si riunisce periodicamente per affrontare i temi rilevanti e trasversali della gestione.

## L'organigramma



## La compagine sociale

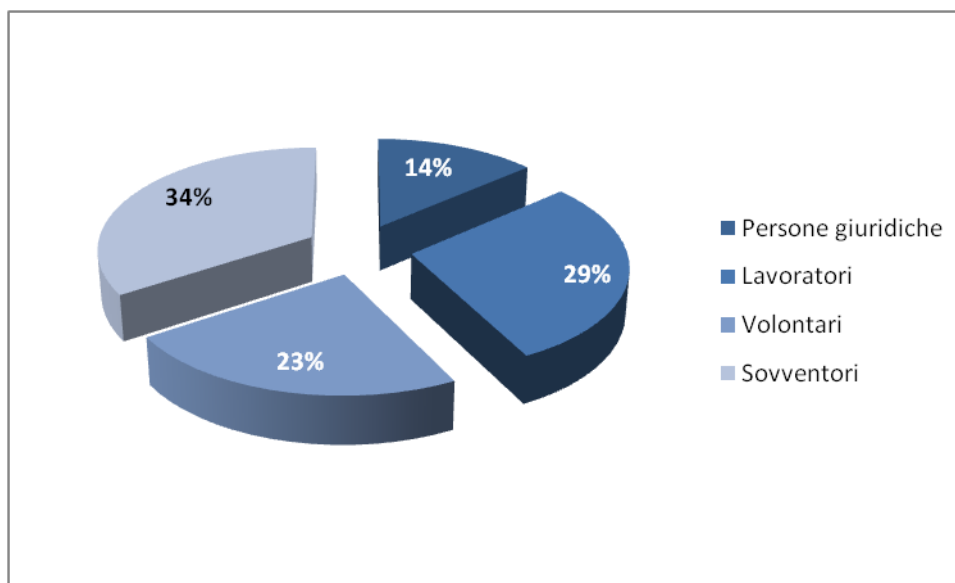
I soci di Alisei sono complessivamente 73 con la composizione illustrata nella tabella e nel grafico seguenti.

**Tabella 1** Composizione dei soci per tipologia (v.a.)

TIPOLOGIA	NUMERO
Persone giuridiche	10
Lavoratori	21
Volontari	17
Sovventori	25
<b>Totale</b>	<b>73</b>



**Tabella 2** Composizione dei soci per tipologia (Dati percentuali)



## I principi organizzativi e le certificazioni

Alisei ritiene che lo sviluppo dell'organizzazione, in tutte le sue componenti, rappresenti un elemento essenziale del proprio essere "impresa sociale" capace di confrontarsi alla pari sul mercato con le aziende profit.

I principi organizzativi di Alisei sono le seguenti:

- valorizzare le competenze e le capacità di tutte le persone a tutti i livelli dell'organizzazione;
- essere coerenti alla missione sociale, che deve rappresentare il punto di riferimento in tutte le scelte economiche e produttive;
- adottare un approccio per processi, per migliorare continuamente le attività importanti per il perseguimento degli obiettivi economici e sociali;
- fare riferimento a standard internazionalmente riconosciuti, che consentono, tra l'altro, di evidenziare all'esterno i livelli di prestazione raggiunti nei diversi aspetti della gestione.

L'applicazione di standard gestionali riconosciuti e verificati annualmente responsabilizza l'organizzazione e rappresenta un fattore di crescita delle competenze delle persone, che si confrontano continuamente nella soluzione dei problemi gestionali e operativi sulla base di solidi modelli di riferimento.

La continua ricerca del miglioramento in tutti gli ambiti dell'attività aziendale ha garantito nel tempo un progressivo incremento del livello di qualità dei servizi e dei risultati organizzativa della gestione. Ciò sta alla base dello sviluppo della Cooperativa nel suo complesso e le consente di perseguire la propria missione sociale in modo adeguato e soddisfacente per le parti interessate. Alisei adotta un approccio di "sistema di gestione integrato", consi-

derando tutti gli aspetti della gestione. In particolare, sono stati sviluppati i seguenti aspetti:

- *sistema di controllo della gestione economica*, basato su consolidate tecniche di controllo e personalizzato sulle esigenze specifiche della Cooperativa;
- *sistema di gestione della qualità* certificato in base allo standard UNI EN ISO 9001, attivato soprattutto per garantire la qualità dei servizi ai clienti e il supporto al personale in inserimento lavorativo;
- *sistema di gestione ambientale* certificato in base allo standard UNI EN ISO 14001, attuato per tenere sotto controllo l'impatto ambientale delle attività;
- *sistema di gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro*, oggi conforme alla vigente normativa e domani standard alla norma internazionale OHSAS 18001;
- *sistema di gestione della sicurezza e igiene degli alimenti*, sviluppato nell'ambito dello specifico settore di attività, conforme alle indicazioni dello standard HACCP;
- *certificazione Family Audit* finalizzato a soddisfare i bisogni di conciliazione vita-lavoro del personale;
- un *sistema di presidio e monitoraggio della compliance normativa* nella forma di modello di organizzazione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 per la responsabilità amministrativa delle imprese.

## CINQUE

---

### **Il contesto operativo**

Gli *stakeholder* sono le persone, i gruppi o le istituzioni che hanno un interesse nelle prestazioni, nel funzionamento e nel successo di un'organizzazione. Il termine comprende quindi tutti i soggetti che hanno un qualsiasi tipo di interesse nei confronti di un'organizzazione e che, conseguentemente, sono interessati a influenzarne gli orientamenti e i comportamenti.

Alla base del rapporto tra un'organizzazione e le sue parti interessate c'è uno scambio di valore: un'organizzazione che vuole avere successo nel medio - lungo periodo deve saper ridistribuire alle sue parti interessate il valore che viene prodotto dai processi aziendali, in modo equilibrato e secondo le legittime esigenze e aspettative di ciascuno.

Figura 1 | principali stakeholder



SEI

---

## Le attività

Negli anni Alisei si è specializzata nei settori delle pulizie civili e industriali, custodia e pulizia palestre, gestione di cucine e mense, gestione di lavanderie, gestione del verde e gestione di servizi amministrativi.

I clienti della cooperativa sono costituiti per la gran parte da Enti pubblici e per una piccola parte da Aziende private.

### Ambiti lavorativi prevalenti

Nella tabella seguente sono illustrate le tipologie di attività di servizio prevalenti svolte da Alisei a favore dei propri clienti:

Tabella 3 Macro aree lavorative

MACRO AREE	FUNZIONE PRINCIPALE
APSP STRUTTURE RESIDENZIALI	PULIZIA
STRUTTURE SPORTIVE	CUSTODIA E PULIZIA

UFFICI, SCUOLE CENTRI DIURNI	PULIZIA
CUCINE	PREPARAZIONE PASTI DISTRIBUZIONE PASTI AIUTO CUOCO
RISANAMENTI	RISANAMENTO
VIGILANZA E CUSTODIA NOTTURNA	VIGILANZA E CUSTODIA NOTTURNA

### Metodologia di intervento

L'inserimento delle persone in stato di disagio nel contesto lavorativo necessita di uno sforzo organizzativo particolare. La maggior parte delle situazioni sono seguite attraverso un progetto di inserimento individualizzato. Inoltre, è necessario far convivere nella squadra di lavoro persone considerate "normodotate" e persone che hanno bisogno di un aiuto particolare. La fine del progetto di inserimento lavorativo rappresenta per la persona sempre un momento delicato. Alcuni acquisiscono un'autonomia sufficiente che li spinge a confrontarsi con contesti meno protetti, altri invece, pur se hanno superato gran parte delle difficoltà iniziali, non sono in grado di gestire il passaggio ad un'altra azienda. Alisei si impegna a fornire una risposta ad entrambe le situazioni, cercando di garantire sia la continuità lavorativa, con il passaggio interno allo status di soggetto "normodotato", sia di favorire il collocamento all'esterno dell'azienda.

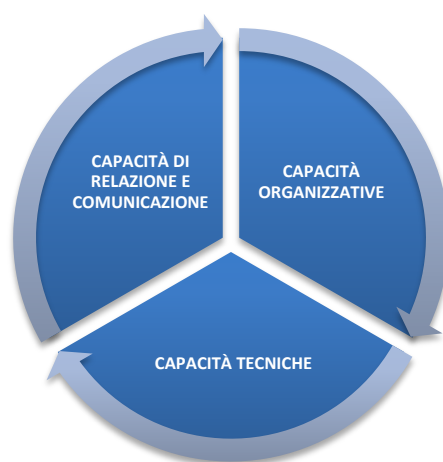
### Modalità di presidio e valutazione del personale

Nel corso della prestazione lavorativa il personale di direzione e coordinamento di Alisei ha il compito di osservare i comportamenti delle persone affidate, in relazione alla specifica prestazione lavorativa, al raggiungimento di eventuali obiettivi stabiliti, alle potenzialità e attitudini manifestate.

I principali aspetti che vengono sottoposti ad osservazione sono in generale i seguenti:

- capacità e abilità acquisite e necessarie per l'esecuzione dei compiti assegnati;
- conoscenza e consapevolezza del ruolo e delle responsabilità assegnate;
- conoscenza e rispetto delle regole stabilite, comprese quelle relative alla sicurezza sul lavoro e alla tutela dell'ambiente;
- impegno nella prestazione;
- autonomia, in relazione al ricoperto.

Figura 2 Indicatori di performance lavorativa



## Valutazione del personale

Tutto il personale viene sottoposto ad una valutazione periodica effettuata dai Responsabili di settore, capi-commessa, Responsabile Direzione Risorse Umane e ufficio Inserimenti Lavorativi.

La valutazione delle persone per le quali è stato predisposto un **Progetto di inserimento lavorativo** è puntuale: periodicamente - come formalizzato in ciascun progetto - l'Ufficio Inserimenti Lavorativi valuta la situazione confrontandosi con il referente per l'inserimento (tutor), le Capo-commessa e, se ritenuto necessario, i Servizi inviati ed altri soggetti attivi in rete. Annualmente per ciascun dipendente con un progetto di inserimento lavorativo individualizzato si effettua la valutazione, a conferma, termine o ridefinizione del periodo lavorativo svolto e il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti.

Questo capitolo ha lo scopo di documentare la *performance* sociale realizzata da Alisei nel corso dell'anno 2014 in relazione alla specificità della sua *mission*. Per rendere pienamente intelligibile la prospettiva entro la quale il lavoro valutativo è stato effettuato è necessario indicare preliminarmente i vari livelli di valutazione e i percorsi di senso indagati: ciò al fine di rendere più agevole al lettore il riconoscimento dei nessi e delle congruenze tra assunti istituzionali e risultati ottenuti nell'intervallo di tempo considerato.

Le dimensioni di valutazione considerate sono plurime, ma al centro permane la persona in stato di bisogno che viene presa in carico da Alisei a partire da una condizione *soggettiva* di disagio di varia natura, e *oggettiva*, relativamente alla precarietà della propria condizione lavorativa. Il fulcro dell'intervento della cooperativa, che detta l'intero perimetro dell'intervento, è la definizione di un progetto di inserimento lavorativo che si struttura a partire dalla ricerca di percorsi personalizzati il più possibile appropriati e compatibili con la situazione psico-sociale e fisica del destinatario. L'intenzionalità che guida la fase di presa in carico individuale e di stesura condivisa di un progetto di inserimento lavorativo ha certamente sullo sfondo un'aspettativa di indipendenza e di autonomia di ciascuna persona, anche sotto il profilo occupazionale. Questa temporaneità della funzione di Alisei costituisce peraltro, a tutt'oggi, ancora un traguardo solo marginalmente conseguibile, almeno nella misura in cui i processi di transizione delle persone verso altre situazioni lavorative devono fare i conti, oltre che con la cronicizzazione della crisi economica e la conseguente massiccia contrazione dei posti di lavoro, anche con le condizioni e le competenze personali di partenza.

#### Verso un sistema di valutazione multidimensionale

Peraltro, proprio in quanto l'inclusione lavorativa determina nella generalità dei casi un oggettivo salto di qualità nel percorso di emancipazione personale, restituendo dignità e riscatto dalle derive dell'emarginazione, Alisei si sta predisponendo a mettere punto una serie di strumenti per analizzare con maggiore sistematicità e rigore proprio questi aspetti relativi al rafforzamento (*empowerment*) personale dei propri lavoratori. Mediante l'implementazione di apposite batterie multidimensionali per l'*assessment* iniziale e di processo negli inserimenti lavorativi, la cooperativa sarà a breve in grado di verificare - nella serie storica dei percorsi individuali - le correlazioni esistenti tra attività lavorativa e sviluppo personale.

Le dimensioni indagate sono:

- 1) **la motivazione al lavoro secondo due fattori causali:**
  - a. i bisogni lavorativi
  - b. i valori lavorativi
- 2) **l'autoefficacia secondo tre fattori indipendenti:**
  - a. l'autoefficacia percepita nel lavoro
  - b. l'autoefficacia percepita nella ricerca di lavoro
  - c. l'autoefficacia percepita nella gestione di situazioni complesse
- 3) **il "locus of control", ovvero lo stile attribuzionale, cioè il giudizio individuale sulle cause che determinano gli avvenimenti - positivi o negativi - che riguardano la vita personale con tre specifiche declinazioni:**
  - a. permanenza
  - b. pervasività
  - c. personalizzazione

Si tratta di variabili psicosociali correlate allo stato di benessere delle persone e che sono in grado di fornire indicazioni plausibili circa i possibili positivi impatti sulla qualità della vita delle persone lavoratrici in Alisei.

Contestualmente alla sperimentazione di tali strumenti all'interno dei dispositivi di presa in carico, monitoraggio e valutazione individuale che sono presidiati dalla cooperativa come momento qualificante dell'affinamento del proprio approccio metodologico, sul versante esterno è già attivo un secondo livello di valutazione - in collaborazione con l'Istituto di ricerca Euricse - attorno all'analisi dell'impatto economico del successo degli inserimenti lavorativi, in termini contenimento della spesa pubblica altrimenti destinata ad alimentare il sistema di protezione sociale (sussidi, redditi di garanzia, prestazioni socio-assistenziali, socio-sanitarie, educative, ecc.)

**Figura 3** Dimensioni della valutazione in Alisei



\* non oggetto di rendicontazione in questo bilancio sociale.

Alisei attua gli interventi di inserimento lavorativo definendo, spesso in collaborazione con i Servizi sociali e sanitari delle Amministrazioni pubbliche territoriali, percorsi differenziati e personalizzati sulle caratteristiche delle singole persone.

### Le tipologie di svantaggio

Le tipologie di persone inserite da Alisei presentano tipologie di svantaggio anche molto eterogenee. Per comodità all'interno del bilancio sociale sono classificate all'interno della specificità degli interventi previsti dal framework normativo vigente. Di seguito, al fine di facilitare la lettura dei dati di sintesi, vengono illustrati brevemente i riferimenti principali definitori della condizione di svantaggio e le azioni attivabili.

#### 1. Legge 8 novembre 1991, n. 381 *Disciplina delle cooperative sociali*

Si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione. Le persone svantaggiate<sup>1</sup> devono costituire almeno il trenta per cento dei lavoratori della cooperativa.

#### 2. L.P. 32/1990 Interventi provinciali per il ripristino e la valorizzazione ambientale

Attraverso tale strumento è possibile ricollocare in attività di pubblica utilità lavoratori con minimo 53 anni e lavoratrici con minimo 49 anni che sono stati espulsi dal ciclo produttivo aziendale e non hanno più trovato lavoro<sup>2</sup>.

#### 3. Legge 12 marzo 1999, n. 68 Norme per il diritto al lavoro dei disabili.

La legge ha come finalità la promozione dell'inserimento e della integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato. Essa si applica: a) alle persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e ai portatori di handicap intellettuale, che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45 per cento accertata dalle competenti commissioni; b) alle persone invalide del lavoro con un grado di invali-

---

<sup>1</sup> La condizione di persona svantaggiata deve risultare da documentazione proveniente dalla pubblica amministrazione.

<sup>2</sup> I requisiti previsti per potere accedere a tale strumento sono: a) essere iscritto in lista di mobilità, ed aver goduto per l'intero periodo di permanenza del relativo sostegno al reddito; b) essere residente e domiciliato in provincia di Trento da almeno cinque anni continuativi immediatamente antecedenti il licenziamento o da dieci anni nel corso della vita purché residente e domiciliato da almeno un anno in provincia di Trento al momento della domanda; c) essere in stato di disoccupazione; d) avere, al momento del licenziamento, un'anzianità contributiva certificata minima di 15 anni; e) avere al momento della presentazione della domanda di accesso un numero di anni mancanti per la maturazione dei requisiti minimi per il pensionamento non superiore a dieci; f) avere una situazione economica del nucleo familiare come risultante da indicatore ICEF inferiore al coefficiente che verrà stabilito dal Comitato per la mobilità.



dità superiore al 33 per cento; c) alle persone non vedenti o sordomute; d) alle persone invalide di guerra, invalide civili di guerra e invalide per servizio con minorazioni.

4. L.R. 1 novembre 1993, n. 15 Modifiche alle leggi vigenti e nuove norme in materia di vigilanza sulle cooperative

La legge regionale definisce soggetti socialmente svantaggiati coloro che per cause oggettive e 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 con riguardo all' età o, in genere, coloro che sono ritenuti bisognosi di intervento socio - assistenziale.

5. Documento degli interventi di politica del lavoro 2011-2013

*a. Intervento n 18 bis "Attuazione sperimentale di progetti individualizzati destinati allo sviluppo dell'occupabilità di persone svantaggiate attraverso l'assegnazione di titoli di acquisto di servizi disposizioni attuative per le cooperative sociali"*<sup>3</sup>

Sono destinatari dell'Intervento sono le persone disabili o svantaggiate, certificate o segnalate dai servizi socio-sanitari<sup>4</sup>. Sono altresì considerati destinatari dell'Intervento anche le persone con dipendenze indotte non solo da sostanze di abuso<sup>5</sup>

*b. Intervento 19 - Deliberazione della Giunta provinciale n. 1608 del 29 luglio 2011, intervento denominato "Progetti per 'accompagnamento alla occupabilità attraverso lavori socialmente utili"*

Sono progetti che possono essere presentati da parte degli Enti Pubblici (Comuni, Consorzi tra Comuni, Comunità di Valle, APSP), la cui durata varia da un minimo di 4 ad un massimo di 10 mesi. I progetti devono avere quale fine fondamentale l'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati, quindi una finalità pubblica sostenuta da un servizio di interesse generale. L'individuazione della Cooperativa/azienda esecutrice dei lavori deve avvenire nel rispetto della normativa in materia di appalti della pubblica amministrazione.

*c. Intervento 20.2 Progetti pluriennali nei lavori socialmente utili*

L'obiettivo è quello di garantire continuità al rapporto di lavoro ed al servizio offerto, per un periodo di due anni consecutivi. È una misura riservata a già destinatarie di interventi di cui al precedente Intervento 19. Intende rafforzare l'occupabilità delle persone inserite estendendo l'impiego per un periodo di due anni consecutivi.

---

<sup>3</sup> Adottate dal Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia del Lavoro con deliberazione n. 33/2012, come modificato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia del Lavoro n. 19/2013

<sup>4</sup> Cfr. Documento degli interventi di politica del lavoro 2011-2013 approvato con deliberazione della Giunta Provinciale n. 1608 del 29 luglio 2011 e s.m. e i..

<sup>5</sup> Cfr. deliberazione n. 635/2012 del Dirigente Generale dell'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari.

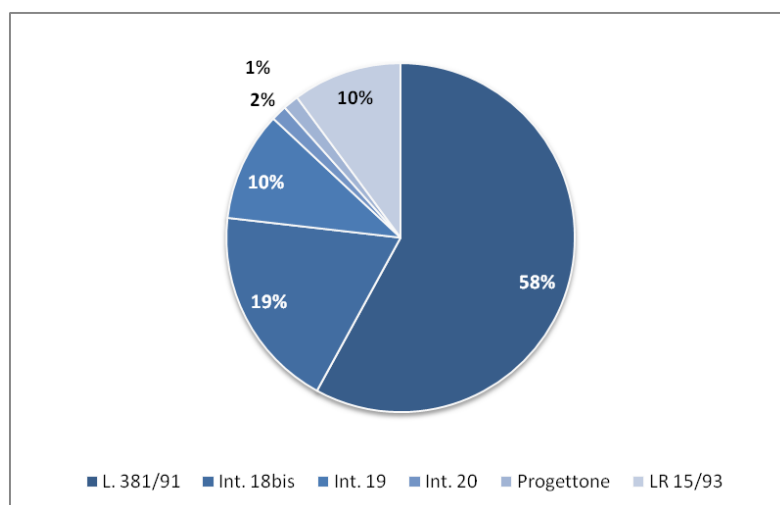
## La performance realizzata

Nel corso del 2014 Alisei ha occupato, in diversi periodi dell'anno, mediamente 69 persone in inserimento lavorativo. La quota maggiore di inserimento parte degli inserimenti è relativa alla legge 381/91 (40% del totale). Durante l'anno la percentuale delle persone in inserimento lavorativo rispetto al personale definito "normodotato" è mediamente pari a circa il 31%<sup>6</sup>.

Tabella 4 Inserimenti lavorativi per mese e tipologia (valori assoluti)

2014	L. 381/91	Int. 18bis	Int. 19	Int. 20.3	Progr.	L. 15/93	N° inserim. Lavorativi	Totale dip.	Totale dip. - inserimenti lavorativi	% inserim. Lavorativi
Gennaio	43	16	0	0	1	6	66	278	212	31,1%
Febbraio	42	16	0	0	1	6	65	280	215	30,2%
Marzo	43	15	0	0	1	7	66	279	213	31,0%
Aprile	41	15	9	0	1	7	73	301	228	32,0%
Maggio	42	13	10	0	1	7	73	306	233	31,3%
Giugno	40	12	11	0	1	7	71	301	230	30,9%
Luglio	39	11	11	2	1	7	71	287	216	32,9%
Agosto	38	13	11	3	1	7	73	296	223	32,7%
Settembre	38	13	11	3	1	7	73	301	228	32,0%
Ottobre	37	13	8	3	1	7	69	296	227	30,4%
Novembre	37	12	8	2	1	8	68	292	224	30,4%
Dicembre	37	12	0	0	1	6	56	262	206	27,2%

Figura 4 Inserimenti lavorativi annuali per tipologia (dati percentuali)



<sup>6</sup> Il valore di tale percentuale minima stabilita dalla normativa è del 30%.

- **crescita professionale:** incremento delle ore assegnate come indicatore della crescita
- **ruolo e funzione:** assegnazione a mansioni di ordine superiore
- **composizione anagrafica:** età, sesso, nazionalità (dati assoluti e percentuali)

## People management

### Politiche e strumenti per la gestione delle risorse umane

Alisei ha adottato una procedura che definisce le principali attività di gestione delle risorse umane - selezione, inserimento, gestione e sviluppo - che operano all'interno della Cooperativa. La procedura si applica a tutto il personale, incluse le persone prese in carico attraverso i Servizi sociali territoriali e/o Servizi specialistici dell'APSS.

Il processo di gestione delle risorse umane comprende:

- la definizione dei requisiti lavorativi in relazione ai diversi contesti lavorativi, attraverso la predisposizione di apposite *job description*;
- la selezione di persone in possesso dei requisiti lavorativi individuali;
- l'allocazione delle risorse umane in base alle necessità produttive della cooperativa, individuando, per ciascuna risorsa, la migliore posizione disponibile in base ai requisiti e caratteristiche possedute;
- la definizione di percorsi di inserimento iniziale per tutte le risorse, che, nel caso di persone in situazione di disagio, possono prevedere misure di sostegno;
- una gestione del personale finalizzata alla continua valutazione delle prestazioni lavorative in relazione agli obiettivi;
- la programmazione e l'attuazione di azioni di sviluppo diversificate per garantire alle risorse umane presenti una adeguata crescita professionale con conseguente accrescimento di competenze presenti in azienda.

### Programmazione azioni di sviluppo

Il programma delle azioni di sviluppo del personale prevede:

- l'effettuazione di corsi di formazione interni ed esterni;
- lo spostamento di personale in altre sedi;
- il cambio di mansioni;
- l'addestramento "in situazione" (on the job) su mansioni, tecniche e attrezzature particolari;

- l'informazione ai lavoratori su aspetti specifici inerenti gli aspetti di qualità del servizio, la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, le attività con impatto ambientale;
- la revisione delle job description;
- l'attivazione di sessioni di selezione per l'individuazione di nuovi candidati;

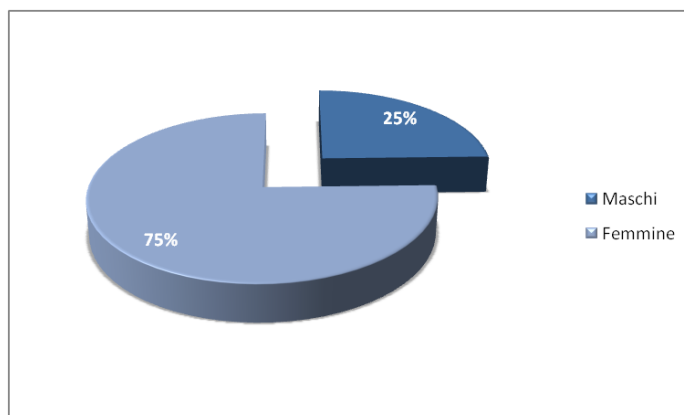
## Dati di sintesi

Il personale dipendente di Alisei al 31.12.2014 è pari a 386 unità, di cui 95 maschi e 291 femmine.

**Tabella 5** Composizione del personale per genere (dati assoluti)

<b>totale dipendenti</b>	<b>386</b>
di cui <b>maschi</b>	<b>95</b>
di cui <b>femmine</b>	<b>291</b>

**Figura 5** Composizione del personale per genere (dati percentuali)



La composizione della popolazione aziendale per nazionalità vede prevalere gli italiani (316) sugli stranieri (70):

**Tabella 6** Composizione del personale per nazionalità (valori assoluti)

<b>Nazionalità</b>	
Italiani	<b>316</b>
Stranieri	<b>70</b>



### Gli inserimenti lavorativi

Le persone in inserimento lavorativo nel 2014 sono state 97 con un orario lavorativo settimanale medio di 22 ore. Di costoro 18 hanno acquisito un aumento del monte ore settimanale. Le persone assunte con contratto a tempo determinato nel 2014 e che hanno cessato l'attività nel medesimo anno sono state 32, mentre per 3 persone il contratto si conclude nel 2015.

### Prospetto ore di formazione

Formazione	
Ore totali formazione (somma ore totali dei corsi effettuati)	222
Nr. persone coinvolte nelle attività formative	202

### OTTO

---

#### La riclassificazione del bilancio e il calcolo del valore aggiunto

##### *La gestione economica*

- il conto economico
- il valore aggiunto

(da inserire)

### NOVE

---

#### Prospettive e impegni per il miglioramento

Come precedentemente anticipato, la cooperativa sta mettendo a punto un modello di valutazione che consenta di disporre di una base di dati più completa e in grado di offrire la possibilità di inserire nel bilancio sociale una più efficace rappresentazione della propria *performance* sociale.

Emerge infatti come esigenza sempre più precisa quella di dare conto non solo in termini quantitativi dell'output prodotto dal punto di vista dei volumi di lavoro realizzato e del numero di persone avviate al lavoro. Se è indubbiamente nella logica delle cose immaginare una correlazione positiva tra accesso a un impiego e miglioramento della qualità della vita - così come il

passaggio da una condizione di emarginazione sociale a quella di inclusione lascia supporre -, è altrettanto importante cercare di indagare l'effettivo impatto che l'offerta di una opportunità lavorativa apre sul piano soggettivo, sull'esperienza di una maggiore autonomia, percezione di autostima e dignità, dotandosi di una strumentazione concettuale e metodologica che fornisca indicazioni utili e operativizzabili in prassi sempre migliori e più efficaci.

La direzione di indagine intrapresa intende considerare come pienamente iscritte e convergenti nella mission sociale di Alisei - in forma complementare e sinergica - sia la dimensione dello sviluppo aziendale come condizione di stabilità e sostenibilità, sia la sistematica interrogazione sulle implicazioni che la propria azione è in grado di generare sul processo di emancipazione della singola persona e a beneficio del sistema nel suo complesso.

Mentre in quest'ultima prospettiva è già avviato un settore di ricerca e di misurazione che ha fornito elementi estremamente significativi circa il valore aggiunto prodotto da Alisei a beneficio del territorio<sup>7</sup>, molto meno esplorato è l'ambito dell'outcome di medio e lungo periodo che si è generato nelle condizioni personali e familiari, reso possibile dalla stabilizzazione della condizione lavorativa delle persone.

Un disegno di ricerca valutativa che si sviluppa in questo ambito (e plausibilmente non limitatamente ai confini istituzionali di Alisei ma anche trasversalmente a tutti i Soggetti che operano nel segmento degli inserimenti lavorativi) avrebbe il pregio di provare a sganciare dal piano dell'opinabile la consistenza effettiva delle supposte correlazioni tra lavoro, sviluppo personale, possibilitazione di progetti di vita, nuovo protagonismo e qualità relazionale.

Inoltre, le indicazioni provenienti da un processo di indagine che si pone come scopo intrinseco anche quello di promuovere una riflessione sulle componenti prioritarie della mission aziendale non possono che avere ripercussioni positive nei processi organizzativi, nelle procedure e nelle formule di funzionamento già esistenti. È un dato empiricamente documentato (e documentabile) che le persone nelle organizzazioni si rendono persino disponibili a un lavoro su di sé finalizzato a meglio concorrere al perseguimento degli obiettivi aziendali nella misura in cui avvertono chiarezza sulle priorità, sugli scopi, sulle strategie e ne sono coinvolte. La mobilitazione personale e la sua confluenza in comportamenti organizzativi virtuosi, ossia allineati agli obiettivi aziendali, presuppone che questi siano conosciuti, condivisi e rivisitati anche in funzione del dato empirico proveniente dall'esperienza diretta degli operatori.

Per uscire dall'implicito (della mission, dei valori, delle visioni, ecc.) che, per sua natura, implica distorsioni cognitive, spazi di arbitrarità, disallineamenti tra dichiarato e agito, c'è bisogno di una nuova ermeneutica del significato e delle ragioni di sussistenza di un'organizzazione, che plausibilmente devono essere almeno in parte plasmate sui cambiamenti reali per non sclerotizzarsi in dogmatismi astratti e diventare reali propulsori dell'intenzionalità individuale e collettiva.

È la strada che Alisei intende percorrere per essere realmente utile alla collettività.

---

<sup>7</sup> Recentemente Euricse Istituto Europeo di Ricerca sull'Impresa Cooperativa e Sociale nella ricerca "Analisi dell'impatto sociale delle imprese e delle cooperative sociali ad inserimento lavorativo" ha quantificato che, grazie dell'azione della cooperativa Alisei che permette la transizione delle persone dal sistema di aiuti e di supporto al reddito all'occupazione attiva, la Pubblica amministrazione (a vari livelli) risparmia, ben € 14.000,00 pro capite.