



Bilancio sociale 2024

**Riflettere sul lavoro sociale
e agire un nuovo lavoro sociale**

Un equilibrio che deve rifuggere sia la “bolla tecnicistica”, sia “la trappola della delega pubblica, per non finire a gestire gli scarti”

Andrea Morniroli, Dedalus Cooperativa sociale di Napoli, luglio 2025 Vivaro (Pn)

Sommario

Introduzione	3
Nota Metodologica	4
1 – PRESENTAZIONE DELLA COOPERATIVA.....	5
1.1 Attività svolta (da C.C.I.A.A.).....	5
1.2 Attività svolta (da statuto)	5
1.3 Storia dell'impresa	7
2 – GOVERNANCE	10
2.1 Composizione della base sociale	10
2.2 Assemblea dei soci	11
2.3 Governance e organizzazione aziendale	12
2.4 Modello organizzativo e Organo di Vigilanza ai sensi del d.lgs 231/2001	14
2.5 Organigramma	15
3 - RISORSE UMANE E IMPATTO OCCUPAZIONALE.....	16
3.1 Reclutamento e selezione delle risorse umane.....	16
3.2 Organico aziendale e impatto occupazionale	16
3.3 Condizioni contrattuali ed economico-retributive	20
3.4. Formazione e qualificazione	21
4 – DIMENSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	23
4.1 Valore di produzione	23
4.2 Costi di produzione	24
4.3 Risultato d'esercizio	24
5- LA DIMENSIONE PRODUTTIVA	26
5.1 AREA DI PRODUZIONE 1 - Servizi Socio –educativi, Servizi di psicologia e Servizi socio-sanitari	30
5.2 AREA DI PRODUZIONE 2 - Inclusione sociale e migranti	32
6 - LA RETE DEGLI STAKEHOLDER.....	35
6.1 Stakeholder e committenti istituzionali	35
6.2 Stakeholder e committenti imprese ed enti privati.....	35
7. OSSERVAZIONI FINALI E PROSPETTIVE FUTURE	38

Introduzione

Il 2024 si è chiuso per Lybra con l'avvio di una riflessione sul nostro lavoro. Abbiamo voluto raccogliere alcuni dati quantitativi sui servizi e alcuni spunti per la programmazione strategica, e valutare i cambiamenti a cui stiamo assistendo nel mondo e nel sistema di welfare, che impattano sui bisogni della popolazione intera e di quella fascia di popolazione a cui vogliamo continuare a rivolgere il nostro ascolto qualificato: le persone fragili. Questa riflessione ha avuto per obiettivo quello di fermarci per raccontarci oltre ciò che facciamo, il perché lo stiamo facendo.

I numeri di cui quasi esclusivamente si parla sono quelli economici, importantissimi, ma che non danno davvero e pienamente conto di quello che facciamo. Abbiamo così provato ad uscire da una quotidianità che rischia di limitare il nostro sguardo al qui ed ora, andando oltre ad una visione di organizzazione e di servizio troppo ristretta alla logica della prestazione.

E' stato ed è anche un modo per ripensarci come cooperativa sociale, tesa nello sforzo di mantenere un equilibrio tra l'essere impresa (e lo siamo!) nella logica economica ristretta dell'utile e della prestazione e nello stare nella prossimità con l'altro, riconoscendolo e accompagnandolo nella complessità dei bisogni di cui è portatore.

Un equilibrio che deve rifuggere sia la "bolla tecnicistica", sia "la trappola della delega pubblica, per non finire a gestire gli scarti" (Andrea Morniroli, Dedalus Cooperativa sociale di Napoli, luglio 2025 Vivaro (Pn)). Un'impresa la nostra, che deve sì imparare o reimparare a coprogettare con istituzioni e comunità, ma non nel modo improprio di cui ultimamente spesso sentiamo parlare (più una forma di risparmio di spesa pubblica), ma come processo partecipato di analisi e di definizione di strategie di lungo termine.

Ritrovare il senso e agirlo pur nelle contraddizioni di esseri umani e lavoratori alle prese con un mondo che cambia e purtroppo non in meglio.

Lavoratori che devono ricordare quanto importante è il fine che orienta le nostre attività, ma che devono venir supportati anche attraverso strumenti di welfare aziendale, per non aumentare le fila del lavoro povero, altra categoria fin troppo diffusa nel contemporaneo.

Questo documento è un'altra tappa del percorso intrapreso, in assemblea, in direzione, nei luoghi del nostro lavoro.

La Presidente

Roberta Milocco

Nota Metodologica

La redazione del Bilancio Sociale si basa sui principi e sulle indicazioni procedurali delineati nello standard GBS 2013, che garantiscono trasparenza, coerenza e attendibilità delle informazioni. Trova inoltre raccordo con l'Atto di indirizzo della Regione Friuli Venezia Giulia (DGR n. 1992 del 2008) in tema di bilancio sociale.

Il Bilancio Sociale si propone di:

- **Rendicontare le attività svolte**, i risultati raggiunti e l'impatto generato nei confronti di tutti gli stakeholder (soci, lavoratori, utenti, fornitori, comunità locale, enti pubblici, ecc.).
- **Dare evidenza della missione**, dei valori e degli obiettivi sociali della Cooperativa, sottolineandone la specificità rispetto ad altre forme d'impresa.
- **Fornire uno strumento di comunicazione efficace** per dialogare con gli stakeholder, rafforzare la fiducia e promuovere la conoscenza delle pratiche di responsabilità sociale della Cooperativa.
- **Supportare i processi decisionali interni**, individuando aree di miglioramento e orientando le strategie future verso una sempre maggiore sostenibilità.
- **Adempiere agli obblighi normativi** in materia di bilancio sociale per le imprese sociali, ove applicabili.

Metodologie di Rilevazione e Raccolta Dati

I dati e le informazioni presentate nel Bilancio Sociale provengono principalmente dai database interni della cooperativa raggruppati in un unico **Sistema informativo integrato** basato su Microsoft Sharepoint. Il sistema informativo è prodotto interamente *in house* ed ha un'interfaccia *user friendly* grazie al sistema delle applicazioni utilizzabili sia tramite il computer, sia tramite lo smartphone. Si tratta quindi di un gestionale completo fatto su misura per la cooperativa che mette in relazione dati di diversa natura.

Struttura del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale è strutturato in sezioni, che danno conto dell'impatto delle diverse dimensioni della Cooperativa e rispondendo alle esigenze conoscitive degli stakeholder:

- **Identità della Cooperativa**: missione, valori, storia, struttura organizzativa, governance.
- **Rendicontazione Economica**: dati finanziari salienti, distribuzione del valore generato, investimenti.
- **Rendicontazione Sociale**:
 - **Lavoratori e Soci**: occupazione, formazione, sicurezza sul lavoro, welfare aziendale, partecipazione.
 - **Servizi e loro beneficiari**: dimensione quantitativa e qualitativa dei servizi.
 - **Fornitori e Partnership**: rapporti con i fornitori, collaborazioni con enti del terzo settore e istituzioni.
 - **Prospettive Future**: obiettivi per l'anno successivo e strategie di miglioramento.

Processo di Approvazione

Il Bilancio Sociale viene approvato dall'Assemblea dei Soci, in conformità con quanto previsto dallo Statuto della Cooperativa e dalle normative vigenti.

Verificabilità e Aggiornamento

Lybra si impegna a garantire la verificabilità delle informazioni contenute nel Bilancio Sociale. La presente nota metodologica potrà essere aggiornata e migliorata in futuro, in funzione dell'evoluzione delle normative, delle migliori pratiche di rendicontazione e delle esigenze degli stakeholder.

1 – PRESENTAZIONE DELLA COOPERATIVA

Carta d'identità dell'organizzazione

Forma giuridica	Società Cooperativa Sociale
Sede legale e amministrativa e Telefono	via San Francesco 4/1, 34133 Trieste 040 773755
Pec	cooperativalybra@pec.it
E-mail	segreteria@cooperativalybra.it
n° sezione e anno di iscrizione RRC	40134014
Anno di costituzione e inizio attività	2003
n° sezione e anno di iscrizione Albo cooperative sociali	202 SEZ. A anno 2004
n° e anno di iscrizione nazionale	Albo A137027 dal 13.04.2005 albo soc. coop della Regione F.V.G.
Iscrizione CCIAA Trieste	01056790320
Adesioni	Ass. Legacoop, sezione COOPERATIVE SOCIALI

1.1 Attività svolta (da C.C.I.A.A.)

Organizzazione e supporto di strutture e servizi atti a favorire l'aggregazione, l'inserimento e la socializzazione di minori, giovani, anziani, immigrati, disabili ed altre categorie disagiate, anche attraverso attività di progettazione, ricerche, studi ed elaborazioni preliminari e inoltre con la gestione di sportelli informativi, laboratori informatici artistici ed artigianali, nonché con attività culturali e sportive.

1.2 Attività svolta (da statuto)

La Società, nel rispetto dei principi e del metodo della mutualità senza finalità speculative, ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la progettazione e la gestione di servizi socio – sanitari ed educativi insieme ad attività connesse ai sensi della lettera a) art. 1 della legge 8 novembre 1991 n. 381, nonché le finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale ai sensi del d.lgs. 3 luglio 2017, n. 112.

In particolare la Cooperativa, anche eventualmente stipulando convenzioni con gli enti pubblici interessati può:

- Promuovere e gestire centri di ricovero, aggregazione e assistenza per anziani, portatori di handicap, invalidi, immigrati, minori ed altre categorie disagiate;
- Fornire assistenza domiciliare e presso altri enti pubblici e privati ai soggetti di cui al precedente punto a);
- Promuovere e gestire asili nido nonché servizi di compagnia e sorveglianza anche domiciliare per i minori, ivi compresi doposcuola;
- Prestare ogni utile attività nei confronti dei soggetti protetti che frequentano la scuola;
- Organizzare e gestire o supportare strutture e servizi atti a favorire l'aggregazione, l'inserimento e la socializzazione di minori, giovani, anziani, immigrati, disabili ed altre categorie disagiate, anche attraverso attività di progettazione, ricerche, studi ed elaborazioni preliminari, ed inoltre con la gestione di sportelli informativi, laboratori informatici, artistici ed artigianali, nonché con attività culturali e sportive.

All'uopo potranno essere stipulate convenzioni con strutture, associazioni o imprese operanti sul territorio.

- a) Attivare la formazione la consulenza e la preparazione di operatori anche dei soggetti terzi in relazione alle tematiche oggetto dello scopo sociale o funzionali alla gestione delle attività previste nello statuto

Inoltre, ai sensi del d.lgs. 3 luglio 2017, n. 112, può operare nelle seguenti attività:

- b) interventi e prestazioni sanitarie;

- c) prestazioni socio-sanitarie di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni;
- d) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa;
- e) cooperazione allo sviluppo, ai sensi della legge 11 agosto 2014, n. 125, e successive modificazioni;
- f) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui al comma 4;
- g) alloggio sociale, ai sensi del decreto del Ministro delle infrastrutture 22 aprile 2008, e successive modificazioni nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi;
- h) accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti;
- i) agricoltura sociale, ai sensi dell'articolo 2 della legge 18 agosto 2015, n. 141, e successive modificazioni;
- j) riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata.

La cooperativa potrà inoltre svolgere qualunque altra attività connessa ed affine agli scopi indicati, compreso l'acquisto, il noleggio e l'adattamento di immobili, attrezzature ed altri beni strumentali.

La società con deliberazione del consiglio d'amministrazione può assumere interessenze o partecipazioni, anche con la qualifica di impresa sociale, in imprese che svolgono attività economiche integrative e potrà consociarsi ad altre cooperative od associazioni per rendere più efficace la propria azione.

La cooperativa si propone anche di stimolare lo spirito di previdenza e di risparmio dei soci, istituendo, in conformità alle vigenti disposizioni di legge in materia e in particolare alle disposizioni definite dall'art. 1, commi 238 e seguenti della legge 205/2017 e successive modificazioni e integrazione e con l'adozione di un apposito regolamento, una sezione per la raccolta di prestiti limitata ai soci ed effettuata esclusivamente per conseguire l'oggetto sociale, con il limite di non costituire raccolta del risparmio fra il pubblico sotto ogni forma.

La cooperativa potrà inoltre, costituire fondi per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o per il potenziamento aziendale.

La Società potrà, inoltre, compiere tutte le operazioni commerciali, industriali, finanziarie al solo fine di realizzare l'oggetto sociale e comunque non rivolte al pubblico, mobiliari ed immobiliari che saranno ritenute necessarie e opportune al conseguimento del fine sociale.

La Cooperativa può aderire ad un gruppo cooperativo paritetico ai sensi dell'articolo 2545-septies del codice civile.

1.3 Storia dell'impresa

2003
Costituzione

La Cooperativa Lybra nasce nell'ottobre del 2003 per volontà di alcuni laureati con profili diversi (materie umanistiche, scientifiche ed economico-giuridiche) che nel corso degli anni avevano maturato il desiderio di diventare imprenditori nel sociale. La sfida era, infatti, quella di costituire un'impresa con caratteri di professionalità e competenza per fornire servizi diversi nel mondo no-profit. Nel progettare questo sogno, i futuri Soci di Lybra incontrano le Acli di Trieste, un'associazione storica già collocata nel mercato sociale, ma che riconosce la necessità di operarvi con competenze specifiche e know how tecnico.

2004
*Progetti
immigrazione*

I primi impegni riguardano essenzialmente due ambiti. Lybra assorbe alcuni dei servizi per l'immigrazione gestiti dalle Acli di Trieste e del Friuli-Venezia Giulia (sportello "Prontocasa", sportello "Prontolavoro"), cominciando subito a progettare un'evoluzione organica di tali servizi. Su un altro comincia a fornire consulenza su programmazione economica, progettazione e gestione del personale ad associazioni ed enti no-profit.

2006
Acquisizione ex-AssAPS

Il 2006 è stato un anno determinante per la Cooperativa che ha acquisito dopo una vertenza di oltre un anno due servizi gestiti allora da una associazione di volontariato. Si tratta di una comunità per minori ed un servizio educativo per disabili. Da quel momento Lybra si è dovuta trasformare: il fatturato ed i dipendenti si sono triplicati con implicazioni sul piano delle relazioni sindacali, su quello giuridico e su quello economico.

2007
*Servizi di Housing in
provincia di Gorizia*

Dal 2007 la Cooperativa ha riorganizzato per processo i due servizi portandoli ad un livello di sostenibilità economica e di qualità tecnica ormai riconosciuti sul territorio provinciale e regionale. Nello stesso anno Lybra ha superato i confini della provincia di Trieste iniziando ad operare con progetti di Social Housing nella provincia di Gorizia.

2008
*C'entro Lybra Campanelle
Appalto Centri Prelievo*

Nel 2008 Lybra apre un nuovo centro educativo ampliando i servizi a sostegno delle persone disabili e dei loro familiari. Il C'entro Lybra Campanelle è una realtà che opera anche in convenzione con il Comune di Trieste, aperto 5 giorni su 7, al mattino ed al pomeriggio. L'esercizio infine si è contraddistinto per l'aggiudicazione di un grosso appalto per la gestione dei centri prelievo dell'Azienda Sanitaria come capofila in un ATI.

2010
*Superamento del
1.000.000 € di fatturato*

Dopo 7 anni di attività, Lybra supera il milione di fatturato, operando con consapevolezza e pieno riconoscimento sul territorio delle province di Trieste e Gorizia. È strutturata in 7 servizi che garantiscono il lavoro in pianta organica stabile ad una cinquantina di persone ed è pienamente inserita nei programmi di welfare territoriale.

2011
*Consorzio Housing
Sociale FVG e Polis*

La cooperativa promuove e partecipa alla costituzione del Consorzio Housing Sociale Fvg con l'obiettivo comune di predisporre uno studio di fattibilità che porti alla costituzione di un fondo immobiliare chiuso al fine di realizzare oltre 500 alloggi in regime di Housing Sociale nel Friuli Venezia Giulia. A partire dal 2011 è iniziato un percorso strategico che vede la Lybra entrare con una partecipazione in una cooperativa sociale di tipo B che opera nell'ambito della panificazione/pasticceria.

- 2012**
Funzione R&S e distinzione del livello tecnico dal politico
- Il 2012 si apre con un'azione di chiusura del Gruppo Appartamento Acquaviva dopo 6 anni di gestione all'insegna dell'impegno sul fronte educativo nei confronti dei minori in stato di difficoltà. Sempre nello stesso anno la cooperativa si è dotata di una nuova riorganizzazione introducendo la funzione Ricerca e Sviluppo e la figura del coordinatore generale dei servizi, dando così impulso ad un approccio sistematico all'innovazione anche attraverso la progettazione europea. Tale strutturazione permetterà di cogliere le sfide di "tenuta" e ampliamento dei servizi della cooperativa.
- 2013**
10° anniversario e premio di laurea
- Il 2013 è l'anno del 10° anniversario della cooperativa. Per festeggiare la ricorrenza viene bandita l'edizione unica del concorso per l'assegnazione di un premio (dal valore complessivo di € 2.000) a una tesi di laurea avente per oggetto il tema dell'"Housing sociale". Il premio sarà dedicato all'approfondimento delle tematiche relative all'abitare sociale, con particolare riguardo alle problematiche di monitoraggio dei fenomeni abitativi.
- Nel mese di ottobre, inoltre, viene portato a compimento il progetto per l'"Osservatorio sulla situazione abitativa nel Comune di Trieste" promosso dalla cooperativa in sinergia con il Comune di Trieste (Assessorato alla Pianificazione Urbana, Mobilità e Traffico, Edilizia Privata, Politiche per la casa, Progetti complessi; Assessorato Politiche Sociali; Tavolo "Politiche abitative" dei Piani di Zona) e con il coinvolgimento dell'Università di Trieste (Dipartimenti di Ingegneria e Architettura e di Studi Umanistici). L'Osservatorio diventerà in futuro uno strumento necessario per la realizzazione di un quadro economico e sociale concreto e per indirizzare le politiche per la casa. Ciò sarà reso possibile dal lavoro di raccolta dei dati statistici, le indagini qualitative e i report annuali sui temi dell'abitare.
- 2014**
Gli effetti della crisi
- Annus Horribilis, la crisi si fa sentire in cooperativa, il bilancio ne risente con il calo di fatturato e la redditività negativa. L'esito dell'attività 2014 viene socializzata con i soci. Inizia un periodo di profonda riflessione e di formazione interna per il rafforzamento della tecnostruttura affinché si possa far fronte alla necessità di un maggior controllo della dimensione economico-finanziaria della cooperativa. Viene implementato un nuovo sistema informativo su piattaforma Cloud. Priorità alla gestione.
- 2015**
Nuovo anno di semina
- Il 2015 è stato considerato l'anno della "semina". E' stato fatto un duro lavoro di investimento in formazione e progettazione per lo sviluppo soprattutto nell'ambito dell'Housing sociale e dell'integrazione socio-sanitaria. La cooperativa ha costituito assieme ad altre realtà del privato sociale il consorzio C.A.S.A. Fvg, una società consortile che ha l'obiettivo di gestire alloggi in regime di Housing-- sociale nel Friuli Venezia Giulia. E' anche l'anno dell'avvio dei lavori per la realizzazione del poliambulatorio Welsan con il consorzio Welcoop.
- 2016**
Un'ottima annata
- Nell'anno la cooperativa incrementa fatturato, risultati operativi e pianta organica del 50% circa. Dimensionalmente più grande, vengono acquisiti nuovi servizi educativi (ex Villaggio del Fanciullo) e nuove significative attività e progetti nell'ambito dell'Housing sociale e dei servizi di inclusione sociale, la cooperativa inizia ad ottobre un percorso partecipato di "riposizionamento strategico". Inizia una nuova fase di Lybra, più grande, più consapevole.

- 2017**
Un'ulteriore crescita, accoglienza diffusa dei RPI, cooperazione allo sviluppo
- Il dibattito sul riposizionamento strategico avviato nel 2016 ha avuto come uno degli esiti un ampliamento dei servizi all'immigrazione, un settore strategico per le imprese sociali a seguito dell'aumento dei flussi migratori degli ultimi anni, e la cooperativa è entrata come partner dell'ATI avente ad oggetto la gestione dell'accoglienza diffusa dei richiedenti della protezione internazionale. La cooperativa aumenta ulteriormente il fatturato, consolida i servizi avviati nel 2016 strutturandoli anche nelle cornici contrattuali più forti: partecipiamo all'ATI che gestisce i Budget di salute, entriamo negli elenchi dei fornitori aventi ad oggetto la gestione delle strutture di accoglienza dei MSNA, dei servizi ai disabili e ai minori.
- 2018**
Adeguamento dello Statuto alla normativa del Terzo settore, Housing sociale e avvio del progetto Casadhoc, Crescita dei servizi socio-educativi domiciliari
- Il 2018 è stato un anno di ulteriore crescita e consolidamento strutturale. Si registra in particolare l'aumento di alcuni dei servizi dell'Area Inclusione, in virtù di un consolidamento dei progetti del Basso Isontino e dello sviluppo di nuove progettualità cui hanno conseguito interessanti contribuzioni per la loro realizzazione (+16%); l'aumento delle attività socioeducative (+10%). Il 2018 è anche l'anno dell'avvio del progetto di housing sociale Casadhoc. La cooperativa adegua lo Statuto alla Normativa del Terzo settore entrato in vigore nel 2017.
- 2019**
Adeguamento dello Statuto ai sensi dell'art. 2519 del Codice Civile e Nomina Revisore Unico
- L'adeguamento statutario ai sensi dell'art. 2519 del Codice Civile ha evidenziato quanto per la Cooperativa sia risultato necessario adottare lo Statuto della Società per Azioni in luogo a quello della Società a Responsabilità Limitata. Di conseguenza, la Lybra ha avviato la ricerca per la carica del Revisore Unico dei conti, nominando infine il dott. Giancarlo Crevatin.
- 2020**
La gestione della pandemia vissuta come opportunità di nuovi assetti organizzativi
- La necessità di non soccombere sotto i colpi del COVID19 ha spinto la cooperativa a porre l'attenzione su un duplice fronte: garanzia della continuità di risposta ai bisogni del territorio e dell'utenza, priorità agli strumenti e modalità organizzative volte all'ottimizzazione dei processi ed al mantenimento di tutti i diritti dei lavoratori in un'ottica di trasparenza.
- 2021**
La fatica di una comunità nel secondo anno di COVID
- La confusa e frammentata ricostruzione di una nuova normalità dove connessione remota e sanitarizzazione la fanno da padrona. Riaprire i servizi a pieno regime è una sfida necessaria per non soccombere e ridare speranza a utenti e lavoratori.
- 2022**
Tempo di cambiamento
- Gestire la crescita e dare gambe alle ambizioni di sviluppo. Una nuova mentalità cooperativa per rispondere ai nuovi bisogni e governare nei cambiamenti epocali una organizzazione "antifragile".
- 2023**
Nuova governance nuovo organigramma
- La fine di un ciclo e l'inizio di una nuova fase. Cambio di vertice dopo 20 anni e ristrutturazione aziendale per proiettare la cooperativa verso una nuova era che vedrà approcci diversi, progetti nuovi e la conoscenza di nuovi mercati.
- 2024**
Rinnovo CCNL e istituzione Albo educatori:
- L'anno inizia con un'accelerazione nella trattativa per il rinnovo del CCNL di settore. Un rinnovo epocale per i numeri e doveroso per i tempi, ma con un impatto sui costi del personale che si gestisce con fatica a fronte dei medesimi ricavi. Nello stesso anno, l'8 maggio, entra in vigore la legge 15 aprile 2024, n. 55, che istituisce l'Albo educatori e pedagogisti, altro cambiamento epocale nel settore per il riconoscimento di quelle professioni, ma grande sfida organizzativa per il nostro mondo.

2 – GOVERNANCE

L'organo superiore della governance della cooperativa è l'Assemblea dei soci. Essere Socio della Cooperativa comporta una maggior responsabilità ma anche una maggior consapevolezza del proprio lavoro. Con l'eccezione dei fondatori, la qualifica di Socio all'interno della Cooperativa Lybra non viene assunta in modo automatico e contestuale alla sottoscrizione di un contratto di lavoro, bensì dopo un periodo variabile di reciproca conoscenza tra cooperativa e lavoratore, allo scopo di favorire un'adesione consapevole e informata. Nel 2024 il costo del personale sostenuto per i soci lavoratori rappresenta il 59,34% del totale dei costi per i lavoratori dipendenti.

2.1 Composizione della base sociale

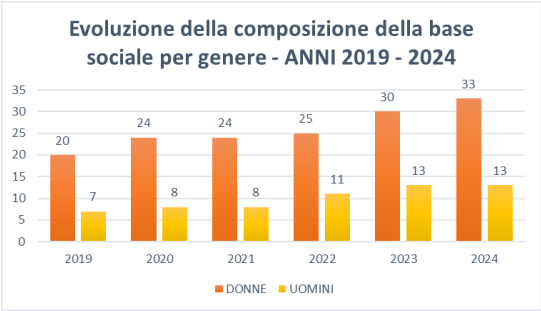
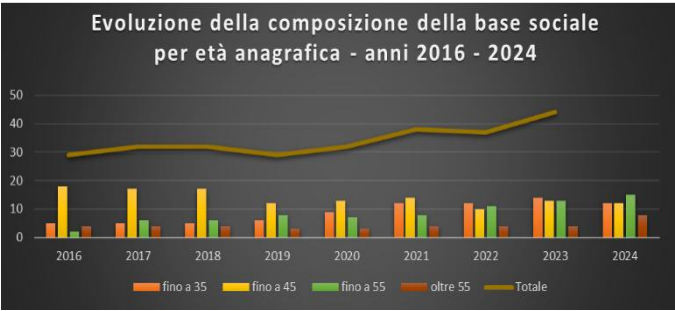
Presentiamo di seguito alcuni dati relativi alla evoluzione della base sociale negli ultimi anni.

COMPOSIZIONE ED EVOLUZIONE DELLA BASE SOCIALE PER TIPOLOGIA DEI SOCI						
SOCI	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ORDINARI/LAVORATORI	23	26	32	30	35	38
VOLONTARI						
SOVVENTORI	1	1	1	1	1	1
PERSONE GIURIDICHE (Acli APS)	1	1	1	1	1	1
Soci non lavoratori	3	5	5	5	7	7
TOTALE	28	33	39	37	44	47

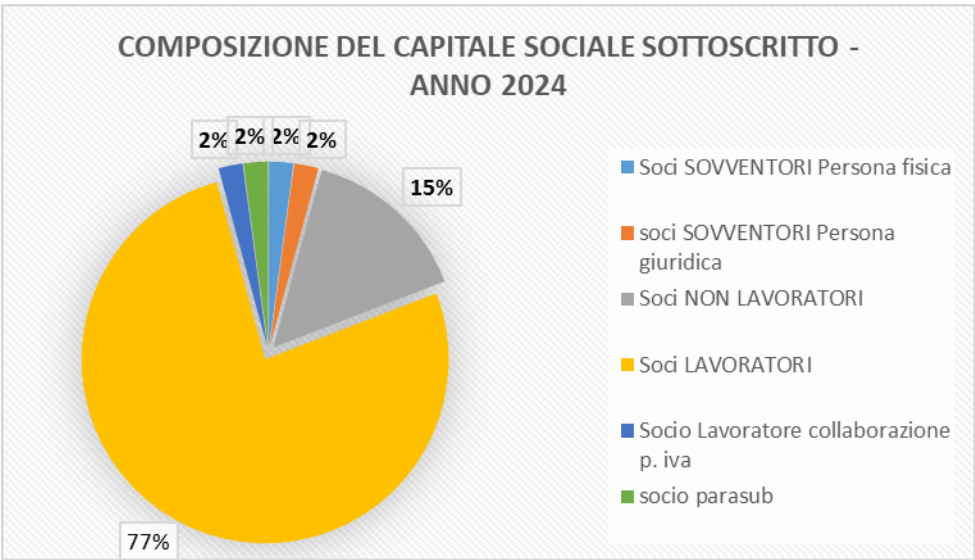
La base sociale è aumentata gradualmente in virtù delle recenti politiche di attrazione e grazie alla crescita della cooperativa negli ultimi 5 anni che ha visto aumentare il suo organico. Infatti, oggi Lybra ha il 62% dei soci con una anzianità "cooperativa" sotto i 5 anni.



Leggendo i dati inerenti all'età dei soci sotto riportati, **la categoria maggiormente rappresentata è quella della fascia 46 – 55**, ma sono ugualmente rappresentate le due fasce più giovani (fino a 35 e dai 36 ai 44 anni). E' predominante invece il genere femminile rispetto a quello maschile (33 socie donne vs. 13 maschi).



Infine, si evidenziano i dati relativi alla partecipazione dei soci al capitale sociale della Cooperativa: come risulta dal grafico sotto riportato, **il 77%** del capitale sociale è stato sottoscritto dei soci lavoratori, i quali pertanto sono stimolati ad un approccio responsabile verso gli aspetti di gestione economico – finanziaria della Cooperativa. Tale percentuale è in leggera diminuzione rispetto all'anno precedente (81%) a causa della cessazione del rapporto di lavoro da parte di alcuni soci.



2.2 Assemblea dei soci

Le Assemblee vengono convocate in media due volte all'anno ed hanno la funzione di rendere partecipe il Socio rispetto alla complessità dei servizi, la pianificazione e la condivisione dei budget e dei consuntivi di bilancio a fine anno. Si rileva che nel 2024 il tasso di partecipazione alle assemblee è diminuito rispetto al 2023, nel quale la partecipazione è stata ampia in occasione dell'assemblea di rinnovo delle cariche.

PARTECIPAZIONE ALLE ASSEMBLEE						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N. ASSEMBLEE ALL'ANNO	4	3	2	2	2	2
N. MEDIO SOCI PRESENTI	14,5	20,33	27,3	24	30,5	28,5
N. MEDIO DI DELEGHE	4,5	1	1,5	1,5	6	3

% MEDIA DI PARTECIPAZIONE	67,85%	61,61%	73,29%	64,86%	82,95%	67,01%
(presenza + deleghe)						

2.3 Governance e organizzazione aziendale

In base all'Organigramma approvato dal Consiglio di amministrazione nel 2023, l'azienda opera su 3 livelli:

- Consiglio di Amministrazione
- Direzione
- Aree di produzione

Consiglio di Amministrazione

Nel corso dell'anno sono state convocate 12 riunioni del **Consiglio di amministrazione**, con una ottima affluenza e partecipazione.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N. sedute CdA	11	11	16	13	12	9	12
Presenza media dei consiglieri	97%	97%	100%	98%	99%	94%	100%
Durata media delle sedute (ore)	2,5	2,5	2,5	2,5	3	3	2,76

Il Consiglio è così composto:

Nomina amministratori	Nascita	Cariche	Prima nomina	Periodo di carica	Mandati	Anzianità sociale
MILOCCO ROBERTA	21/12/1973	Presidente del Consiglio di Amministrazione	09/06/2014	Nominata con atto del 28.6.2023 in carica fino approvazione del bilancio d'esercizio 2025	3	28/12/2011
FEDERICA LUTTEROTTI	09/01/1987	Vicepresidente del Consiglio di Amministrazione	10/07/2020	Nominato con atto del 28.6.2023 in carica fino approvazione del bilancio d'esercizio 2025	2	30/04/2010
STROPKOVICOVA MARIA	21/09/1978	Consigliere di Amministrazione	30/06/2012	Nominato con atto del 28.6.2023 in carica fino	4	02/12/2008

				approvazione del bilancio d'esercizio 2025		
MELI ALBERTO	22/01/1976	Consigliere di Amministrazione	27/02/2009	Nominato con atto del 28.6.2023 in carica fino approvazione del bilancio d'esercizio 2025	5	15/10/2003
PONTIN SILVIA	05/10/1976	Consigliere di Amministrazione	10/04/2008	Nominato con atto del 28.6.2023 in carica fino approvazione del bilancio d'esercizio 2025	5	30/10/2006
SAVIANO LUCA	23/05/1977	Consigliere di Amministrazione	28/06/2023	Nominato con atto del 28.6.2023 in carica fino approvazione del bilancio d'esercizio 2025	1	03/05/2016

Nell'organo di governo sono rappresentati entrambi i sessi, con una maggioranza femminile (riflettendo coerentemente la base sociale), l'età media dei consiglieri è 47 anni; vi è presente un consigliere – donna di nazionalità straniera: tutti questi possono essere intesi come indicatori della **democraticità e dell'equità nei processi**.

Compensi degli amministratori

La cooperativa sociale ha erogato nel 2024 i seguenti compensi economici per alcune cariche istituzionali ricoperte e in particolare € 50 lordi di gettone di presenza per gli amministratori, € 5.000 per la presidente e € 2.500 per la vicepresidente.

Cariche	Compensi e indennità (lordi)
Presidente Consiglio di Amministrazione	5.000€
Vicepresidente Consiglio di Amministrazione	2.500€
Consiglieri di amministrazione	Gettone presenza 50 € - 3.600 e complessivi

Il costo complessivo (inclusi gli oneri) dei compensi agli amministratori è stato pari a € 15.300.

Collegio dei sindaci

La cooperativa si avvale di un organo di vigilanza di tipo collegiale in virtù della vigente normativa, composto da 3 Sindaci effettivi e 2 supplenti tra i professionisti iscritti all'Albo dei revisori contabili.

Sindaco	Nascita	Cariche	Prima nomina	Mandati
Crevatin Giancarlo	30/08/1971	Presidente del Collegio	28/01/2020	2
Rocco Marco	13/12/1962	Sindaco effettivo	28/01/2020	2
Matuchina Marco	20/09/1989	Sindaco effettivo (dimesso in data 17/6/2024)	28/01/2020	2
Camerini Luca	08/10/1963	Sindaco effettivo (subentrato in data 18/6/2024)	22/12/2021	2
Caprioli Pasquale	30/09/1968	Sindaco supplente	28/01/2020	2

2.4 Modello organizzativo e Organo di Vigilanza ai sensi del d.lgs 231/2001

L'organo di vigilanza è monocratico, nominato nella seduta del Consiglio di amministrazione in data 2.7.2024. In questo primo periodo di attività l'incarico all'Avv. Marilda Bertoli ha previsto principalmente l'aggiornamento del modello organizzativo e dei suoi allegati.

Direzione aziendale

La **Direzione** aziendale si articola in:

- Direzione Amministrativa
- Direzione di Produzione
- Direzione Ricerca e Sviluppo
- Direzione Risorse Umane

Il tutto coordinato da un Direttore Generale

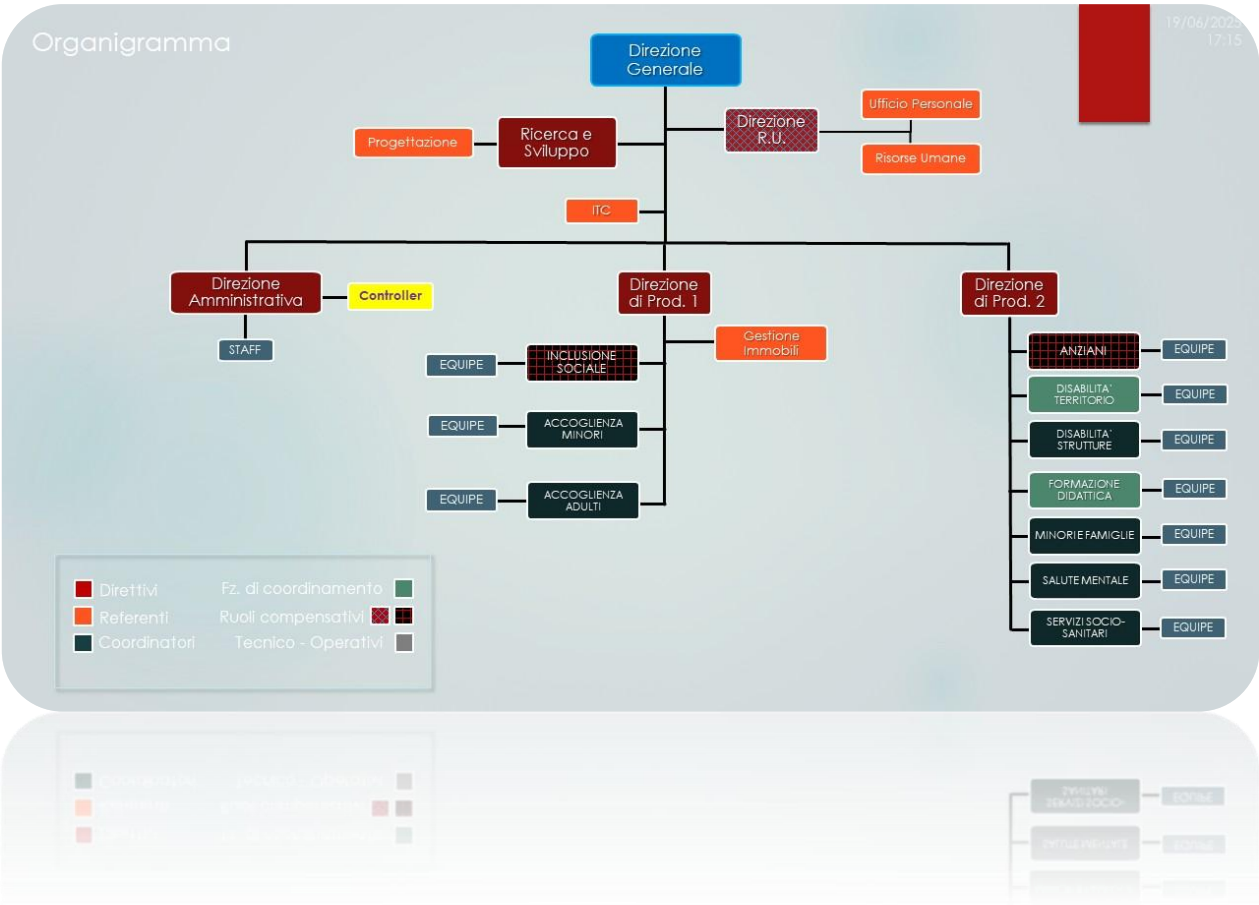
Sono poi previste alcune **Funzioni** chiave che vengono assicurate da un Referente

- Gestione Immobili
- Sistemi informativi (ITC)
- Controller di Gestione

La produzione viene organizzata in **Servizi** coordinati da un Coordinatore di Servizio

- Accoglienza Adulti
- Accoglienza Minori
- Inclusione Sociale
- Minori e Famiglie
- Salute Mentale
- Formazione e didattica
- Disabilità territoriale
- Disabilità Strutture
- Servizi socio-sanitari
- Anziani

2.5 Organigramma



3 - RISORSE UMANE E IMPATTO OCCUPAZIONALE

Lybra è una cooperativa di tipo A ed in quanto tale ha per attività prevalente l'erogazione di servizi alla persona, il lavoro è il suo fattore di produzione principale, oltre al fatto che come cooperativa sociale è a mutualità prevalente: il lavoro e i soci lavoratori sono al centro delle attività di Lybra.

Coerentemente con tale premessa Lybra negli ultimi anni ha intrapreso un percorso interno strategico e tecnico organizzativo che ne dia piena concretezza, valorizzando profili, competenze, bisogni e desideri del personale e del personale socio in primis.

Il 2024 inoltre è stato l'anno della legge 15 aprile 2024, n. 55, entrata in vigore l'8 maggio successivo, con la quale si è istituito l'Albo professionale degli educatori e pedagogisti, un cambiamento epocale nel settore per il riconoscimento di quelle professioni, ed una grande sfida organizzativa per Lybra, data l'insufficiente offerta di tali figure rispetto al fabbisogno.

3.1 Reclutamento e selezione delle risorse umane

Modalità di reclutamento e sistemi di valutazione utilizzati - Ricerca attiva

La referente per le risorse umane organizza gli strumenti di ricerca attiva del personale, curando annunci ed inserzioni sui canali pubblici (social, sito), oltre che mantenendo contatti con Università ed enti di formazione. In particolare, sono attivate ricerche e annunci tramite Alma Mater Studiorum, bacheche di dipartimenti universitari. Altro canale di ricerca attiva è il monitoraggio delle richieste di tirocinio che pervengono alla Cooperativa, convenzionata con diverse facoltà universitarie (es. psicologia, scienze dell'educazione, servizi sociali), sia pubbliche che private. Attraverso l'attivazione e il monitoraggio dei percorsi di tirocinio universitario vengono valutati profili di laureandi nelle materie di interesse per i profili richiesti entro i servizi della Cooperativa. Similmente, la referente risorse umane monitora tutte le richieste di Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento – PCTO (ex alternanza scuola-lavoro), stage, o altri tirocini di carattere professionalizzante (es. figure amministrative, figure sociosanitarie) che pervengono da agenzie formative del territorio.

Selezione delle candidature

I candidati in cerca di lavoro inviano la richiesta attraverso mail dedicata e visibile sul sito istituzionale (candidature@). Tutte le richieste sono archiviate automaticamente in una sezione intranet dedicata, nella quale la referente risorse umane può visionare il profilo e calendarizzare eventuali colloqui.

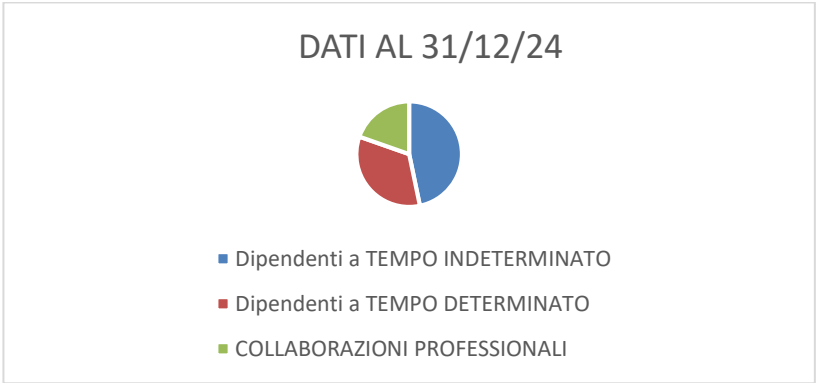
Tutte le richieste informali giunte attraverso il passa parola, altro canale sempre importante per la selezione, sono convogliate attraverso questo sistema di organizzazione delle candidature, rendendo così più efficace la modalità di recupero dei profili. I colloqui sono condotti dal referente delle risorse umane in due momenti: un primo colloquio di conoscenza della persona e definizione del profilo, un secondo eventuale colloquio con il coordinatore del servizio di possibile inserimento o con il direttore di riferimento.

L'individuazione del personale avviene sulla base del colloquio conoscitivo, della valutazione titoli (in rispondenza alle normative e del fabbisogno) e sulla base delle dimensioni individuate per la valutazione delle competenze in uso nella cooperativa per monitorare i profili di carriera e la coerenza profilo-mansione-inquadramento basato su diverse dimensioni (responsabilità operative, capacità di rapportarsi all'organizzazione, competenze tecniche, titoli, andamento di carriera), misurate nei termini di livello di soddisfacimento del criterio.

3.2 Organico aziendale e impatto occupazionale

Le tabelle riportano i lavoratori della nostra cooperativa sociale al 31/12/2024: la prima rappresenta il numero e la percentuale relativamente alla tipologia di contratto (tempo indeterminato, determinato o collaborazioni); la seconda individua tra i contratti dipendente la distribuzione tra contratti a full time e part time.

RISORSE UMANE	N al 31/12/24	%
Dipendenti a TEMPO INDETERMINATO	50	46%
Dipendenti a TEMPO DETERMINATO	36	34%
COLLABORAZIONI PROFESSIONALI	21	20%
TOTALE	107	100%



RISORSE UMANE: contratti dipendente (inclusi a N chiamata)	N	%
Dipendenti a TEMPO PIENO	18	21%
Dipendenti a TEMPO PARZIALE	68	79%
TOTALE	86	100%

L’impatto occupazionale, analizzato attraverso parametri relativi al “buon lavoro”, permette di rappresentare la qualità del lavoro offerto in cooperativa.

Rispetto alla **stabilità occupazionale**, i lavoratori con contratto a tempo indeterminato sono il 46% della forza lavoro della cooperativa (dato assoluto n=50 migliorativo di 4 unità rispetto al 2023).

Rispetto alla **flessibilità temporale**, il numero di lavoratori con un contratto a tempo pieno risulta al 31/12/24 di 18 unità, dato migliorativo rispetto all’anno precedente (n=15).

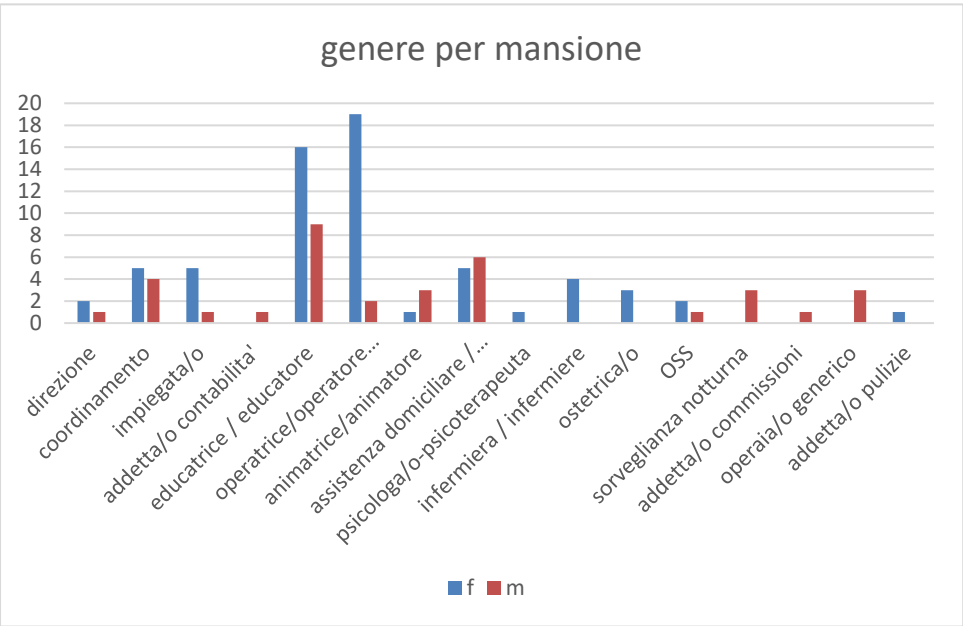
L’analisi della pianta organica assume maggiore significato se letta tenendo conto del parametro del **turn-over**, ovvero del numero di persone che sono state assunte nell’anno e di persone che invece hanno concluso durante il 2024 il periodo di lavoro con la cooperativa (dati riportati nella tabella sottostante, divisi per durata e tipologia di contratto).

RISORSE UMANE	SALDO INIZIALE	ENTRATI	USCITI	SALDO FINALE	%
Dipendenti a TEMPO INDETERMINATO	45	5	1	49	46%
Dipendenti a TEMPO DETERMINATO	32	21	17	36	34%
COLLABORAZIONI PROFESSIONALI	21	3	2	22	20%
TOTALE	98	29	20	107	100%

Come si evince dalla tabella, nel corso del 2024 sono state stabilizzate 5 persone, a fronte di solo una persona uscita dalla pianta organica. Maggiore, come facile immaginare, il turn-over tra i dipendenti con contratto a termine, che rappresentano tuttavia solamente un terzo della pianta organica complessiva.

Altro parametro interessante è ***l'eterogeneità di ruoli e mansioni***, che rappresentano un indice della qualità organizzativa, che garantisce interventi multiprofessionali e valorizza i profili professionali dei dipendenti: il dato relativo al 2024 è riportato in tabella (dati relativi a tutti gli impiegati nell'anno).

mansione	f	m
direzione	4	1
coordinamento	2	1
impiegata/o	5	1
addetta/o contabilità		1
educatrice / educatore	16	9
operatrice/operatore sociale	19	2
animatrice/animatore	1	3
assistenza domiciliare / disabilità	5	6
psicologa/o-psicoterapeuta	1	
infermiera / infermiere	4	
ostetrica/o	3	
OSS	2	1
sorveglianza notturna		3
addetta/o commissioni		1
operaia/o generico		3
addetta/o pulizie	1	



Come appare evidente, nel 2024 la prevalenza dei dipendenti svolge attività diretta incentrata sui servizi di carattere educativo e sociale: educatrici ed educatori, operatrici ed operatori sociali, assistenti e personale socio-sanitario. Permane una ampia eterogeneità di mansioni anche all'interno del lavoro "sociale": la forza

lavoro include figure specializzate (es. psicoterapeuta, ma anche infermiere e ostetriche) e altre figure professionali come educatori, assistenti domiciliari, OSS, impiegati in equipe multiprofessionali. Il buon **livello di specializzazione e professionalizzazione** della pianta organica è rappresentato anche dai profili dei dipendenti nei termini di titolo di studio, riportati per macro-voci nella tabella sottostante: 62 persone su 99 possiedono un titolo di studio universitario (laurea triennale o più). L'impatto occupazionale è tuttavia ampio dal punto di vista delle categorie di titolo di studio: il 63% dei dipendenti possiede un titolo universitario, e il 37% degli impiegati ha invece titoli scolastici inferiori: licenza media, diploma superiore o corsi professionali.

Titolo	N
laurea magistrale	31
specializzazione	1
laurea triennale	30
corso OSS	5
diploma superiore	24
licenza media	8
Totale complessivo	99

Ulteriore indice di buon lavoro è rappresentato dal parametro della **equità e parità di genere nei processi decisionali aziendali**, ovvero dal numero di donne che ricoprono cariche direzionali e di responsabilità: nel 2024, 6 delle 8 figure di coordinamento e direzione sono donne, confermando un dato decisamente buono per quanto riguarda la parità di genere (75%). Anche per quanto riguarda i profili per i quali non sono richiesti titoli particolari, seppure vi sia una caratterizzazione ancora presente per mansione, in generale la distribuzione è equa tra maschi e femmine (es. assistenti domiciliari 2 donne e 3 uomini, figure addette a mansioni generiche e ausiliarie 1 donna e 4 uomini).

Si presentano di seguito alcuni dati relativi alle ore lavorate e ai motivi di assenze dal 2021 al 2024.

Dati	2021	2022	2023	2024
Ore lavorate	76.360,96	72.934,00	72.290	81.683
Ore medie lavorate per dipendente	1.143,00	1.749,86	757	939
Orario medio settimanale	29,4	33,65	14	18
FTE	38,88	41,68	36,96	41,76
Assenze per malattia	1.346,45	346	2.463,50	2.410,00
			70 (gg)	
Assenze per infortunio	25	24	4 episodi	1 episodio
			444,5 ore	44 ore
Ferie godute	5.815,30	6.136,00	6.470	9.177
Maternità facoltativa	864,3	45	238	126
Maternità obbligatoria	685,3	838	1014	3329
Allattamento	183,55	-	54,5	31,75

Si rileva inoltre rispetto alle **assenze dal lavoro**, che nel 2024 sono state:

- 460 ore di assenza per congedi parentali (6 dipendenti);
- 384 ore di aspettativa (1 dipendente).

Questi dati confermano la tendenza della cooperativa a dare risposta con strumenti flessibili alle necessita' dei dipendenti, che riescono a gestire le assenze per conciliazione famiglia-lavoro attraverso gli strumenti di diritto e a godere di periodi di assenza prolungati anche su concessione di aspettative non retribuite.

3.3 Condizioni contrattuali ed economico-retributive

La tabella riporta i valori minimi e massimi delle retribuzioni, come definito dal CCNL di riferimento, sulla base delle tipologie di contratto: tempo parziale o pieno, tempo determinato o indeterminato.

Distinzione tra valore massimo e minimo retribuzioni				
	RETRIBUZIONI FULL TIME		RETRIBUZIONI PART-TIME	
	MAX	MIN	MAX	MIN
<i>tipologia contratto</i>				
TEMPO INDETERMINATO	2.920,48 €	1.605,91 €	2.462,62 €	1.368,40 €
TEMPO DETERMINATO			1.694,41 €	1.345,95 €

Fermo restando la applicazione regolare dei livelli di inquadramento per mansione e la retribuzione corrispondente, come definito dal CCNL, la cooperativa interviene sulla qualita' del lavoro attraverso gli strumenti propri della gestione aziendale e dello stile organizzativo.

Uno degli strumenti principali con cui la cooperativa garantisce il "buon lavoro" è l'adozione della flessibilita' di orario, gestita attraverso i meccanismi di banca ore trasparente.

Il dipendente puo' richiedere di organizzare in autonomia parte del lavoro, in accordo al proprio coordinatore, al fine di poter conciliare i tempi famiglia-lavoro, e le altre necessita' relative alla routine quotidiana (pausa pranzo, entrate e uscite flessibili ecc.).

Sono inoltre riconosciuti, ove concordati con il proprio coordinatore e con la direzione, la possibilita' di svolgere il lavoro indiretto da casa per parte dell'orario settimanale, e prese in considerazione le richieste di variazioni

di distribuzione oraria, sempre al fine di garantire una migliore qualità di gestione dei tempi di vita (es. part time verticale). Sono inoltre favoriti i tempi di studio nel caso di studenti lavoratori o dipendenti che intraprendano percorsi di specializzazione o professionalizzazione, oltre che la concessione dei permessi studio in accordo alla normativa.

Al fine di rendere più trasparenti le modalità di crescita professionale e le richieste per mansione e posizione, la Cooperativa si è dotata di una **prassi di valutazione del personale**, finalizzato alla valorizzazione dei profili e all'individuazione del fabbisogno formativo anche del singolo dipendente. La valutazione avviene sulla base di diverse dimensioni (responsabilità operative, capacità di rapportarsi all'organizzazione, competenze tecniche, titoli, andamento di carriera). Le competenze sono valutate dal coordinatore del dipendente stesso, utilizzando l'occasione al fine di evidenziare congiuntamente aree di forza e aspetti su cui investire nei termini di formazione, o valutare eventuali cambiamenti di posizione. Viene inoltre considerata la singola competenza attuale e attesa, permettendo quindi al dipendente di individuare le proprie opportunità di crescita.

Dal 2024, con cadenza trimestrale, all'interno delle risorse umane, viene monitorata la pianta organica della Cooperativa (contratti, imputazione nei servizi, inquadramenti e mansioni). Il referente risorse umane si confronta con i direttori sulla base di questo monitoraggio, individuando le opportunità eventuali di crescita, formazione, rinnovo dei contratti a termine.

Sono individuati come **criteri di valorizzazione e fidelizzazione**, oltre che le formazioni richieste dai servizi, la supervisione delle equipe anche ove non previsto dai contratti dei servizi, la autorizzazione di permessi studio anche oltre le percentuali minime fissate da CCNL, la richiesta ai coordinatori di favorire attraverso gli strumenti organizzativi la partecipazione alle formazioni esterne seguite dai dipendenti.

Nei casi concordati, vengono inoltre proposti o autorizzati percorsi ad hoc per singoli dipendenti, con l'obiettivo di ricollocazione o rafforzamento delle competenze nell'ottica del mantenimento in un servizio.

Nei casi ove il dipendente sia inserito in un servizio per una mansione, ma abbia titoli spendibili in progettualità diverse, viene favorito l'incarico per parte dell'orario lavorativo, anche garantendo una corretta integrazione di retribuzione per mansione.

Ulteriori strumenti di fidelizzazione sono il monitoraggio costante delle ore dedicate ai trasferimenti sul territorio, ed anche, in servizi ove sia possibile ed in casi concordati, il rimborso spese per trasporti e/o il riconoscimento delle ore di trasferimento.

Infine, nel 2023 e 2024 la Cooperativa si è avvalsa di un sistema di **Welfare aziendale** (nell'ambito del progetto Sotto il segno di Estia, finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei ministri), che ha previsto rimborsi per spese sanitarie, scolastiche e altri sistemi di benefit economico. In particolare, i soci lavoratori hanno potuto beneficiare, nel corso del 2024, di cassette di verdura a km 0 in parte gratuite, in parte a prezzo agevolato, messe a disposizione dal sistema di welfare aziendale: tale azione ha permesso di raggiungere un doppio obiettivo, ovvero il sostegno economico al socio, oltre che un messaggio di sostenibilità green.

3.4. Formazione e qualificazione

Le risorse umane si occupano di definire i profili di carriera ed hanno il compito di raccogliere il bisogno formativo, valutare le richieste di formazione dei singoli e dei servizi, e predisporre un piano di formazione per il biennio, tenendo conto delle richieste normative del CCNL e dei singoli contratti. Il piano formativo è costruito coinvolgendo per gli aspetti di competenza, la referente dell'Ufficio del Personale (con particolare riferimento alle modalità di attivazione dei percorsi di formazione obbligatoria ai sensi della Legge n. 81/2008 e alla pianificazione dei corsi), i Direttori ed i Coordinatori dei servizi, con la richiesta di rappresentare i bisogni formativi emersi nell'operatività o in nuovi progetti in avvio.

Nel 2024 si è proposta, come richiesto da normativa, la formazione obbligatoria ai dipendenti della cooperativa. La formazione obbligatoria viene gestita in modalità continuativa: la situazione formativa viene

monitorata attraverso un database e uno scadenziario continuamente aggiornato; la persona addetta alla organizzazione della formazione inserisce poi i dipendenti in corsi offerti dal consulente per la formazione (Synergica Srl), per i corsi inerenti la sicurezza, l'antincendio ed il primo soccorso. Con questa modalita', anche i neoassunti sono prontamente inseriti nei piani formativi obbligatori, evitando di attendere momenti di formazione collegiale che ne ritarderebbero l'esecuzione.

Nel corso del 2024, in merito alla formazione non obbligatoria, sono stati proposti dalla cooperativa i corsi riportati in tabella.

Percorso formativo	Numero di dipendenti coinvolti	NOTE	Totale ore formative
Gestire i colloqui con bambini e ragazzi (rivolto a educatori e operatori sociali)	3	25 ore	75
Metodi di osservazione del minore secondo approccio funzionale integrato	15	2 ore	30
Formazioni proposte da Fiopds - Federazione italiana organizzazioni per le persone senza dimora - (rivolto a educatori e operatori sociali)	6	6 ore	36
Normativa in materia dell'immigrazione (adulti e minori)	7	6 ore	42
Totale del 2024	30		183 ore

La cooperativa sceglie di favorire la formazione continua anche attraverso la valorizzazione dei percorsi intrapresi dai dipendenti a titolo personale: la concessione dei permessi studio, regolata dal CCNL di riferimento, viene favorita anche nei casi non strettamente dovuti, al fine di garantire una formazione dei dipendenti di alto livello e motivazione al lavoro. La tabella riporta i permessi studio accordati nel corso del 2024.

Tipologia formazione individuale in corso – per la quale sono richiesti permessi studio	Dipendenti	Anno	Note
Corso di specializzazione in psicoterapia	2	2024	Permessi studio accordati per circa 12 ore /mese
Corsi universitari (Facoltà di Scienze della Formazione, Facoltà di Scienze dell'educazione)	1	Da novembre 2023 e per il 2024	Permessi studio accordati per circa 2 giornate al mese
Corsi universitari (Facoltà di Scienze della Formazione, Facoltà di Scienze dell'educazione)	2	2024	Permessi studio accordati per circa 2 giornate al mese

Inoltre, tutti i dipendenti sono invitati a comunicare le eventuali iniziative formative cui avessero partecipato personalmente: anche laddove non fosse stata prevista, la formazione viene valorizzata dalla Cooperativa, che inserisce nella cartella del singolo dipendente il corso svolto, andando ad arricchire il "portfolio delle competenze" di ciascuno.

4 – DIMENSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

Presentiamo ora alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2024. L'obiettivo è riflettere su alcune caratteristiche economiche della cooperativa, allo scopo di fornire un quadro chiaro e trasparente sulla nostra situazione patrimoniale. Il valore della produzione rappresenta naturalmente il primo indicatore della dimensione economica.

4.1 Valore di produzione

Nel 2024 esso è stato pari a **€ 2.512.674**, superando 2 milioni e mezzo, in crescita del 4,5% rispetto all'anno precedente, contro l'11% dell'anno precedente. La crescita economica della cooperativa è stata rallentata da una contrazione non prevedibile del fatturato dei servizi educativi rivolti ai minori (interventi domiciliari di contrasto all'istituzionalizzazione, Centro educativo La Torre) dovuta ad un cambiamento di orientamento strategico dei Servizi sociali del Comune di Trieste, il quale ha previsto una riduzione di ore degli interventi, spostando sempre di più la logica dell'intervento dalla prevenzione all'emergenza, riducendo i finanziamenti pubblici per questi servizi. La riduzione del fatturato di questi servizi è stata parzialmente compensata dai nuovi servizi rivolti ai minori (Pippi, Fondo famiglia) finanziati con fondi non comunali.

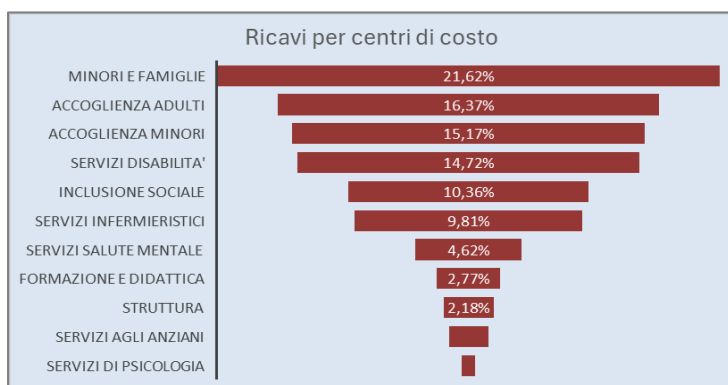
Il valore della produzione è composto principalmente da **ricavi delle vendite e prestazioni** (2.343.865) e per la restante parte dai **contributi in conto esercizio**, riferiti per la maggior parte alle attività svolte in

coprogettazione con gli enti pubblici. I ricavi sono stati quasi totalmente conseguiti per attività svoltesi nella ex provincia di Trieste, una parte minima ma di strategico interesse riguarda attività svolte nella ex provincia di Gorizia. Si veda l'analisi del trend dei nostri valori negli ultimi anni:



Per quanto riguarda la struttura dei ricavi, nonostante la

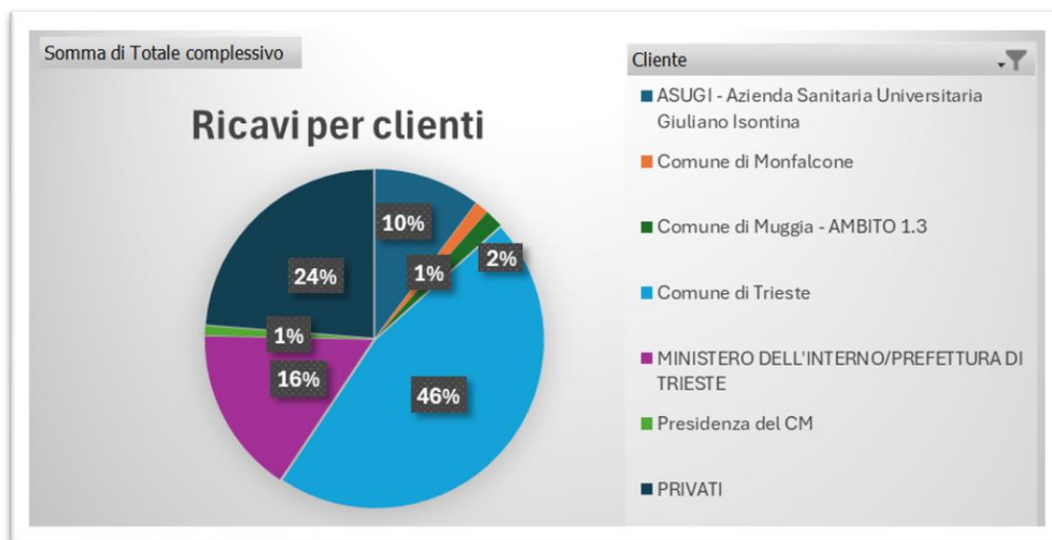
contrazione del fatturato sopra menzionata, oltre il **20% è rappresentato dai servizi educativi rivolti ai minori e famiglie**. Seguono i servizi di accoglienza dei migranti adulti e minori stranieri non accompagnati, che complessivamente rappresentano il 30% dei ricavi. Per il dettaglio si veda il grafico sottostante.



L'analisi per **fonti delle entrate** rappresenta la composizione del valore della produzione suddivisa tra le principali categorie di "clienti". È possibile evincere dal grafico sotto riportato una certa dipendenza dall'amministrazione pubblica, inevitabile considerata la specificità del settore. Esiste tuttavia una certa dimensione di mercato prettamente privata, con una parte considerevole di persone fisiche private.

Il Committente principale è stato il Comune di Trieste con l'incidenza del 46% sul valore della produzione,

seguito da Azienda Sanitaria Universitaria Giuliano Isontina (ASUGI)



con il 24% e dalla Prefettura di Trieste con il 16%. 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.

A tal proposito va rilevato che, nonostante l'alta percentuale attribuita al primo committente (Comune di Trieste), tale fatturato è di fatto composto da diversi servizi afferenti a diverse direzioni, pertanto non rappresenta un alto rischio di mono-committenza.

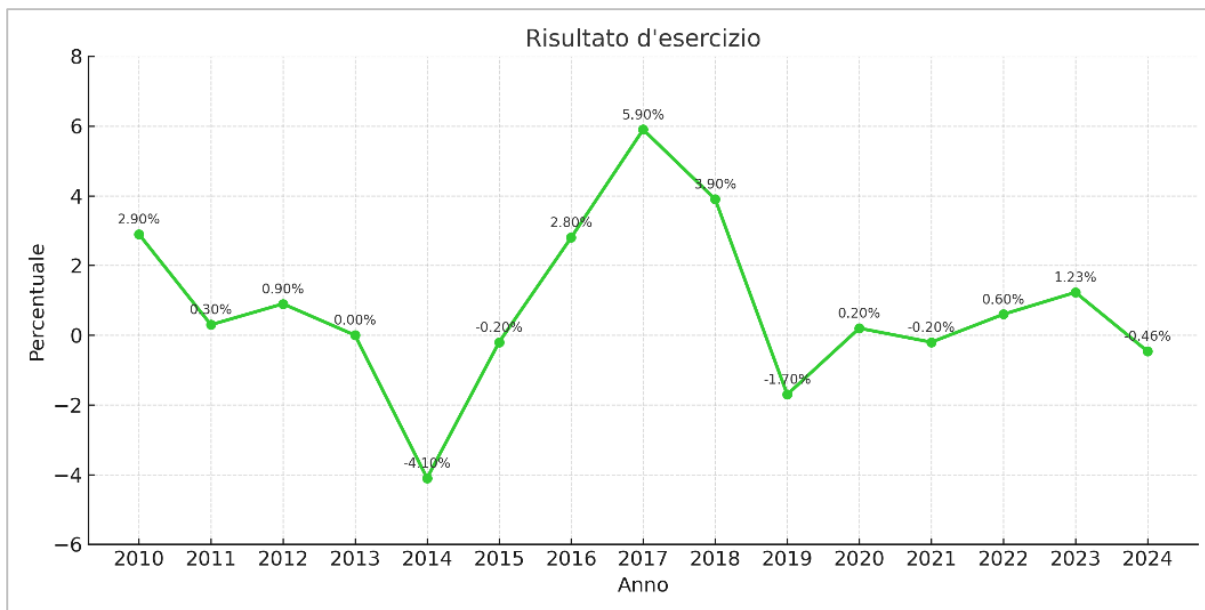
4.2 Costi di produzione

Per quanto riguarda i costi di produzione, 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. Nell'anno 2024 il costo del personale (dipendente e collaboratori) sostenuto è stato di **€ 1.617.160 (+ 16%)**, con un peso del **64% sul totale dei costi**. L'aumento dei costi del personale rispetto all'anno precedente è dovuto principalmente all'aumento dei costi in seguito al rinnovo del CCNL, all'adeguamento dei livelli salariali per mansioni e alle nuove assunzioni.

La seconda categoria dei costi per incidenza è rappresentata dai costi per servizi **€ 596.158 (24%)** che comprende i costi per canoni di locazione, utenze, compensi per professionisti e consulenti.

4.3 Risultato d'esercizio

La tipologia della nostra impresa, natura delle prestazioni erogate e la complessa struttura dei costi fa sì che i risultati d'esercizio ruotino intorno a zero. Per quanto riguarda il 2024, si registra una **perdita pari a 11.524 euro**.



Tale risultato è senz'altro da attribuire all'evento più impattante dal punto di vista economico del 2024, ovvero all'aumento del costo del lavoro in conseguenza del rinnovo del CCNL di categoria **(+8,66%)**. All'aumento dei costi del personale non è seguito un automatico adeguamento dei prezzi dei diversi contratti, anzi, la contrattazione con le PA per la revisione e per la rinegoziazione dei prezzi può dirsi tutt'altro che conclusa.

5- LA DIMENSIONE PRODUTTIVA

Negli ultimi anni il lavoro nel sociale si è via via trasformato a causa di vari fattori, tra cui ad es. la pandemia del 2020, l'immissione di fonti di finanziamento che prevedono competenze e impegno amministrativo massicci (Pnnr), riconoscimento della professione di educatore attraverso l'istituzione di un albo, che rischia di chiudere quella professione dentro schemi e mansionari che invece di valorizzarlo possono rischiare di snaturarlo. Queste considerazioni hanno spinto Lybra ad avviare un confronto interno sui propri servizi, per riappropriarsi di contenuti e senso, per valutarne l'aderenza con i bisogni del territorio e degli stakeholder e dunque l'impatto sulla comunità.

I dati che qui presentiamo sono il frutto di quel lavoro, che non si dovrà mai considerare finito sia per la dinamicità della nostra impresa, sia perché lo spazio di riflessione sul senso del lavoro e di quello sociale ancor di più va costantemente riguadagnato.

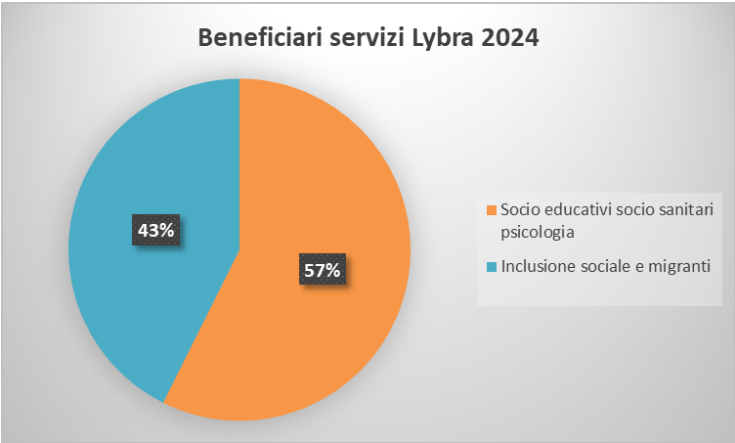
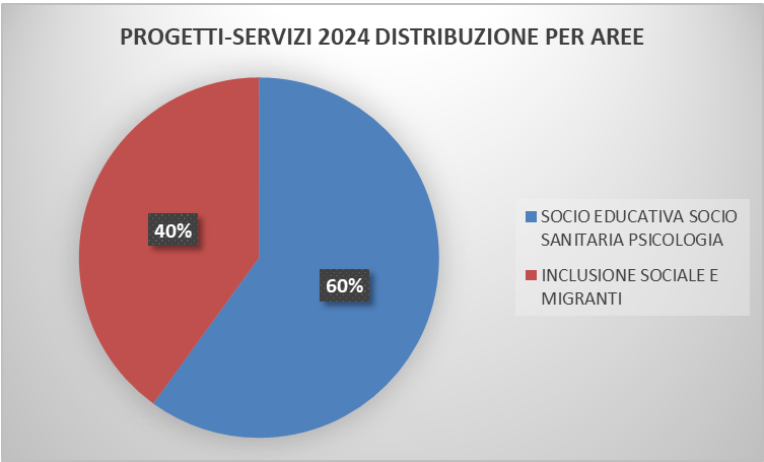
Lybra come spesso ricordiamo è un'impresa complessa, che realizza progetti ed eroga servizi molto differenziati. L'assetto organizzativo definito a fine 2023 e dunque operativo nell'anno 2024 prevede la seguente suddivisione:

Produzione 1: servizi Socio –educativi e socio-sanitari

Produzione 2: inclusione sociale e migranti

Nel 2024 Lybra ha gestito 39 tra progetti e servizi così distribuiti tra le due aree di produzione sopra elencate.

Rispetto ai beneficiari dei nostri servizi nel 2024 sono stati complessivamente 671 (contro i 641 del 2023), alla maggioranza di essi sono stati erogati dei servizi socio educativi e psicologici.

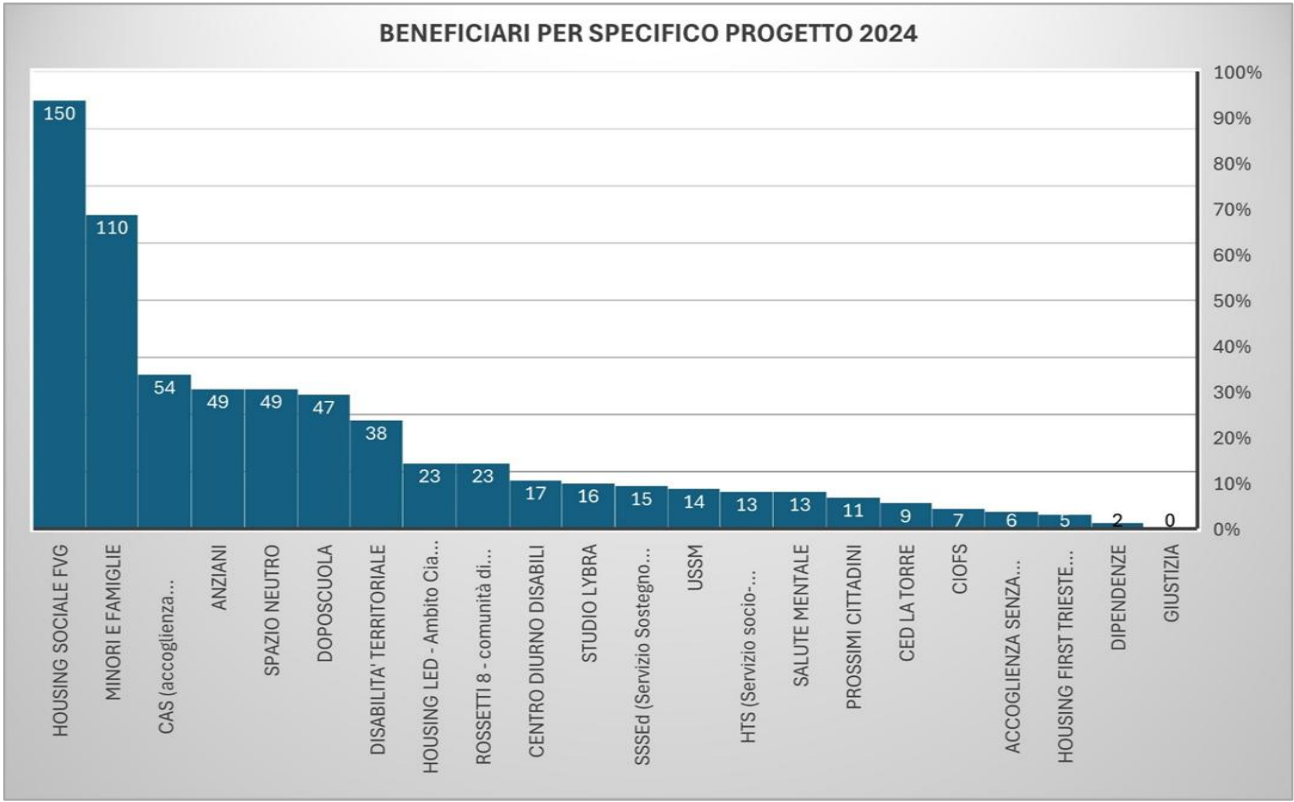


Nello specifico per tipologia di progetto:

SOCIO EDUCATIVA SOCIO SANITARIA PSICOLOGIA	nr beneficiari
ANZIANI	49
CED LA TORRE	9
CENTRO DIURNO DISABILI	17
DIPENDENZE	2
DISABILITA' TERRITORIALE	38
DOPOSCUOLA	47

HTS	13
MINORI E FAMIGLIE	110
SALUTE MENTALE	13
SERVIZIO EDUCATIVO CIOFS	7
SPAZIO NEUTRO	49
SSSEd (Servizio Sostegno Socio-Educativo)	15
STUDIO LYBRA	16

INCLUSIONE SOCIALE E MIGRANTI	nr beneficiari
ACCOGLIENZA SENZA DIMORA	6
CAS (accoglienza richiedenti protezione internazionale)	54
COPROGETTAZIONE GIUSTIZIA	0
FORMAZIONE E LAVORO PER LA CRESCITA E L'INTEGRAZIONE (USSM)	14
HOUSING FIRST TRIESTE (PNRR)	5
HOUSING LED - Ambito Cia (Basso Isontino)	23
HOUSING SOCIALE FVG	150
PROSSIMI CITTADINI	11
ROSSETTI 8 - comunità di integrazione socio-culturale	23

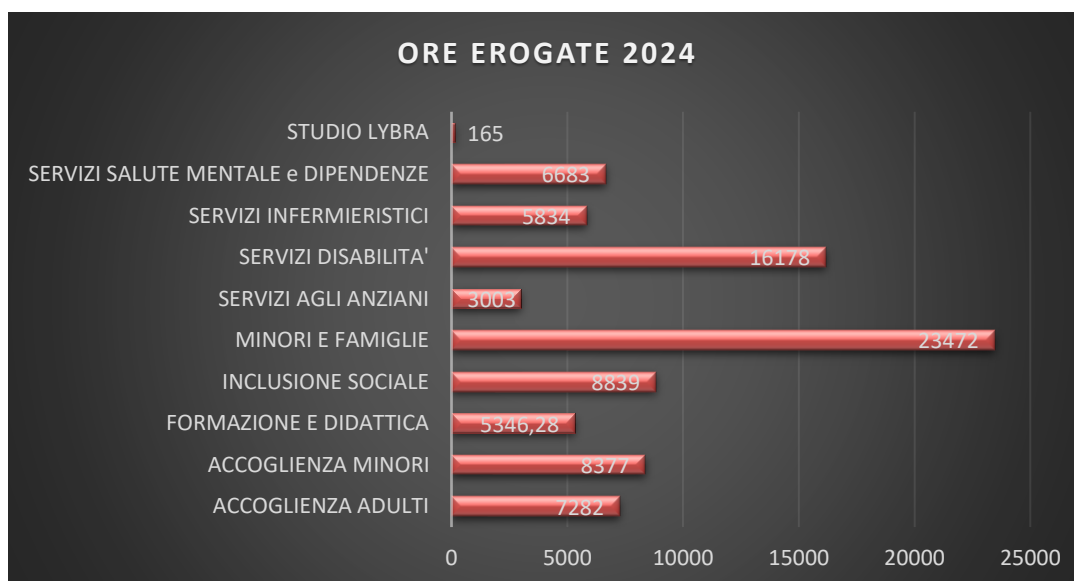


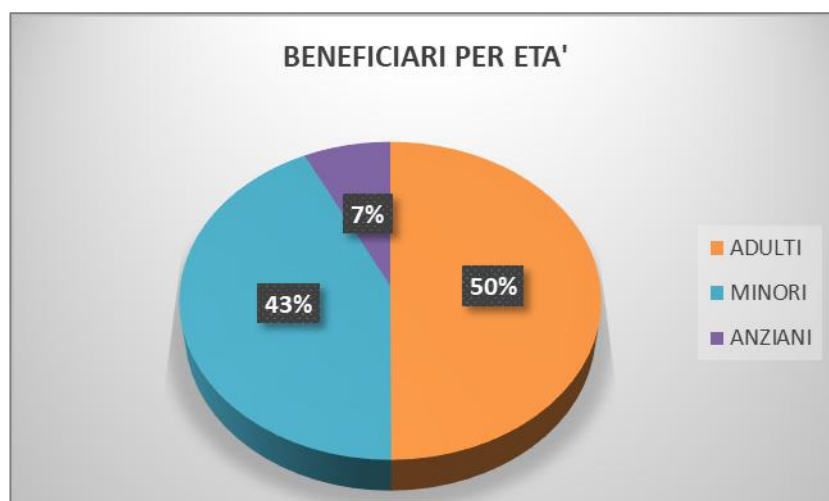
Al fine di una lettura corretta dei numeri si precisa innanzitutto che Lybra è impegnata in una complessa varietà di servizi anche molto diversi tra loro, come si leggerà nei paragrafi dedicati ai loro contenuti. I 671 beneficiari sono perlopiù persone seguite in progetti personalizzati di varia natura, si pensi alla comunità per l'integrazione dei msna, ai progetti destinati a persone con problemi di dipendenze ecc.

Sono servizi caratterizzati da prese in carico con intensità estremamente diverse, si pensi ai primi due che hanno avuto un numero di beneficiari molto alti: il primo non prevede alcun accompagnamento educativo, il secondo ha per contenuto la presa in carico anche ad alta intensità di nuclei famigliari multiproblematici; il primo progetto si concentra sulla gestione di 150 appartamenti abitati da 375 persone.

SERVIZI	Ore attribuite	Beneficiari	Ore/beneficiario
ACCOGLIENZA ADULTI	7282	65	112,0
ACCOGLIENZA MINORI	8377	23	364,2
FORMAZIONE E DIDATTICA	5346	127	42,1
INCLUSIONE SOCIALE	8839	198	44,6
MINORI E FAMIGLIE	23472	110	213,4
SERVIZI AGLI ANZIANI	3003	49	61,3
SERVIZI DISABILITA'	16178	68	237,9
SERVIZI INFERMIERISTICI	5834	31898	0,2
SERVIZI SALUTE MENTALE e DIPENDENZE	6683	15	445,5
STUDIO LYBRA	165	16	10,3

Appare chiaro dunque che un'analisi dei servizi accurata deve considerare vari punti di osservazione e/o di attenzione. Un altro dato che diventa interessante comparare al numero dei beneficiari è ad esempio quello delle ore erogate per servizio che restituisce la dimensione dell'intensità dell'intervento, nonché quello del numero di lavoratori coinvolti nello stesso.





In particolare possono essere riconosciuti tra i nostri servizi i seguenti:

- 93 stranieri,
- 287 minori e adolescenti,
- 68 persone anziane
- 68 persone con disabilità,
- 111 nuclei con figli

Da rilevare per il 2024 un incremento delle attività formative principalmente in ambito scolastico, che hanno interessato il corpo docente, un numero considerevole di alunni ed alcuni operatori attivi nei servizi per gli anziani.



Infine, ultimo importante inciso va fatto sui servizi socio-sanitari, sebbene siano stati nominati nelle tabelle sopra riportate all'interno dell'area di produzione socio educativa, quanto a tipologia e calcolo dei beneficiari debbono essere trattati separatamente. Infatti, il numero a disposizione corrisponde alle prestazioni/accessi ai servizi, che sono come è evidente nel caso dei prelievi superiori alle persone che ne hanno

avuto la necessità. Nell'anno 2024 se ne contano 31898.

Sommando i beneficiari di progetti/servizi che prevedono una forma di accompagnamento sociale ed educativo dalla bassa all'alta intensità, 671, a tutte le persone che a Trieste e territorio dell'ex Provincia oltre che nell'Ambito Carso Isonzo Adriatico sono state interessate da un nostro intervento (semplice accesso ad un servizio sanitario 31898, alcune ore di formazione 1364) arriviamo ad un totale di 33.933 contatti con la nostra realtà.

Se consideriamo che il totale della popolazione residente al 1° gennaio 2025 (demoistat) nella città/cittadine più importanti del territorio di riferimento ovvero Trieste, Muggia, Monfalcone, Ronchi dei Legionari e Staranzano, è pari a 260891 unità, allora il 13% è stato in una qualche misura interessato nei servizi di Lybra. Abbiamo in più occasioni evidenziato la complessità della nostra organizzazione data principalmente dalla varietà di progettualità che gestiamo, è utile dunque fornire qui di seguito alcune informazioni sulle principali e sui loro contenuti.

5.1 AREA DI PRODUZIONE 1 - Servizi Socio –educativi, Servizi di psicologia e Servizi socio-sanitari

Minori e famiglie

I servizi rivolti a minori e famiglie si riconducono principalmente a quelli offerti all'interno della cornice dell'Elenco dei fornitori per l'affidamento dei servizi educativi domiciliari, residenziali, semiresidenziali ed educativi-didattici del Comune di Trieste (dal 2018), al progetto Fondo famiglia terminato nel 2024 e alla progettualità Pippi sempre del Comune di Trieste finanziata con fondi Pnnr avviata nel 2023 e in chiusura al 31 marzo 2026.

Questi servizi si concretizzano nelle seguenti tipologie di intervento:

Interventi educativi domiciliari e territoriali con presa in carico di nuclei familiari multiproblematici (funzione di deistituzionalizzazione)

- Interventi individualizzati
- Interventi educativi di gruppo (Fondo famiglia e Pippi)
- Interventi di istruzione parentale
- Interventi di monitoraggio e facilitazione (visite presenziate in presenza di provvedimenti dell'Autorità giudiziaria)

La relazione con i minori si realizza nella loro quotidianità, attraverso la pratica: il sostegno allo studio, la cura della salute, l'organizzazione delle attività sportive, il gioco, la scoperta, l'apprendimento. Il lavoro educativo non si esaurisce nell'impegno con i minori. La presenza dell'educatore all'interno del nucleo familiare, infatti, può avere una funzione di facilitazione nella comunicazione e di mediazione rispetto alle istanze che coinvolgono genitori e figli (ma anche altre figure parentali), in quanto figura neutra e unicamente interessata al raggiungimento di una condizione di benessere del nucleo familiare e di una sua progressiva emancipazione dall'intervento stesso. Accade spesso, in presenza di famiglie multiproblematiche, che la figura educativa si trovi ad affrontare complessità che non hanno, in modo diretto, a che fare con la relazione genitore-figlio. Tali complessità, tuttavia, rappresentano dei nuclei di preoccupazione per le figure genitoriali, hanno dei riflessi sull'intero contesto familiare e meritano, quindi, l'attenzione dell'educatore: si tratta delle condizioni materiali della famiglia presa in carico, come ad esempio quelle legate alla casa, al lavoro, alla situazione sanitaria e a quella giuridica dei diversi componenti del nucleo stesso. Una presa in carico efficace, all'interno di una relazione di aiuto, deve tenere conto di tutti questi aspetti che spesso richiedono un intervento diretto della figura educativa, che diventa interprete del problema, ipotizzando percorsi risolutivi, anche attraverso la conoscenza della rete dei Servizi territoriali e la loro conseguente attivazione.

Salute mentale

I servizi educativi rivolti alle persone con problemi di salute mentale sono erogati dal 2017 grazie all'appalto con Asugi avente ad oggetto l'erogazione dei Budget individuali di salute (capofila dell'ATI 2001 Agenzia Sociale).

L'intervento educativo all'interno dei **Budget di Salute** si basa su un approccio personalizzato che mira a promuovere il benessere delle persone con fragilità o disabilità, sostenendole nel loro percorso di inclusione sociale e autonomia. Questo strumento rappresenta una metodologia che integra risorse sanitarie, sociali e comunitarie per rispondere ai bisogni specifici degli individui attraverso progetti di vita individualizzati e partecipati, con l'intento di trasformare il sistema di supporto alle persone fragili, promuovendo autonomia e partecipazione attiva alla comunità.

Di recente avvio il servizio con Asugi rivolto a persone con **dipendenze** (nell'ambito dell'Elenco fornitori per l'affidamento dei Budget di Salute a sostegno di Progetti Terapeutici Riabilitativi Personalizzati), che rappresenta una delle linee di sviluppo strategico della cooperativa per il 2024 e gli anni futuri. L'intervento educativo nel contesto delle dipendenze mira a promuovere la consapevolezza, il cambiamento

comportamentale e il reinserimento sociale delle persone coinvolte. Questo tipo di intervento è orientato non solo alla riduzione del consumo di sostanze o delle dipendenze comportamentali, ma anche allo sviluppo di competenze personali e sociali per migliorare la qualità della vita e prevenire ricadute.

Disabilità strutture – servizi semi residenziali

Attorno al centro diurno Era Creativa si sono via via concentrati vari servizi destinati alle persone con disabilità, che potremmo ora definire servizi semiresidenziali e di residenze assistite (dicembre 2024), la cui utenza è mista, su invio del SSP e privata.

Nello specifico si tratta di:

- C'Entro Lybra Campanelle: centro diurno socio-educativo
- Trieste LaBora: centro diurno sperimentale
- Residenze assistite

Il primo, Centro diurno classico, è attivo dal 2008 e in convenzione con il Comune di Trieste dal 2009: attraverso l'impiego di tecniche artistiche e laboratoriali si aiuta la persona ad accrescere le sue autonomie e capacità residue (terapia occupazionale); si offre sostegno alla persona e alla famiglia, si promuove l'inclusione sociale e comunitaria attraverso attività di socializzazione e di cittadinanza attiva.

Il secondo, Trieste LaBora è attivo dal 2013 come progetto promosso dai Piani di Zona e dal 2019 in convenzione come progetto sperimentale di avvicinamento al lavoro, accrescimento delle capacità lavorative esistenti e creazione di strumenti compensativi; formazione sulle competenze trasversali necessarie in ambiti lavorativi protetti.

Infine, le residenze assistite sono attive come progettualità su richiesta, in esse si realizza un supporto educativo finalizzato all'accrescimento e mantenimento delle autonomie necessarie alla cura della casa e personale.

Disabilità territoriale – servizi territoriali

Si tratta di servizi educativi finalizzati al sostegno dell'Autonomia delle persone disabili, nello specifico:

- Interventi educativi domiciliari e territoriali
- Interventi educativi di gruppo socialità "officina dell'amicizia" e gruppo giovani
- Intervento estivo presso bagno militare

Si tratta di progetti anche questi rivolti all'acquisizione di maggiori competenze e autonomie: fare la spesa settimanale, cucinare, gestire il denaro, cura di sé, gestione della salute, pratiche burocratiche e relazioni con gli altri. Si tratta di un sostegno individuale che in quanto tale rischia di creare situazioni di dipendenza e di assistenzialismo, per questo motivo si sono promossi e attivati interventi di gruppo volti alla socialità in una logica di rete e di apertura al contesto sociale e soprattutto nella logica di un empowerment individuale.

Formazione didattica

Sotto questo cappello sono raggruppati alcuni particolari servizi rivolti a minori tutti attivi da anni:

- **Spazio neutro** (dal 2012 capofila Cooperativa sociale La Quercia),
- **3 Doposcuola** (2 a Trieste di cui 1 di titolarità Lybra e 1 Acli provinciali dal 2015 di Trieste ed 1 di titolarità del Circolo Acli di Staranzano dal 2021),
- supporto educativo per studenti con DSA presso il **Ciofs** (2014),
- Servizio **HTS** (Servizio socio-educativo in favore di minori e giovani adulti con disabilità scolastico-territoriale dal 2018, capofila 2001 agenzia sociale)
- **SSED** (Servizio Sostegno Socio-Educativo dal 2018 capofila Cooperativa sociale La Quercia),
- **Ced La Torre** di titolarità della Cooperativa sociale Prisma.

Il progetto più "anziano" tra questi, **Spazio Neutro**, è finalizzato a tutelare i minori nella relazione problematica con i genitori, nel caso in cui vengano richieste delle visite protette o vigilate da parte del Tribunale dei Minori.

Lybra fornisce personale educativo per lo svolgimento degli incontri protetti, si tratta di un servizio altamente specializzato che prevede una formazione specifica costante.

Anziani

- Domiciliarità innovativa
- Progetti di Palestra Cognitiva
- Progetti specifici per persone colpite da Ictus
- Corsi per assistenti familiari

La prima progettualità attiva dal 2021 consiste nella gestione di un piccolo appartamento per due persone anziane e/o disabili, che vengono supportate attraverso interventi di assistenza domiciliare, interventi sociosanitari (igiene personale, supporto ad aspetti sanitari con personale OSS), interventi accessori di carattere infermieristico e psicologico. L'obiettivo è garantire il mantenimento della persona a domicilio per il più lungo tempo possibile (in alternativa alla struttura), sgravare il carico assistenziale dei familiari e aumentare la qualità di vita della persona. Il finanziamento è regionale e vede coinvolti anche il Comune di Trieste e Asugi. La Palestra cognitiva e i progetti rivolti a persone colpite da ictus sono servizi volti alla riattivazione cognitiva attraverso il primo incontri di gruppo e i secondi attraverso interventi individuali e di gruppo. Lybra inoltre da anni (2009) gestisce moduli formativi rivolti a operatori attivi nei servizi di assistenza agli anziani.

Servizi di psicologia

Studio Lybra è stato avviato alla fine del 2023 e le sue attività si sono sviluppate nel 2024. Con l'apertura di questa sede situata in Via Foscolo 18 si è voluto raggruppare anche fisicamente una serie di interventi realizzati da anni, che hanno per comune denominatore il supporto psicologico a minori e adulti, anche in condizioni di svantaggio, favorendo lo sviluppo delle professioni di psicologo e psicoterapeuta all'interno della cooperativa. La crescita e il cambiamento sono le parole chiave che sintetizzano gli obiettivi di tutti gli interventi, siano essi di cura che di prevenzione. Il progetto si definisce come multiprofessionale, perchè conta su interventi di psicologi e pedagogisti, oltre che sulla possibile collaborazione e intervento di operatori ed educatori della cooperativa. Lo spazio ha come obiettivo interno alla cooperativa quello di dare opportunità di sperimentazione della propria professionalità e di crescita per i soci e lavoratori. Lo Studio Lybra offre:

- consulenze e colloqui a privati
- corsi di formazione: scuole dell'infanzia, scuole primarie, insegnanti/educatori privati, genitori. Tra questi vanno evidenziati i percorsi "Litigare Bene" rivolti a educatori e insegnanti sulle tematiche del conflitto e delle modalità per imparare a stare nelle controversie fin da bambini. Obiettivo dei percorsi è fornire strumenti agli operatori del settore con particolare attenzione allo sviluppo di una sana relazione con funzione protettiva nello sviluppo sociale di bambini e ragazzi.

Servizi socio-sanitari

Si tratta di servizi infermieristici e di ostetricia realizzati grazie ad un appalto con ASUGI dal 2008 in ATI con Confini Impresa Sociale e La Collina Società Cooperativa Sociale, il servizio è svolto presso varie sedi periferiche aziendali e a domicilio. Il servizio prevede l'esecuzione dei prelievi di sangue venoso, sangue capillare e di tipo microbiologico (pap-test e raccolta dei campioni, INR).

5.2 AREA DI PRODUZIONE 2 - Inclusione sociale e migranti

Inclusione sociale

I progetti di inclusione sociale sono rivolti a persone adulte in condizione di svantaggio prevalentemente socio-economico e nuclei famigliari fragili anche con figli minori.

Nel 2024 Lybra ha realizzato 3 progetti rivolti a persone senza dimora e o in condizioni di grave marginalità, 2 a Trieste ed 1 nel territorio del cd. basso isontino (Ambito Cia), nello specifico:

- **Sistema integrato di accoglienza rivolto alle persone senza dimora e in condizione di grave marginalità:** si tratta di una coprogettazione di durata annuale, che viene rinnovata dal 2021. Lybra nel 2024 si è occupata di realizzare dei “percorsi innovativi di housing sociale”, valutando la maggior aderenza del modello di inclusione abitativa Housing led al progetto, e non come gli anni precedenti del modello Housing First. Tale scelta è stata operata in considerazione della breve durata del progetto (1 anno), il modello hl viene applicato infatti a persone singole con una situazione socio economica precaria ma non grave, che può risolversi nei limiti di tempo determinati dalla durata del progetto. L'accoglienza viene offerta in un appartamento di proprietà di Lybra ed uno da essa locato. Il progetto è condiviso con la Fondazione diocesana Caritas di Trieste, capofila, e la Comunità San Martino al Campo di Trieste.
- Nel 2023 all'interno della coprogettazione per la gestione del Servizio integrato di accoglienza di cui sopra è stato inserito **un progetto finanziato con fondi Pnnr attivo anche nel corso del 2024 e che si chiuderà nel dicembre 2025**, per comodità viene nominato “**Housing First – PNRR**”. Si tratta di un progetto molto fedele ai principi del modello Housing First, infatti mira a favorire l'autonomia economica e abitativa delle persone senza dimora, inserendole direttamente in una casa come punto di partenza per ricostruirsi, promuovendo il benessere psicofisico, la cura di sé e l'integrazione comunitaria, a prescindere da trattamenti e/o dall'astinenza da sostanze. La casa in questo caso è ad uso esclusivo del singolo e sebbene la permanenza in essa non sia indeterminata, i tempi di durata del progetto sono lunghi. Il progetto è condiviso con Fondazione diocesana Caritas di Trieste, che è la capofila e utilizza alloggi di proprietà del Comune di Trieste a Opicina.
- **Poc Fead e Fondo Povertà estrema Ambito Cia (basso Isontino):** nel 2024 grazie a due diverse linee di finanziamento Lybra ha gestito il progetto che per comodità viene chiamato “Housing Led” visti i suoi contenuti. Infatti è questo il modello che viene applicato attraverso la messa a disposizione e gestione di abitazioni anche in convivenza a persone singole e nuclei familiari con minori supportate nei loro percorsi di autonomia attraverso interventi educativi personalizzati. Sono 5gli alloggi di proprietà dei Comuni interessati al progetto (Sagrado, Staranzano e Monfalcone).

In tutti in progetti sopraelencati l'accompagnamento educativo prevede anche attività di tutoraggio economico. Due invece i progetti che hanno per fulcro **l'inclusione socio lavorativa di persone con problemi legati alla giustizia:**

- **Formazione e Lavoro per la crescita e l'integrazione, si tratta di un affidamento del Cgm volto a favorire** l'avvicinamento al mondo della formazione e del lavoro promuovendone la conoscenza e la consapevolezza delle sue regole e percorsi di inclusione al fine inoltre di ridurre il rischio di recidiva. Beneficiari degli interventi sono ragazzi in carico all'Ussm sul territorio regionale. Il progetto si è concluso a dicembre 2024.
- **INCONTRA: “INclusione, CONfronto, TRAttamento” e RIPAR(T)IAMO:** si tratta di un'altra coprogettazione con capofila il consorzio Cosm di titolarità della regione FVG con fondi Cassa delle Ammende, che ha per obiettivo la realizzazione di percorsi di accompagnamento all'abitare e al lavoro per persone in misure penali o ex detenuti, interventi di giustizia riparativa, mediazione penale e assistenza alle vittime di reato. Lybra si occuperà principalmente di accompagnamento abitativo e lavorativo, con un contributo inoltre alla sensibilizzazione sui temi della riparazione nelle scuole. Nel 2024 le azioni realizzate sono state quelle di coordinamento finalizzato all'avvio.

Lybra inoltre sul tema dell'inclusione lavorativa ha realizzato un progetto di ricerca grazie ad un contributo del Comune di Trieste, il progetto si è chiamato **Mappe di inclusione**. L'obiettivo generale della ricerca azione è stato quello di rafforzare le reti dei soggetti attivi nel mercato del lavoro e di quelli che si occupano di integrazione socio-lavorativa al fine di promuovere azioni per il mantenimento e la crescita delle opportunità occupazionali. L'obiettivo specifico è stato quello di individuare, implementare e diffondere un

modello di intervento per i percorsi di inserimento nel mercato di lavoro, che tenga in considerazione i vari aspetti di vita del beneficiario (persona con disabilità o persona in condizione di fragilità sociale). Partner di progetto Dof consulting attiva sia nel mondo della formazione che in quello della ricerca a livello regionale e nazionale.

Un altro progetto che si focalizza sull'abitare è il progetto regionale Housing Sociale FVG – che si sostanzia per Lybra nella gestione socio immobiliare dei condomini di CASAADHOC (Ts) – Fermata Ceresina (Monfalcone)– Strada per Cattinara (Ts). E' un progetto realizzato in consortile con le cooperative Vicini di Casa di Udine, capofila, e Nuovi Vicini di Pordenone (consortile Casa Fvg). Nello specifico Lybra si occupa di:

- Selezione degli inquilini e valutazione economica dei requisiti;
- Accompagnamento all'avvio della locazione;
- Amministrazione condominiale;
- Property management degli alloggi di HS in locazione;
- Gestione delle situazioni debitorie;
- Gestione dei conflitti condominiali.

Migranti

- **CAS Accoglienza richiedenti protezione internazionale – Unità abitative:** la gestione di cas (centri accoglienza straordinaria) prosegue senza interruzioni dal 2017 con contratto con la Prefettura di Trieste in rti con lcs, Fondazione diocesana Caritas di Trieste e 2001 Agenzia sociale. Nel 2024 il numero degli accolti è arrivato a 40 persone, tra cui uomini singoli, neomaggiorenni, nuclei famigliari con minori e donne singole. Il servizio prevede l'accoglienza dei beneficiari in unità abitative (7 appartamenti) e il supporto attraverso orientamento ed informativa legale, apprendimento della lingua italiana, formazione, ricerca lavoro, orientamento ai servizi, supporto nelle pratiche legate al titolo di soggiorno e alla richiesta asilo. Particolare cura viene rivolta alle persone in condizioni di fragilità anche grazie alla psicoterapeuta componente stabile dell'equipe.
- **ROSSETTI 8 comunità per l'integrazione sociale e socio culturale di msna:** si tratta di una struttura residenziale h24 che dal 2016 ospita 11 msna con contratto con il Comune di Trieste (Elenco fornitori). L'equipe supporta i minori nell'iscrizione al sistema nazionale sanitario, prassi sanitarie, procedure per l'ottenimento dei documenti e progetti di integrazione individualizzati: inserimento nei corsi per l'apprendimento dell'italiano, inserimento scolastico e di formazione professionale. La comunità ha attive vari collaborazioni con associazioni del territorio, sportive e non, per favorire la socializzazione e l'integrazione dei ragazzi.
- **PROSSIMI CITTADINI:** progetto avviato nel 2023 e in chiusura nel 2025 con capofila il Cir (Consiglio italiano per i rifugiati Onlus), partner Nove Onlus, Fondazione diocesana Caritas di Trieste. Beneficiari dell'intervento sono rifugiati afgani, minori stranieri non accompagnati afgani, e richiedenti protezione internazionale afgani, purché privi di mezzi di sussistenza giunti sul territorio nazionale **a partire da agosto 2021**, autonomamente o nell'ambito di misure di ingresso legale e protetto (corridoi umanitari, reinsediamento, ricongiungimento). Lybra si è occupata dell'attivazione di tirocini presso aziende terze e di supporto alla genitorialità di un nucleo familiare.

6 - LA RETE DEGLI STAKEHOLDER

Dalla mappatura dei rapporti con i nostri stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza delle istituzioni e anche delle altre imprese, in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili nel tempo e che rappresentano quindi soggettiche compongono la nostra 'rete'. Le relazioni di rete sono moltiplicatrici di valore ed hanno un impatto sia diretto che indiretto su tutti i soggetti che ne fanno parte, poiché esse richiedono l'impiego congiunto di risorse economiche ed umane, conoscenze e relazioni proprie, consentono così l'ottimizzazione di quelle stesse risorse e possono rendere più stabile la produzione qualora quelle stesse relazioni siano stabili. Ciò è garantito in particolare quando la relazione con la controparte si trasforma da scambio puramente di mercato a reale interazione ed ibridazione di prassi e competenze di tipo organizzativo, gestionale e tecnico.

Importante dunque è comprendere come Lybra agisce nei rapporti con gli altri attori pubblici e privati del territorio e quali sono quindi i suoi investimenti nella creazione di quella rete ed i risultati ed impatti che questa genera per Lybra stessa, per i soggetti coinvolti e la comunità in senso ampio.

6.1 Stakeholder e committenti istituzionali

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle relazioni commerciali in senso stretto, Lybra ha partecipato alla co-progettazione di alcuni dei servizi erogati, a tavoli tecnici su temi specifici, collaborando con l'ente pubblico nella valutazione degli interventi, nella loro rimodulazione, dando luogo a nuove progettualità e sperimentando nuovi approcci. I principali stakeholder - istituzioni pubbliche sono:

- Comune di Trieste: il Comune di Trieste è uno degli stakeholder più importanti della Cooperativa, che collabora con l'Ente alla realizzazione di diversi progetti e in tutte le aree di intervento della cooperativa considerando l'impatto che tali interventi hanno su questo territorio. Dai progetti di inclusione abitativa, alla comunità Rossetti 8, dal centro diurno per disabili ai progetti dedicati ai minori e famiglie.
- Comune di Monfalcone e Ambito Carso Isonzo adriatico (Go): il Comune di Monfalcone è committente della Cooperativa dal 2010 per quanto riguarda diversi servizi all'abitare.
- Azienda Sanitaria Universitaria Giuliano Isontina: l'ASUGI è il principale committente dei servizi socio-santari, per la salute mentale e per le dipendenze.
- Prefettura di Trieste: dal 2017 è la stazione appaltante appalto del servizio di accoglienza di richiedenti protezione internazionale.

6.2 Stakeholder e committenti imprese ed enti privati

Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 99% degli acquisti della LYBRA è realizzato da imprese

del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza.

I fornitori di Lybra non sono soltanto le imprese locali, ma anche i proprietari privati di immobili, ai quali Lybra si rivolge per poter gestire alcune delle sue progettualità. Inoltre, Lybra negli anni si è creata un elenco fornitori di fiducia con i quali mantiene relazioni stabili anche in considerazione della particolare natura di certe progettualità, che richiedono un surplus di lavoro amministrativo, che può venir garantito da partner commerciali affidabili, seri e flessibili.

Per quanto riguarda i rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit ed enti del terzo settore, Lybra

aderisce a 1 associazione di rappresentanza (Legacoop), 1 consorzio di cooperative sociali (Consorzio Cosm con sede a Udine), 1 società consortile (Casa Fvg con sede a Udine), è inoltre socio sovventore della cooperativa sociale di Trieste Agricola Monte San Pantaleone, è socia di Fiopds, la federazione italiana di organizzazioni per persone senza dimora.

In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta alla rete con gli altri enti del Terzo settore. Considerando la numerosità delle relazioni attive, si può ben affermare che la nostra cooperativa sociale sia riuscita ad integrarsi in una realtà di rete piuttosto strutturata e generatrice di impatto sociale quando diffonde conoscenze e capitale sociale, aiuta nello sviluppo di attività di pianificazione e di azioni solidali, moltiplicando i benefici per il territorio.

Nel mondo associativo nominiamo:

Acli Provinciali di Trieste: la Cooperativa nasce all'interno di questo sistema su iniziativa di alcuni giovani soci. Ad oggi la collaborazione con l'Associazione va dal beneficiare dei volontari del Servizio Civile Nazionale per progetti inerenti i minori, i disabili e gli immigrati, al fornire professionisti per la formazione di caregivers, alla condivisione di spazi e alla partecipazione di progetti anche grazie al protagonismo dei circoli. Nel mondo aclista si ricorda inoltre la collaborazione con il Circolo Acli di Staranzano, con la Ong Ipsia e l'Us Acli, nonché le Acli regionali.

Fondazione diocesana Caritas Trieste: da anni Lybra è impegnata con la Fondazione in progetti di inclusione sociale volti al contrasto della grave emarginazione anche attraverso la sperimentazione di modelli di intervento sociale innovativo, quali l'housing first.

Comunità San Martino al Campo: un'altra realtà storica del volontariato triestino con cui negli ultimi anni si sono affrontate le sfide rappresentate dallo svantaggio adulto anche grave (senza dimora, minori stranieri in uscita dalle comunità).

Inoltre,

Ics – Consorzio italiano di solidarietà capofila del rti che gestisce l'affidamento dei cas unità abitative;

CIOFS – Centro Italiano Opere Femminili Salesiane;

Cir – Consiglio italiano per i rifugiati; **Irc** – International rescue committee;

Le Buone pratiche Onlus, Televita spa società che progetta e gestisce servizi socio-sanitari di teleassistenza;

Fattoria sociale Seminole di Ronchi dei Legionari che ospita tirocini e progetti di inclusione lavorativa per giovani e adulti svantaggiati.

Nel mondo della cooperazione sociale nominiamo:

- **Agricola Monte San Pantaleone:** cooperativa di tipo B nata a Trieste nel 1978, attiva a Trieste e a Gorizia nel campo del giardinaggio.
- **2001 agenzia sociale cooperativa sociale ONLUS:** cooperativa di tipo A + B, la più grande del territorio triestino. Capofila dell'ati budget di salute e hts, partner assieme a Lybra nel rti per la gestione dei cas a Trieste.
- **Prisma Cooperativa sociale ONLUS:** cooperativa sociale di tipo A che si occupa principalmente dei servizi ai minori. Dal 2016 collabora con Lybra nella gestione della Comunità Rossetti 8 e dopo qualche anno del Ced La Torre.
- **La Quercia Società Cooperativa Sociale ONLUS:** cooperativa attiva a Trieste dal 1987, che offre servizi nell'area anziani, minori, disabili. Promotrice e capofila del progetto "Spazio Neutro", dal 2012 vede Lybra impegnata con un operatore per la gestione delle visite protette; Quercia è inoltre capofila dell'appalto SSED.
- **Cooperativa Confini Impresa Sociale:** è una cooperativa sociale di tipo B promossa da ENAIP e

dai Dipartimenti di Salute Mentale di Trieste e di Udine, che si pone come obiettivo principale la creazione di nuove opportunità di lavoro per uomini e donne a rischio di esclusione. Partner dell'ati per la gestione centri prelievo e pap test.

- **La Collina Cooperativa Sociale Onlus:** cooperativa di tipo B, il cui obiettivo è quello di sviluppare l'inserimento lavorativo e la partecipazione dei Soci alla gestione dell'impresa offrendo ai nostri clienti elevati standard di servizio, sia di qualità che di prezzo. Partner dell'ati per la gestione centri prelievo e pap test.
- La Cooperativa sociale Murice e il Consorzio Il Mosaico attivi nella ex Provincia di Gorizia e il secondo anche nella bassa friulana, partner di una coprogettazione del Comune di Gorizia sui temi dell'abitare finanziata con fondi Pnnr. La prima realtà nata all'interno della Caritas di Gorizia, condivide con Lybra storia ed esperienza nei servizi all'abitare, il secondo, realtà storica del goriziano nata nel 1994 è costituito da 6 cooperative.

Infine tra le istituzioni finanziarie:

Banca Popolare Etica: Lybra è socia di Banca Etica e conferma così oltre che la sensibilità verso le tematiche di finanza etica, il riconoscimento del valore oggettivo della funzione finanziaria non meramente speculativa.

7. OSSERVAZIONI FINALI E PROSPETTIVE FUTURE

Il più elevato valore aggiunto che Lybra ha per il suo territorio sta nell'aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee.

L'adesione a determinate progettualità più determinata dal senso che dall'opportunità e il mescolarsi con mondi e realtà differenti, associazioni di volontariato, società di gestione del risparmio, costruttori edili, enti religiosi, fa di Lybra una realtà complessa, ma ricca di stimoli e idee e sempre pronta a svilupparne di nuove in quest'ottica di apertura verso l'esterno. Se agli inizi della sua storia, questa apertura rispondeva all'esigenza di trovare supporto e condividere alcuni rischi, negli ultimi anni è diventata moltiplicatrice di opportunità di crescita e di sviluppo, in un mondo dove non possono più esistere soggetti monolitici ed autoreferenziali, ma deve rinascere una comunità di persone che a vario titolo si prendono cura dell'altro, dentro e fuori di sé.

Il lavoro di Lybra dunque non si ferma, continua con lo sviluppo di progettualità in risposta a bisogni raccolti ed ascoltati dal e sul territorio, che ci proponiamo di soddisfare attraverso interventi connotati da: autenticità, prossimità, competenza e qualità.

Lybra intende nei prossimi anni dedicarsi allo sviluppo di progetti volti a:

- Dare supporto agli anziani con servizi e progetti che gli permettano il più possibile una vita attiva e in contesti non disumanizzanti (abitare inclusivo e servizi domiciliari);
- Prevenire e contrastare il disagio giovanile anche psicologico;
- Ridurre il consumo di sostanze e le dipendenze comportamentali favorendo lo sviluppo di competenze personali e sociali per migliorare la qualità della vita e prevenire ricadute;
- Sviluppare nuove progettualità di welfare aziendale.

Mentre si sta redigendo questo bilancio sociale le basi di quelle progettualità sono già state poste ed alcune di esse stanno vedendo la propria concretizzazione.

Trieste, 27 maggio 2025