

# Bilancio Sociale LAMA Società Cooperativa - Impresa Sociale 2020

Bilancio sociale predisposto ai sensi dell'articolo 14 del D. Lgs. n.117/2017.

Bilancio sociale elaborato attraverso il modello Iscoop di Legacoopsociali (CC BY-NC 4.0)

## Parte introduttiva

### Introduzione

Il presente Bilancio Sociale è il primo redatto dalla nascita della cooperativa in quanto il passaggio a Società Cooperativa - Impresa Sociale è avvenuto lo scorso 23/12/2020. Alla luce di questo passaggio, si tratta quindi di un primo esperimento di redazione del bilancio sociale, che chiameremo "di transizione", all'interno del quale sono riportati oltre agli andamenti economici e ai risultati della cooperativa per l'anno 2020 nel suo complesso anche approfondimenti rispetto alla Vision e alla mission di LAMA, alla sua organizzazione, al rapporto con gli stakeholder interni ed esterni, alle policy attualmente in atto in tema di welfare aziendale e responsabilità sociale d'impresa, contributo rispetto al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.

### La lettera del Presidente

Carissimi,  
il 2020 è stato per LAMA un anno difficile ma senza dubbio di transizione. La pandemia da un lato influito negativamente sulle performance della cooperativa; dall'altro, ha permesso di mettere le basi per l'apertura di un nuovo ciclo di sviluppo.

LAMA è un'organizzazione riconosciuta a livello nazionale ed europeo, sempre più attiva nell'ambito dello sviluppo locale sostenibile, l'innovazione sociale, la rigenerazione urbana, la ricerca, il monitoraggio e la valutazione dei processi ad impatto. Dal 2021 LAMA intende affiancare alle attività consenziali che le hanno permesso di crescere negli ultimi 15 anni consulenza, la gestione diretta di servizi verso le comunità locali in risposta ai loro bisogni, la partecipazione a progettualità finanziate tramite fondi europei, statali, regionali o erogati da fondazioni private con l'obiettivo di essere non solo a supporto di processi di cambiamento ma allo stesso tempo di esserne diretta protagonista. Si tratta del cambiamento del proprio modello di sviluppo, ma allo stesso tempo della naturale maturazione di un processo durante il quale LAMA e i suoi soci, grazie al continuo confronto con gli stakeholders, hanno collezionato esperienze, competenze e relazioni oggi pronte per porre le basi di una impresa sociale a servizio delle comunità locali e dei loro ecosistemi istituzionali ed imprenditoriali.

Se il 2020 è stato un nuovo anno 0, nel 2021 LAMA si impegnerà a coinvolgere i propri stakeholder per un reale confronto rispetto al proprio operato, condividendo la Strategia di sviluppo 2020-2022 e sperimentando quei nuovi potenziali nuovi servizi che potranno essere le basi per un ulteriore ciclo di crescita e sviluppo della cooperativa.

### Nota Metodologica

Il presente Bilancio sociale è il primo realizzato a seguito del cambiamento da cooperativa di produzione e lavoro a impresa sociale di LAMA avvenuto il 23/12/2020. Per la sua realizzazione abbiamo seguito lo standard condiviso nel mondo Legacoop. Essendo il passaggio ad impresa sociale avvenuto alla fine dell'anno, il presente documento è un primo esperimento di redazione del bilancio sociale, orientato a dare uno sguardo ad ampio spettro dei risultati ottenuti che, tra l'altro, hanno motivato il cambio di ragione sociale di LAMA. Chiamiamolo dunque un "bilancio di transizione", che racconta come siamo passati da una natura consenziale verso l'attivismo come impresa sociale.

## Identità

### Presentazione e dati Anagrafici

#### Ragione Sociale

LAMA Società Cooperativa - Impresa Sociale

#### Partita IVA

05694560482

#### Codice Fiscale

05694560482

#### Forma Giuridica

Cooperativa sociale tipo B

#### Settore Legacoop

Produzione e servizi

#### Anno Costituzione

2006

#### Associazione di rappresentanza

Legacoop

## Attività di interesse generale ex art. 2 del D.Lgs. 112/2017

### Tipologia attività

a) Interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, ed interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modificazioni, e di cui alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni

### Descrizione attività svolta

Il 2020 è stato l'anno della transizione. Nel più ampio contesto di una pandemia globale, abbiamo riconosciuto gli elementi che fanno di LAMA un'impresa sociale, ovvero una realtà che opera non solo per l'interesse dei soci, come definito nello statuto di ogni cooperativa, ma anche per l'interesse generale della collettività e dei principali stakeholder cui le attività di LAMA sono rivolte.

In questo senso possiamo descrivere le attività di LAMA come segue:

- Design dell'innovazione: abbiamo affiancato imprese, istituzioni e organizzazioni del Terzo Settore in percorsi di innovazione collaborativa finalizzati a migliorare l'impatto sociale delle attività. Ci siamo per questo serviti di strumenti di management, organizzazione aziendale, business modeling/planning, formazione e tutoring;

- Rigenerazione Urbana: a partire dalla nostra più importante esperienza come imprenditori sociali, Impact Hub Firenze ([florence.impacthub.net](http://florence.impacthub.net)) (parte del network globale Impact Hub) abbiamo approfondito l'impatto di progetti di generazioni tramite attività di ricerca, tramite la gestione diretta del programma di "meanwhile use" della grande iniziativa di rigenerazione urbana "Manifattura Tabacchi" ([www.manifatturatabacchi.com](http://www.manifatturatabacchi.com)) a Firenze e tramite il progetto europeo H2020 T-Factor ([www.t-factor.eu](http://www.t-factor.eu)), che coinvolge 14 città tra Europa, USA e Cina;

- Valutazione d'Impatto: ormai storica attività di LAMA, anche nel 2020 abbiamo approfondito ancora le competenze come valutatori d'impatto, sia all'interno di progetti europei che come partner per realtà quali la Fondazione Con i Bambini.

Merita sottolineare l'impegno nella progettazione diretta di iniziative di innovazione sociale sia tramite bandi europei (Erasmus+ ed Horizon) che tramite bandi locali e nazionali (Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze), tramite i quali abbiamo realizzato iniziative che vanno dalla formazione su temi quali la rigenerazione urbana al supporto per la creazione di nuove imprese cooperative.

### Principale attività svolta da statuto

Formazione, Progettazione e coordinamento progetti nazionali, europei, ecc...

Descrivere sinteticamente gli aspetti socio-economici del contesto di riferimento e i territori in cui si opera. Per contesto si intende non solo l'ambito geografico in cui si svolge l'attività, ma anche tutti quei fenomeni e tendenze di carattere generale, che possono avere natura economica, politica e sociale e che condizionano e influenzano le scelte e i comportamenti della cooperativa/consorzio.

L'innovazione sociale si pone l'obiettivo di trovare forme innovative per rispondere ai nuovi bisogni sociali e relazionali o anche forme nuove per dare risposta a bisogni già noti e presenti ma ancora pressanti. Pur con importanti esperienze anche tra i più poveri dei Paesi in Via di Sviluppo, nelle periferie ed in aree dell'Italia note per la loro fragilità economica e sociale, LAMA non ha sostanzialmente mai lavorato nella marginalità estrema e nell'emergenza quanto nei contesti dove fosse possibile stimolare sviluppo e trasformazione sociale. In questo senso, tanto nelle iniziative di imprenditoria diretta come Impact HUB, quanto nel supporto ad altre organizzazioni, il target principale di LAMA sono coloro i quali hanno capacità ed asset materiali e immateriali latenti che, opportunamente supportati, possono essere motore per lo sviluppo locale.

A partire da questa visione, nel 2020 abbiamo realizzato il prodotto editoriale "Prima di Domani", che nell'immaginare il futuro post-pandemico approfondisce l'analisi dei contesti in cui operiamo: come cambia il rapporto domanda offerta, il ruolo dell'intelligenza artificiale e del crowdsourcing di idee, i cambiamenti nei settori del turismo, della moda, dei servizi pubblici, il nuovo approccio dello

smartworking e il suo impatto nella vita di lavoratori e famiglie, il sistema di welfare e il suo rapporto con il privato, la sfida del ridisegno delle città e delle relazioni urbane e i nuovi approcci di welfare come bene comune. Per tutti gli approfondimenti rimandiamo al link del progetto.

#### Regioni

Toscana

#### Province

Firenze

## Sede Legale

<b>Indirizzo</b>	<b>C.A.P.</b>		
Via Panciatichi 10-14	50141		
<b>Regione</b>	<b>Provincia</b>	<b>Comune</b>	
Toscana	Firenze	Firenze	
<b>Telefono</b>	<b>Fax</b>	<b>Email</b>	<b>Sito Web</b>
055576962	-	amministr@agenziaalama.eu	<a href="https://agenziaalama.eu/">https://agenziaalama.eu/</a>

## Sede Operativa

<b>Indirizzo</b>	<b>C.A.P.</b>	
Via Panciatichi 10-14	50141	
<b>Regione</b>	<b>Provincia</b>	<b>Comune</b>
Toscana	Firenze	Firenze
<b>Telefono</b>		
055576962		

## Storia dell'Organizzazione

Breve storia dell'organizzazione della nascita al periodo di rendicontazione

LAMA nasce nel 2007 con l'idea di creare una cooperativa di professionisti multidisciplinari a supporto tecnico di iniziative e progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo.

Dal 2007 al 2010 LAMA opera prevalentemente all'estero, in quasi 40 Paesi in Via di Sviluppo con prevalenza in Africa Sub-sahariana. Durante quegli anni vengono sperimentate metodologie e approcci su valutazione d'impatto, studi di fattibilità economico-sociale, supporto alla realizzazione di business model/plan ad impatto sociale, formazione, mentoring e tutoring, supporto alla progettazione e alla rendicontazione.

Nel 2010 LAMA viene interpellata da organizzazioni del terzo settore italiano (es. ARCI Toscana, UISP Lombardia) e cooperative (es. Consorzio Stabile Eureka - CMB e UNIECO) per un supporto diretto alla trasformazione delle organizzazioni italiane. Inizia quindi da quell'anno l'attività più direttamente di consulenza strategica, che porta quanto appreso nei contesti ad alta variabilità e sensibilità agli shock, come sono i Paesi in Via di Sviluppo, a beneficio dello sviluppo delle organizzazioni e dei territori italiani.

Nel 2013 LAMA inaugura Impact Hub Firenze, spazio di coworking che eredita i progetti dedicati allo sviluppo di imprenditoria (giovane in particolare) sociale creando il primo concept di community building basato su uno spazio fisico. Non solo un coworking quindi, ma un framework per infrastrutturare l'ospitalità e la creazione di servizi per una comunità target secondo una dinamica di piattaforma orizzontale.

Nel 2017 il fondo inglese Aermont, insieme a Cassa Depositi e Prestiti, avvia il progetto di rigenerazione urbana "Manifattura Tabacchi" di Firenze, 100.000mq, per i quali chiede a LAMA di progettare le attività di coinvolgimento, animazione temporanea e facility management della porzione del complesso che rimarrà accessibile al pubblico anche durante gli anni di cantiere. Questa attività raccoglie il massimo delle competenze di management, creatività, facility management ed engagement dei cittadini affrontate nelle consulenze e progetti passati.

Nel 2019 viene creata MIM, società dedicata alle attività in Manifattura Tabacchi.

Nel 2020 LAMA consolida, anche tramite il progetto editoriale Prima di Domani ed il supporto al Comune di Firenze tramite un progetto di partecipazione civica per la riscrittura del Piano Operativo di Firenze, la propria posizione come agente del cambiamento e dell'innovazione sociale, maturando quell'allineamento tra forma e sostanza che porta alla fine dell'anno alla trasformazione ufficiale in Impresa Sociale.

## Mission, vision e valori

Mission, finalità, valori e principi della cooperativa

#### La nostra Visione

Vediamo lo strumento dell'impresa cooperativa come determinante per rispondere alle sfide del nostro tempo rafforzandoci a vicenda nella nostra crescita umana e professionale, ispirando chi a noi si avvicina (fosse anche per un breve periodo di tempo) e, in definitiva, contribuendo a lasciare il mondo migliore di come l'abbiamo trovato, a partire dal concetto di sostenibilità economica, sociale e ambientale (accessibilità, rigenerazione delle risorse, cooperazione, equità, trans-generazionalità, imprenditorialità responsabile), come nei passati 14 anni è stato declinato dalle Nazioni Unite (Millennium Development Goals, Sustainable Development Goals), dalla Commissione Europea (EU2020, Smart Cities, Smart and Climate Neutral Cities) e dal vasto mondo del Terzo Settore e Imprenditoria Sociale (social business, social innovation).

#### La nostra Mission

Valorizziamo e mettiamo a sistema le nostre persone (i soci), le loro professionalità e competenze (hard e soft) attraverso una piattaforma condivisa che restituisce stabilità fornendo l'opportuna flessibilità necessaria per affrontare con fiducia in modo collettivo (cambiamento) l'evoluzione della società. Con questo spirito da un lato trasformiamo le organizzazioni del Terzo Settore, la Pubblica Amministrazione, le Imprese Private e gli Enti di Formazione per rendere i loro progetti e programmi di innovazione sociale più efficaci, accessibili ed efficienti; dall'altro sperimentiamo direttamente l'innovazione sociale attraverso progetti diretti, in grado di attrarre e costruire comunità, costruendo luoghi che possano ospitarle e disegnando servizi ad esse rivolti.

#### Partecipazione e condivisione della mission e della vision

Nel 2020 abbiamo intrapreso un percorso di progettazione strategica che ha portato alla redazione del piano 2020-2022. Tale percorso è stato caratterizzato da:

- 3 incontri con la direzione commerciale;
- condivisione della bozza di strategia, contenente nuova mission e vision, durante l'assemblea soci del 8.06.2020
- Dall'assemblea soci fino al 30.07.2020 possibilità per tutti di interagire con il documento in modalità condivisa tramite Google Meet;
- revisione della bozza strategica e ulteriore round di commenti concluso nell'assemblea soci del 21.12.20 durante la quale si delibera la trasformazione in Impresa Sociale.

Il piano strategico ha la funzione di guidare lo sviluppo della cooperativa, l'azione dei propri organi e la crescita dei soci. È un documento che guarda all'attuale triennio ma che ha una prospettiva decennale e sarà in questo periodo punto di riferimento per tutti gli stakeholder interni ed esterni della cooperativa.

## Governance

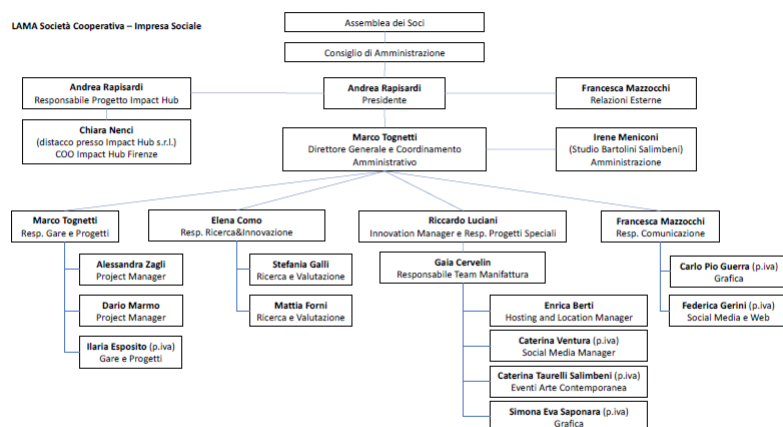
#### Systema di governo

La produzione è organizzata dal Direttore Generale concordando le attività con i Responsabili di Area.

E' presente un regolamento che disciplina le modalità di accesso all'ufficio, la gestione di ferie e permessi, i processi di project management.

Tali norme risultano ormai datate, il regolamento sarà pertanto oggetto di revisione con deadline entro maggio 2022.

## Organigramma



La cooperativa, contestualmente al suo passaggio a impresa sociale e coerentemente con gli obiettivi di sviluppo, ha avviato a Marzo 2021 la realizzazione del Modello di Organizzazione e Gestione in riferimento al Sistema organizzativo 231. Tale lavoro sarà concluso ed approvato entro il primo semestre del 2021.

### Responsabilità e composizione del sistema di governo

Gli organi della cooperativa sono:

Assemblea: è il luogo collegiale nel quale siedono tutti i soci ordinari e soci sovventori;

Consiglio di Amministrazione: organo eletto della durata di 3 anni preposto al governo della cooperativa;

Presidente del CdA: è la figura eletta tra i membri del CdA cui sono affidate le deleghe di rappresentanza, le responsabilità nella gestione del personale, delle sedi-uffici di LAMA, nonché la rappresentanza esterna;

Direttore Generale: è la figura nominata dal CdA per la gestione manageriale e commerciale della cooperativa;

Direttore Amministrativo: è la figura nominata dal CdA per la gestione finanziaria e amministrativa della cooperativa;

Responsabili di Area: sono le figure preposte alla gestione dei team di lavoro nonché allo sviluppo commerciale delle aree di attività ad oggi identificate nella parte Ricerca&Innovazione e Gare e Progetti;

Responsabile Relazioni Esterne: è la figura di supporto all'attività del Presidente per lo sviluppo delle relazioni esterne di LAMA;

Direzione Commerciale: è l'organo di indirizzo commerciale della cooperativa. E' convocato dal Direttore con i Responsabili di Area, sono invitati come uditori il DA, il Presidente e il Responsabile Relazioni Esterne.

### Responsabilità e composizione del sistema di governo

### Focus su presidente e membri del CDA

#### Presidente e legale rappresentante in carica

##### Nome e Cognome del Presidente

ANDREA RAPISARDI

##### Durata Mandato (Anni)

3

##### Numero mandati del Presidente

1

#### Consiglio di amministrazione

##### Numero mandati dell'attuale Cda

1

##### Durata Mandato (Anni)

3

##### N.° componenti persone fisiche

3

##### Maschi

2

##### Totale Maschi

%66.67

##### Femmine

1

##### Totale Femmine

%33.33

##### fino a 40 anni

3

##### Totale fino a 40 anni

%100.00

##### Nazionalità italiana

3

##### Totale Nazionalità italiana

%100.00

## Partecipazione

### Vita associativa

LAMA promuove ampiamente la partecipazione dei soci e dei dipendenti, attraverso momenti formali e informali di incontro. Due volte l'anno (minimo) organizziamo il "LAMAMEETING", un'occasione d'incontro divisa tra una parte formale di assemblea soci e una parte informale di confronto strategico aperto a stakeholder interni e, in alcuni casi, anche ad alcuni stakeholder esterni. Nel 2020 abbiamo realizzato gli incontri nei mesi di giugno e di settembre.

Inoltre, gestendo Impact Hub Firenze e Manifattura Tabacchi, tutti gli eventi organizzati nei due spazi sono comunicati a soci e dipendenti invitandoli alla partecipazione. La comunicazione avviene

tramite i canali social e la newsletter. Chiaramente nel 2020 l'attività di eventi è stata quasi annullata dalle limitazioni Covid.

Numero aventi diritto di voto

17

N. di assemblee svolte nel periodo di rendicontazione

2

## Partecipazione dei soci alle assemblee

Data Assemblea	N. partecipanti (fisicamente presenti)	N. partecipanti (con conferimento di delega)	Indice di partecipazione
08-06-2020	12	0	%70.59
Data Assemblea	N. partecipanti (fisicamente presenti)	N. partecipanti (con conferimento di delega)	Indice di partecipazione
21-12-2020	11	4	%88.24

## Mappa degli Stakeholder

Mappa degli Stakeholder

Stakeholder interni:

- soci lavoratori - Si tratta dei soci che rappresentano lo scambio mutualistico della cooperativa.
- soci sovventori - Si tratta di soci che hanno acquistato quote di sovvenzione della cooperativa investendo nel suo sviluppo e che in caso di buon andamento vengono per questo remunerati secondo le normative e i regolamenti vigenti.
- dipendenti e collaboratori - Si tratta di ulteriori professionisti che fanno parte dello staff della cooperativa ma che ad oggi non hanno manifestato volontà di aderire come soci.
- altri soggetti che operano direttamente nella cooperativa - Si tratta di professionisti o partner che in modo continuativo collaborano con la cooperativa e contribuiscono al suo sviluppo.

Stakeholder esterni:

- Committenti - principali clienti della cooperativa sono soggetti privati (profit e non profit) impegnati in processi di cambiamento e innovazione organizzativa e strategica o in progettualità innovative ad impatto, enti pubblici, fondazioni di erogazione impegnate nell'ambito dell'innovazione sociale, dello sviluppo locale e sostenibile e della cooperazione internazionale allo sviluppo.
- Fornitori: la cooperativa eroga i propri servizi o gestisce direttamente le progettualità anche grazie alla partnership con altre imprese che hanno competenze tecniche e specifiche complementari e utili alla piena soddisfazione dei committenti della cooperativa (es.: agenzia di comunicazione, centri di ricerca specializzati, ecc...).
- Imprese partecipate - Negli anni la cooperativa ha investito nella partecipazione di altre imprese con obiettivi diversi a seconda dei casi specifici (gestione diretta di nuova iniziativa imprenditoriale, partecipazione in impresa capace di erogare servizi tecnici complementari, rafforzamento della partnership strategica). Attualmente LAMA:
  - Controlla al 100% la società MIM srl incaricata di gestire il processo di rigenerazione urbana e stakeholder engagement tramite attività e funzioni temporanee il progetto Manifattura Tabacchi di Firenze;
  - Controlla al 100% la società The Hub Firenze srl per la gestione dell'attiva del coworking Impact Hub Firenze: alla fine del 2020 tale società ha ceduto il 100% del ramo d'azienda alla società Impact Hub srl SB in cambio del 18,86% delle quote di quest'ultima per un valore totale fra quote di capitale e riserve di sovrapprezzo pari a € 150.000.
  - Partecipa al 20% la società di sviluppo web Namaqua Ltd.
  - È proprietaria di azioni di Banca Etica per un valore di € 1.110.
  - È proprietaria di quote di partecipazione di Coperfidi Italia Soc. Coop per un valore di € 500.
- finanziatori (banche e azionisti) - La cooperativa dei soci sovventori che partecipano alle attività della cooperativa. Nel 2020 non aveva rapporti con istituti di credito se non per essere garante di un finanziamento a favore della controllata The Hub Firenze srl da parte di Banca Etica.
- Pubblica Amministrazione - LAMA lavora e offre servizi per l'Amministrazione Pubblica. In particolare, ha sviluppato rapporti di collaborazione con il Comune di Firenze.
- Utenti - La cooperativa progetta e gestisce attività in ambito sociale e culturale, nonché cura eventi di approfondimento tematico aperti al pubblico o a esperti di settore.
- Territorio, ovvero stakeholder che non svolgono attività interne alla cooperativa, ma che ne sono comunque influenzati - LAMA si è specializzata negli ultimi anni nella gestione di progetti o processi di rigenerazione urbana. I principali esempi sono rappresentati dall'investimento in Impact Hub Firenze (dal 2013 ad oggi) e in Manifattura Tabacchi (dal 2018 ad oggi). Tali progetti hanno senza dubbio un impatto sul territorio e sulla comunità locale di riferimento che fino ad oggi ha beneficiato non solo di un'offerta culturale nuova ma anche della rigenerazione di luoghi a servizio della cittadinanza e delle imprese del territorio.

Immagine

## Sociale: Persone, Obiettivi e Attività

### Sviluppo e valorizzazione dei soci

Vantaggi di essere socio

LAMA è una società cooperativa e impresa sociale che ha fatto del suo modello cooperativo un punto di forza della sua strategia di sviluppo. Lo scambio mutualistico fra soci e cooperativa è il lavoro. Attraverso il modello cooperativo ciascun socio lavoratore condivide il principio secondo il quale non solo è possibile rafforzare mutualmente fra i soci le proprie competenze, la propria crescita umana e professionale, ma è anche necessario prendere attivamente una parte condivisa di responsabilità di rischio di impresa, sapendo di poter influire attraverso metodo democratico sulle principali decisioni, sulle nomine delle cariche sociali, sulle principali politiche di welfare aziendale e in definitiva sulle strategie di sviluppo d'impresa.

LAMA ha interpretato la sua struttura cooperativa per costruire opportunità di lavoro che rispondessero il più possibile ai singoli percorsi professionali ma allo stesso che permettessero attraverso l'impegno collettivo di raggiungere risultati e livelli di impatto altrimenti difficilmente raggiungibili.

La possibilità di ciascun socio di poter partecipare attivamente al processo decisionale ha senza dubbio reso più forte l'attaccamento dei lavoratori all'impresa.

I soci non solo quindi hanno la possibilità di accedere a contratti e condizioni di lavoro soddisfacenti, ma condividono "oneri e onori" legati al rischio d'impresa. La remunerazione del capitale sociale secondo lo strumento del ristoro permette infatti di veder remunerata la quantità e la qualità dello scambio mutualistico quando i risultati della cooperativa, frutto dell'attività di tutti i componenti dell'organizzazione (soci e non soci) risultano positivi.

In LAMA, l'attenzione alla partecipazione reale del socio e il coinvolgimento di questo nel processo decisionale è sempre stata perseguita come obiettivo prioritario. Inoltre, si è sempre condiviso strategie che potessero con i giusti tempi permettere ai soci che ne avevano volontà di ricoprire cariche sociali, cercando di creare un ricambio positivo nel medio e lungo periodo.

LAMA si è data l'impegno di aggiornare e di cercare di migliorare le iniziative di welfare aziendale a beneficio dei propri soci lavoratori come ad esempio il contributo annuale per la copertura di spese di formazione, il sostegno ai periodi di maternità e di congedo parentale, la dotazione di pc e telefoni per svolgere al meglio la propria attività professionale.

## Numero e Tipologia soci

Soci Ordinari	11
Soci Sovventori	6

## Focus Tipologia Soci

Soci Lavoratori	11
Soci Svantaggiati	0
Soci Persone Giuridiche	0

## Tipologia di cooperative consorziate

Cooperative sociali di TIPO A	Cooperative sociali di TIPO B	Cooperative sociali ad oggetto misto (A+B)
0	0	0
%0.00	%0.00	%0.00
<b>Altro</b>		
(Numero)		
0		
%0.00		

## Elenco cooperative consorziate per territorio

Cooperativa consorziate	Regione	Provincia
Nessuna	Toscana	Firenze

## Anzianità associativa

Da 0 a 5 anni	Da 6 a 10 anni	Da 11 a 20 anni	Oltre 20 anni
0	0	0	0
%0.00	%0.00	%0.00	%0.00

## Occupazione: sviluppo e valorizzazione dei lavoratori

### Politiche del lavoro e salute e sicurezza, contratti di lavoro applicati

La cooperativa applica i contratti di lavoro CCNL del Commercio a tutti i soci e ai dipendenti non soci. All'interno di contratti è prevista la possibilità di lavoro da remoto.

Nel 2020 la cooperativa ha garantito lavoro e impegno professionale a 12 dipendenti, 5 collaboratori continuativi, 11 consulenti che offrivano in modo continuativo i propri servizi a supporto delle attività della cooperativa.

In particolare, la cooperativa riconosce ai soci:

- Dotazione di computer portatile aziendale;
- Dotazione di cellulare e abbonamento telefonico aziendali;
- Disponibilità di copertura di spese di formazione fino ad un massimo di € 500 per socio e la possibilità di presentare richieste per importi superiori al CdA;
- Possibilità di leasing auto con trattenuta in busta paga;
- Riconoscere come cooperativa la copertura del 20% dello stipendio in aggiunta all'assegno di maternità;
- Riconoscere come cooperativa la copertura dell'20% dello stipendio in aggiunta all'assegno del congedo parentale.

È interesse della cooperativa migliorare quanto più possibile in relazione alle proprie possibilità, le iniziative di benefit e welfare aziendale rivolte ai propri soci lavoratori.

### Numero Occupati

12

## Occupati soci e non soci

Occupati soci Maschi	Occupati soci Femmine			
4	6			
				Totale
				10.00
Occupati non soci Maschi	Occupati non soci Femmine			
1	1			
				Totale
				2.00
Occupati soci fino ai 40 anni	Occupati soci da 41 a 60 anni	Occupati soci oltre 60 anni		
10	0	0		
				Totale
				10.00
Occupati NON soci fino ai 40 anni	Occupati NON soci fino dai 41 ai 60 anni	Occupati NON soci oltre i 60 anni		
2	0	0		
				Totale
				2.00
Occupati soci con Laurea	Occupati soci con Scuola media superiore	Occupati soci con Scuola media inferiore		
10	0	0		
Occupati soci con Scuola elementare	Occupati soci con Nessun titolo			
0	0			
				Totale
				10.00
Occupati NON soci con Laurea	Occupati NON soci con Scuola media superiore	Occupati NON soci con Scuola media inferiore		
2	0	0		
Occupati NON soci con Scuola elementare	Occupati NON soci con Nessun titolo			
0	0			
				Totale
				2.00
Occupati soci con Nazionalità Italiana	Occupati soci con Nazionalità Europea non italiana	Occupati soci con Nazionalità Extraeuropea		
10	0	0		
				Totale
				10.00
Occupati NON soci con Nazionalità Italiana	Occupati NON soci con Nazionalità Europea non italiana	Occupati NON soci con Nazionalità Extraeuropea		
2	0	0		
				Totale
				2.00

#### Volontari e tirocinanti (svantaggiati e non)

Volontari Svantaggiati Maschi	Volontari Svantaggiati Femmine	Volontari NON Svantaggiati Maschi	Volontari NON Svantaggiati Femmine
0	0	0	0
Totale svantaggiati		Totale non svantaggiati	
Tirocinanti Svantaggiati Maschi	Tirocinanti Svantaggiati Femmine	Tirocinanti NON Svantaggiati Maschi	Tirocinanti NON Svantaggiati Femmine
0	0	0	0
Totale svantaggiati		Totale non svantaggiati	

#### Tipologia di contratti di lavoro applicati

Dipendenti a tempo indeterminato e a tempo pieno 11	% 39.29
Dipendenti a tempo indeterminato e a part time 1	% 3.57
Dipendenti a tempo determinato e a tempo pieno 0	% 0.00
Dipendenti a tempo determinato e a part time 0	% 0.00
Collaboratori continuative 5	% 17.86
Lavoratori autonomi 11	% 39.29
Altre tipologie di contratto 0	% 0.00
<hr/>	
Totale 28.00	

## Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità erogate

### Organo di amministrazione e controllo

Retribuzione annua lorda minima 33521.9	Retribuzione annua lorda massima 59098.17	Rapporto 1.76
--	--	------------------

## Dirigenti

## Volontari

Importo dei rimborsi complessivi annuali 0	Numero volontari che hanno usufruito del rimborso 0
---	--

### Turnover

Entrati nell'anno di rendicontazione (A) (Tutte le assunzioni avvenute al 31/12) 4	Usciti nell'anno di rendicontazione (B) (Tutte le cessazioni, dimissioni, licenziamenti, pensionamenti, ecc.. avvenute al 31/12) 2
---	---

Rapporto % turnover  
%0

## Formazione

### Tipologia e ambiti corsi di formazione

I servizi che la cooperativa offre ai propri committenti non sono tali da richiedere formazione continua obbligatoria ai propri dipendenti. Ciascun socio lavoratore può invece avere necessità di aggiornarsi seguendo corsi di formazione esterni e non direttamente erogati dalla cooperativa. A tale proposito, la cooperativa mette a disposizione dei soci fino ad un contributo di € 500 per coprire i costi di partecipazione a corsi di formazione. Inoltre, in caso di richieste per un valore maggiore per singolo socio il CdA della cooperativa può accogliere richieste se motivate dal socio e dal Direttore Generale.

Inoltre, la cooperativa, durante gli incontri semestrali con soci e dipendenti (LamaMeeting), nella maggior parte dei casi inserisce nel programma momenti di apprendimento collettivo e di approfondimento tematico anche invitando esperti esterni alla cooperativa.

Viene inoltre garantita la formazione e l'aggiornamento sulla Sicurezza dei lavoratori, il primo soccorso e l'antincendio.

L'obiettivo per i prossimi anni è quello di organizzare, almeno 1 volta all'anno, dei momenti formativi e di approfondimento collettivi aperti a tutti i soci e dipendenti della cooperativa come avvenuto durante l'anno 2019.

### Tipologia e ambiti corsi di formazione

## Ore medie di formazione per addetto

Ore di formazione complessivamente erogate nel periodo di rendicontazione 0	Totale organico nel periodo di rendicontazione 0
--	---

### Feedback ricevuti dai partecipanti

Fatta eccezione per le attività di apprendimento durante i LamaMeeting e la formazione che ciascun socio può seguire al di fuori della cooperativa pur sfruttando il contributo della cooperativa, durante il 2020 non sono state erogate ore di formazione.

## Qualità dei servizi

### Attività e qualità di servizi



## Descrizione

LAMA lavora nei seguenti ambiti:

1. Design dell'innovazione
2. Rigenerazione Urbana
3. Ricerca e Valutazione d'impatto
4. Progettazione Europea

Nella tabella che segue sono indicati i clienti e la composizione del fatturato 2020

DISTRIBUZIONE ENTRATE PER AREA	
Design innovazione	22,49%
Rigenerazione Urbana	59,16%
Ricerca e Valutazione d'impatto	8,20%
Progettazione Europea	10,16%
TOTALE	100%

Attività presidiate ex attività di interesse generale art. 2 del decreto legislativo n. 112/2017

a) interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, e interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni;

## Unità operative Consorzi

### Valutazione della qualità dei servizi da parte degli stakeholder principali

Attualmente la cooperativa non ha a disposizione una metodologia di misurazione della qualità dei propri servizi in quanto non esistono indici standard a riguardo.

In termini puramente qualitativi è possibile affermare che il livello di soddisfazione dei clienti risulta sempre buono o ottimo.

La cooperativa, già dal 2021, intende coinvolgere i propri stakeholders anche tramite la valutazione del livello di soddisfazione o di impatto percepito dei servizi e delle iniziative della cooperativa.

## Impatti dell'attività

### Ricadute sull'occupazione territoriale

Grazie all'attività di LAMA sono state create opportunità lavorative non solo direttamente collegate a LAMA ma anche alle imprese controllate. In particolare, al 31/12/2020 l'impatto occupazionale complessivo "di gruppo", era il seguente:

Impact Hub Firenze: 1 dipendente, 1 collaboratore + 3 liberi professionisti con P.IVA

MIM: 9 liberi professionisti con P.IVA

LAMA: 12 dipendenti + 5 collaboratori + 11 liberi professionisti con P.IVA

### Rapporto con la collettività

Nell'anno 2020 LAMA si è aggiudicata la gestione del progetto triennale "Firenze dall'Alto" finanziato dall'Estate Fiorentina. Il progetto consiste in una rassegna culturale, principalmente di musica dal vivo, proposta in luoghi inediti di Firenze che permettano di vivere Firenze anche da un altro punto di vista. A causa della pandemia COVID-19, l'avvio della rassegna è stata rimandata al 2021 e sarà quindi attiva per l'anno 2021, 2022, 2023.

Un altro evento rivolto alla cittadinanza è stato "La Natura delle Cose", organizzato in partnership con Impact Hub Firenze e l'Associazione La Scena Muta nel Febbraio 2020. La manifestazione ha previsto l'organizzazione di un mercato di prodotti biologici, di una cena sociale e di una serata concerto presso il Circolo Culturale Urbano BUH!

Inoltre, occorre sottolineare che LAMA, all'interno della sua attività caratteristica, ha curato anche nel 2020 tutta la programmazione e le funzioni temporanee del progetto Manifattura Tabacchi di Firenze, iniziativa di rigenerazione urbana fra le più rilevanti nel panorama europeo.

Con il passaggio a Impresa sociale LAMA intende sempre più occuparsi anche della produzione di eventi culturali di cui possano beneficiare direttamente i cittadini dei territori di riferimento.

### Rapporto con la Pubblica Amministrazione

Il rapporto con la pubblica amministrazione è crescente ed importante. Nel 2020 abbiamo partecipato alla gara per la coprogettazione della piattaforma We.MI del Comune di Milano e relative azioni di comunicazione.

Abbiamo realizzato la prima fase di raccolta digitale dei contributi dei cittadini di Firenze in visione del percorso partecipativo di riscrittura del Piano Operativo della Città di Firenze. Il percorso, chiamato Firenze Prossima ha previsto poi la realizzazione di un percorso di partecipazione anche fisico che ci siamo aggiudicati in partenariato con la cooperativa Sociolab.

Nell'ambito del lavoro editoriale "Prima di Domani" abbiamo inoltre realizzato un approfondimento specifico sul ruolo della PA nell'infrastrutturazione dei sistemi di protezione sociale, sanitaria ed educativa.

Tramite la nostra partecipazione alla rete LO STATO DEI LUOGHI abbiamo partecipato ai tavoli di confronto con l'Amministrazione Regionale DG cultura sui temi e le politiche di rigenerazione urbana.

Stiamo infine collaborando con il tavolo del Comune di Firenze per la candidatura UNESCO del Centro Storico della città.

### Impatti ambientali

LAMA ha attualmente sede legale presso Impact Hub Firenze, coworking per l'innovazione sociale, e offre servizi di supporto al management. In ottica di impatto ambientale, la sede nel 2020 è passata ad un'utenza elettrica che garantisce la produzione di energia da fonti rinnovabili al 100% ed ha implementato la già presente attenzione alla raccolta differenziata.

LAMA si pone l'obiettivo in futuro di porre sempre maggiore attenzione all'impatto ambientale del suo operato pur essendo una cooperativa che offre servizi per lo più di natura intellettuale.

## Situazione Economico-Finanziaria

## Attività e obiettivi economico-finanziari

### Situazione economica, finanziaria e patrimoniale

Attività svolte e fatti di rilievo verificatisi nel corso dell'esercizio

Il 2020 è stato un anno in cui la cooperativa ha subito gli effetti negativi della pandemia COVID-19. Il mercato di riferimento ha senza dubbio conosciuto una forte battuta di arresto e questo ha costretto un ripensamento organizzativo e strategico che ha portato la cooperativa ad alcuni cambiamenti strutturali.

Si è registrato un'importante diminuzione del valore della produzione rispetto all'anno precedente che si attesta a € 975.323 (- 30,45% sul 2019, -14,98% sul 2018, +25,2% sul 2017). Con la pandemia, infatti, le opportunità di consulenza sul mercato milanese si sono interrotte, non c'è stata la possibilità di promuovere una capillare azione commerciale durante tutto il corso dell'anno anche a causa della necessità di svolgere il nostro lavoro da remoto, il cliente Manifattura Tabacchi è stato costretto a riformulare i propri impegni avendo un effetto anche sulla nostra cooperativa. Il 2020 è stato inoltre l'anno in cui sono terminate le agevolazioni sulle assunzioni dei soci e quindi si è registrato un aumento dei costi del personale.

Nonostante questa situazione di difficoltà fosse stata prevista e calcolata, il CdA della cooperativa, in accordo con i soci lavoratori, rassicurato da un risultato 2019 estremamente positivo, ha deciso di dare continuità al lavoro dei propri soci senza ricorrere alla cassa integrazione e di investire durante tutto il 2020 su un lavoro di progettazione di nuovi servizi e contenuti, capaci da un lato di rafforzare il posizionamento di LAMA e dall'altro di creare i presupposti per una ripresa commerciale dal 2021. Si fa riferimento, fra le altre, alle seguenti iniziative:

- Prima di Domani (<https://agenziaalama.eu/appunti/approfondimenti/prima-di-domani-linstant-book/>) - Progetto editoriale che ha raccolto alcune conversazioni fatte con i nostri principali stakeholder a proposito degli effetti e delle possibili risposte ai cambiamenti che ci si prospettavano a causa della pandemia. È stata la nostra risposta alla crisi scatenata dalla pandemia globale, in dialogo con i protagonisti del cambiamento. Una raccolta di insights, conversazioni e proposte sulla resilienza delle organizzazioni e dei sistemi ai tempi del Covid-19.
- 4Good - Processo di rafforzamento organizzativi e manageriale rivolto alle organizzazioni del Terzo Settore che eredita le competenze e le esperienze acquisite in ambito consulenziale riapplicandole ed adattandole agli enti non profit, proprio nell'ottica del nuovo ruolo di impresa sociale di LAMA.
- Future - Modello di rigenerazione urbana che vuole contribuire al raggiungimento della Climate Neutrality delle città. Si tratta di un format che vuole essere alla base di un nuovo intervento di LAMA in primis nella città di Firenze e che, a seguito delle esperienze di Impact Hub e Manifattura Tabacchi, potrebbe rappresentare a pieno il nuovo ciclo di sviluppo della cooperativa.
- Progettazione - Area della cooperativa su cui si è rafforzato lo sforzo e l'investimento e che, come da strategia, dovrà rappresentare una quota del valore della produzione nei prossimi anni maggiormente rilevante rispetto agli anni passati.

A livello societario sono stati predisposti e realizzati due cambiamenti molto rilevanti e coerenti con la nuova strategia di sviluppo di LAMA.

In primo luogo, la cooperativa ha operato un cambio statutario che le ha permesso di diventare un'impresa sociale pur mantenendo il suo status cooperativo. Essere ufficialmente diventata un'organizzazione non profit del Terzo Settore permette di direzionare in futuro le attività di LAMA verso un maggiore ricorso alla progettazione europea (riducendo le percentuali di co-finanziamento previste da alcuni programmi dal 30% allo 0%), all'accesso a finanziamenti pubblici o destinati a enti non profit, rafforzare il proprio ruolo come impresa capace di gestire anche direttamente servizi affidati da altri enti pubblici o del privato sociale.

In secondo luogo, si è data priorità all'avvio di un percorso di fusione fra gli Impact Hub presenti sul territorio italiano (LAMA deteneva il 100% della società The Hub Firenze s.r.l. proprietaria della licenza Impact Hub a livello fiorentino). L'assemblea dei soci di LAMA ha approvato il mandato all'Amministratore Unico di The Hub Firenze s.r.l. finalizzato a cedere il 100% del ramo di azienda a Impact Hub srl Società Benefit in cambio del 18,8% di quote di quest'ultima. L'obiettivo di questa operazione è da lato quello di far crescere il progetto Impact Hub tramite l'adozione di una nuova strategia di sviluppo sul mercato nazionale, dall'altro quello di valorizzare l'investimento fatto da LAMA in The Hub Firenze s.r.l. A seguito dell'Assemblea che approverà il bilancio 2020, LAMA reincorporerà The Hub Firenze s.r.l. e sarà direttamente proprietaria del 18,8% del capitale sociale di Impact Hub srl Società Benefit.

Guardando al 2021 e al 2022, le sfide principali a cui LAMA intende dare risposta sono le seguenti:

- Riorganizzare e strutturare meglio il settore amministrativo introducendo un meccanismo di controllo di gestione e di budgeting previsionale ad oggi non presente;
- Investire nel settore della progettazione europea e dei finanziamenti pubblici di cui la cooperativa può essere direttamente beneficiaria dal 2021 in quanto ente del terzo settore, anche in ottica di gestione diretta di servizi verso il pubblico;
- Concordare con la proprietà di Manifattura Tabacchi un nuovo ruolo all'interno del progetto di rigenerazione urbana per i prossimi anni;
- Individuare un nuovo progetto di rigenerazione urbana a Firenze che possa anche fungere da nuova sede legale e operativa della cooperativa;
- Ricoprire la perdita registrata nel 2020 e portata a nuovo tramite gli utili dei prossimi anni, pur sapendo che ne è garantita la copertura con le attuali riserve.

Il 2020 è stato senza dubbio un anno particolarmente difficile. Lama, grazie alla dedizione e alle capacità dei propri soci è riuscita ad interpretare questo periodo guardando al futuro e cercando di cogliere quelle poche ma possibili opportunità di ristrutturazione aziendale e riprogettazione dei propri servizi che auspicabilmente saranno alla base di una futura ulteriore crescita.

### Attivo patrimoniale, patrimonio proprio, utile di esercizio

#### Dati da Bilancio economico

Fatturato	€847.031,00
Attivo patrimoniale	€625.461,00

### Valore della produzione (€)

Valore della produzione anno di rendicontazione	Valore della produzione anno di rendicontazione ( anno -1)	Valore della produzione anno di rendicontazione ( anno -2)
975323	1402343	1185500

### Composizione del valore della produzione

Composizione del Valore della produzione (derivazione dei ricavi)	Valore della produzione (€)	Ripartizione % ricavi
Ricavi da Pubblica Amministrazione	24590	% 2.90
Ricavi da aziende profit	822441	% 97.06
Ricavi da persone fisiche	330	% 0.04
		<b>Totale</b>
		847'361.00

### Fatturato per servizio (ex attività di interesse generale ex art. 2 del D.Lgs. 112/2017)

Tipologia Servizi	Fatturato (€)
a) interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, ed interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modificazioni, e di cui alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni;	847031
Totale	847'031.00

## Buone pratiche

In generale le attività e i servizi di LAMA si inseriscono in un contesto generale di attività e progetti ad elevata valenza sociale e culturale. Se pur non vi siano particolari iniziative promosse da LAMA in termini di solidarietà o filantropia, la cooperativa ha adottato un documento strategico che guarda ad un forte contributo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 attraverso:

Progetti e iniziative capaci di contribuire agli SDGs;

Miglioramento delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti anche tramite welfare aziendale e formazione;

Rigenerazione urbana per Comunità e Città Sostenibili;

Promozione della parità di genere all'interno degli organi e delle politiche aziendali.

**Partnership, collaborazioni con altre organizzazioni**

Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership IMPACT HUB SRL	Tipologia Attività Progetti speciale
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership MANIFATTURA TABACCHI	Tipologia Attività Progetto speciale
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership SOCIO LAB	Tipologia Attività Partner privato
Tipologia Partner Pubblica amministrazione	Denominazione Partnership COMUNE DI FIRENZE	Tipologia Attività Partner Pubblici PA
Tipologia Partner Pubblica amministrazione	Denominazione Partnership COMUNE DI MILANO	Tipologia Attività Partner Pubblici PA
Tipologia Partner Pubblica amministrazione	Denominazione Partnership FIU	Tipologia Attività Partner Pubblici PA
Tipologia Partner Università	Denominazione Partnership Università IUAV di Venezia – Italia	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership Melting Pro – Italia	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Università	Denominazione Partnership Deusto University – Spagna	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership Espacio Open – Spagna	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership Trans Europe Halles - Svezia / Network Internazionale	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership City Hall of Timișoara – Romania	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership Plai Cultural Center – Romania	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Università	Denominazione Partnership Amsterdam University of Applied Sciences – Olanda	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership Welfare Tech – Danimarca	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Università	Denominazione Partnership Università di Verona – Italia	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership ANTHROPOLIS ANTROPOLOGIAIKOZHASZNUEGYESULET – Ungheria	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership OXFAM ITALIA	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership AGENDA 21 – Romania	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership Acção e Integração para oDesenvolvimento Global - Portogallo	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020
Tipologia Partner Altro	Denominazione Partnership ACTION AID HELLAS - Grecia	Tipologia Attività Partner progetti europei 2020

## Obiettivi Sviluppo Sostenibile SDGs

### Obiettivi Sviluppo Sostenibile SDGs

3. salute e benessere: assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età; 4. istruzione di qualità: fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento permanente per tutti; 8. lavoro dignitoso e crescita economica: incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti; 9. imprese, innovazione e infrastrutture: costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile; 11. città e comunità sostenibili: rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;

### Politiche e strategie

LAMA attraverso le sue attività e i suoi servizi intende avere un impatto positivo diretto e indiretto sul raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile indicati dall'Agenda 2030 con priorità verso l'obiettivo 11. In particolare, LAMA si pone l'obiettivo di lavorare all'interno di nuove iniziative di rigenerazione urbana con ruoli potenzialmente differenti quali:

Gestore dell'iniziativa per conto dell'investitore con particolare riferimento alle funzioni temporanee

Partner all'interno di progetti europei

Organizzazione o partecipazione ad eventi o progetti editoriali tematici

Realizzazione di studi e ricerche sul tema in oggetto

Supporto alla progettazione, al monitoraggio e alla valutazione di politiche di sviluppo urbano

Erogatore diretto di servizi al pubblico inseriti in contesti di rigenerazione urbana

Dal punto di vista dell'obiettivo 8, LAMA coerentemente alla sua mission cooperativa, si impegna a garantire quanto più possibile condizioni di lavoro più che buone ai propri soci e dipendenti anche con l'obiettivo di aggiornare e rafforzare le iniziative di welfare aziendale, conciliazione vita-lavoro, benefit, formazione.

## Coinvolgimento degli stakeholder

Attività di coinvolgimento degli stakeholder

Vista la natura "transitoria" del bilancio sociale 2020, sono stati coinvolti direttamente solo i soci della cooperativa tramite consultazione collettiva in Assemblea.

È in fase di progettazione una metodologia di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni che sarà sperimentata per la redazione del bilancio sociale 2021.

Numero, tipologia e modalità di coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni

Categoria	Tipologia di rapporto	Livello di Coinvolgimento	Modalità di Coinvolgimento	Numero
Soci Lavoratori	Dipendenti di LAMA	Alto	Ampio e continuo coinvolgimento nella vita associativa, negli organi e nelle strutture di gestione e governo	12
Soci Sovventori	Finanziatori di LAMA	Medio	Coinvolgimento nei momenti puntuali (assemblee) di rendicontazione delle attività	10
Committenti	Committenti di incarichi verso LAMA	Basso	Da progettare	28
Fornitori	Fornitori di servizi verso LAMA	Basso	Da progettare	12
Imprese Partecipate	partecipazioni	Medio	Coinvolgimento nei momenti puntuali (assemblee) di rendicontazione delle attività	5
Banche	Rapporto credito/risparmio	Basso	Da progettare	3

Per quanto concerne Utenti e Territorio sarà impegno del Consiglio di Amministrazione e della Direzione sviluppare attività dirette al coinvolgimento di utenti e territorio.

### Numero, tipologia e modalità di coinvolgimento di stakeholder interni

Categoria	Tipologia di relazione o rapporto	Livello di Coinvolgimento	Modalità di coinvolgimento
Lavoratori	Decisionale e di coinvolgimento	Responsabilità sociale e bilancio sociale	Azioni "collettive" (Es. eventi, giornate di sensibilizzazione), modalità "monodirezionali" di tipo informativo (Es.: diffusione del bilancio sociale a tutti gli stakeholder); Azioni "bidirezionali" (Es.: focus group gli stakeholder);
Soci	Scambio mutualistico	Responsabilità sociale e bilancio sociale	modalità "monodirezionali" di tipo informativo (Es.: diffusione del bilancio sociale a tutti gli stakeholder);

### Numero, tipologia e modalità di coinvolgimento di stakeholder esterni

Categoria	Tipologia di relazione o rapporto	Livello di Coinvolgimento	Modalità di coinvolgimento
Committenti	Affidamento servizi	Specifico: confronto su un'attività specifica/settore specifico della cooperativa (es. politiche di welfare, inserimento lavorativo..)	
Fornitori	Acquisto prodotti e servizi	Specifico: confronto su un'attività specifica/settore specifico della cooperativa (es. politiche di welfare, inserimento lavorativo..)	
Altro	Scambio servizi	Specifico: confronto su un'attività specifica/settore specifico della cooperativa (es. politiche di welfare, inserimento lavorativo..)	
Categoria: Altro			
Imprese Partecipate			
Istituti di credito	Investimenti		

## Innovazione

## Cooperazione

## Obiettivi di Miglioramento

Obiettivi di miglioramento della rendicontazione sociale

LAMA mira a migliorare il processo di rendicontazione sociale attraverso:

1. Definizione di un framework di rendicontazione di medio termine
2. Attivazione di uno strumento di analisi della qualità dei servizi
3. Sviluppo di attività mirate al coinvolgimento degli stakeholder esterni

<b>Obiettivo</b>	Breve descrizione dell'obiettivo e delle modalità che verranno intraprese per raggiungerlo	Entro quando verrà raggiunto
Altro	Definizione di un framework di rendicontazione di medio termine	30-05-2022
<b>Obiettivo</b>	Breve descrizione dell'obiettivo e delle modalità che verranno intraprese per raggiungerlo	Entro quando verrà raggiunto
Altro	Attivazione di uno strumento di analisi della qualità dei servizi	30-05-2022
<b>Obiettivo</b>	Breve descrizione dell'obiettivo e delle modalità che verranno intraprese per raggiungerlo	Entro quando verrà raggiunto
Altro	Sviluppo di attività mirate al coinvolgimento degli stakeholder esterni	30-05-2022

## Obiettivi di miglioramento strategici

<b>Obiettivo</b>	Breve descrizione dell'obiettivo e delle modalità che verranno intraprese per raggiungerlo	Entro quando verrà raggiunto
Diversificazione dei servizi offerti	Approfondimento e allargamento delle attività di progettazione europea	30-09-2021
<b>Obiettivo</b>	Breve descrizione dell'obiettivo e delle modalità che verranno intraprese per raggiungerlo	Entro quando verrà raggiunto
Crescita professionale interna	Consolidamento dell'occupazione e allargamento della base sociale	31-12-2021
<b>Obiettivo</b>	Breve descrizione dell'obiettivo e delle modalità che verranno intraprese per raggiungerlo	Entro quando verrà raggiunto
Welfare aziendale	Avvio di un programma strutturato di welfare aziendale	28-02-2022
<b>Obiettivo</b>	Breve descrizione dell'obiettivo e delle modalità che verranno intraprese per raggiungerlo	Entro quando verrà raggiunto
Miglioramento performance sociali e ambientali	Miglioramento dei processi di rendicontazione interni ed esterni	30-04-2021
<b>Obiettivo</b>	Breve descrizione dell'obiettivo e delle modalità che verranno intraprese per raggiungerlo	Entro quando verrà raggiunto
Altro	Sviluppo di un prodotto scalabile di rigenerazione urbana che oltrepassi la logica di assistenza tecnica	31-12-2021

## TABELLA DI CORRELAZIONE

### *Bilancio sociale predisposto ai sensi dell'articolo 14 del D. Lgs. n.117/2017*

Il presente bilancio sociale è stato redatto attraverso il supporto del modello ISCOOP. La presente tabella di correlazione vuole offrire un quadro sinottico di come il modello ISCOOP sia in compliance con le "Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore" emanate dal Ministero Del Lavoro e delle Politiche Sociali con il Decreto 4 luglio 2019 (GU n.186 del 9-8-2019).

Per ogni sotto-sezione e requisito richiesto dalle Linee guida (riportati nella prima colonna della tabella), vengono riportati gli indicatori qualitativi e quantitativi **OBBLIGATORI** del modello ISCOOP che rispondono a quel requisito indicando l'ambito, la sezione e il/gli indicatori specifici i cui rintracciare i dati (seconda colonna della tabella).

Il Modello Iscoop è stato elaborato per le imprese sociali cooperative distinte per: Cooperative sociali di tipo A (A); Cooperative sociali di tipo B (B); Cooperative sociali di tipo A+B (A+B); Consorzi (C); Imprese sociali cooperative (non coop.sociali) (IS); Consorzi di imprese sociali cooperative (non coop. sociali) (ISC).

Alcuni indicatori presenti nel modello sono comuni a tutte le tipologie, altri sono specifici solo per quella tipologia di impresa sociale cooperativa. Tali indicatori specifici e obbligatori, quando presenti in tabella, riportano la tipologia di impresa sociale cooperativa alla quale si riferiscono.

Per completezza si ribadisce che come indicato nelle Linee Guida: "Per gli enti di Terzo settore tenuti ex lege alla redazione, il bilancio sociale dovrà contenere almeno le informazioni di seguito indicate (...). In caso di omissione di una o più sotto-sezioni **l'ente sarà tenuto a illustrare** le ragioni che hanno condotto alla mancata esposizione dell'informazione"

<b>LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE DEGLI ENTI DEL TERZO SETTORE</b> ai sensi dell'art. 14 comma 1 d.lgs. 117/2017 e, con riferimento alle imprese sociali, dell'art. 9 comma 2 d.lgs. 112/2017. (Gazzetta Ufficiale n. 186 del 9 agosto 2019)	<b>Riferimento Modello ISCOOP. MODELLO DI BILANCIO SOCIALE PER LE IMPRESE SOCIALI COOPERATIVE SOCIALI</b>
<b>1) METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE</b>	
Eventuali standard di rendicontazione utilizzati; Cambiamenti significativi di perimetro o metodi di misurazione rispetto al precedente periodo di rendicontazione; Altre informazioni utili a comprendere il processo e la metodologia di rendicontazione.	<b>AMBITO:</b> Parte Introduttiva <b>INDICATORE:</b> Nota Metodologica
<b>2) INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE</b>	
Nome dell'ente; Codice Fiscale; Partita Iva; Forma giuridica e qualificazione ai sensi del Codice del Terzo settore; Indirizzo sede legale; Altre sedi; Aree territoriali di operatività; Valori e finalità perseguite (missione dell'ente); Attività statutarie individuate facendo riferimento all'art. 5 del d.lgs. 117/2017 e/o all'art. 2 del d.lgs. 112/2017 (oggetto sociale); evidenziare se il perimetro delle attività statutarie sia più ampio di quelle effettivamente realizzate, circostanziando le attività effettivamente svolte; Altre attività svolte in maniera secondaria/strumentale; Collegamenti con altri enti del terzo settore (inserimento in reti, gruppi di imprese sociali...); Contesto di riferimento;	<b>AMBITO:</b> Identità <b>SEZIONE:</b> Presentazione e dati anagrafici <b>INDICATORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ragione sociale</li> <li>● C.F.</li> <li>● P.IVA</li> <li>● Forma giuridica</li> <li>● Attività di interesse generale ex art. 2 del d.lgs. 112/2017</li> <li>● Descrizione attività svolta</li> <li>● Principali attività svolte da statuto (A, B, A+B, C, ISC)</li> <li>● Adesione a consorzi</li> <li>● Adesione a reti</li> <li>● Adesioni a gruppi</li> <li>● Contesto di riferimento e territori</li> <li>● Regioni</li> <li>● Provincie</li> </ul> <b>SEZIONE:</b> Sede Legale e Sede operativa <b>SEZIONE:</b> Mission, vision e valori <b>INDICATORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mission, finalità, valori e principi della cooperativa</li> </ul>
<b>3) STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE</b>	
Consistenza e composizione della base sociale /associativa (se esistente)	<b>AMBITO:</b> Sociale: persone, obiettivi e attività <b>SEZIONE:</b> Sviluppo e valorizzazione dei soci <b>INDICATORE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Numero e Tipologia soci</li> <li>● Focus Tipologia Soci</li> <li>● Anzianità associativa</li> <li>● Focus Soci persone fisiche (A, B, A+B, IS)</li> <li>● Soci svantaggiati per tipologia svantaggio, genere, età, titolo di studio, nazionalità (B, A+B)</li> <li>● Tipologia di cooperative consorziate (C, ISC)</li> <li>● Elenco cooperative consorziate per territorio (C, ISC)</li> </ul>

<p>Sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi (indicando in ogni caso nominativi degli amministratori e degli altri soggetti che ricoprono cariche istituzionali, data di prima nomina, periodo per il quale rimangono in carica, nonché eventuali cariche o incarichi espressione di specifiche categorie di soci o associati);</p> <p>quando rilevante rispetto alle previsioni statutarie, approfondimento sugli aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione degli associati alla vita dell'ente;</p>	<p><b>AMBITO:</b> Identità  <b>SEZIONE:</b> Governance  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema di governo</li> <li>● Organigramma</li> <li>● Responsabilità e composizione del sistema di governo</li> </ul> <p><b>AMBITO:</b> Identità  <b>SEZIONE:</b> Partecipazione  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vita associativa</li> <li>● Numero aventi diritto di voto</li> <li>● N. di assemblee svolte nel periodo di rendicontazione</li> </ul> <p><b>AMBITO:</b> Sociale: Persone, obiettivi e attività  <b>SEZIONE:</b> Sviluppo e valorizzazione dei soci  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vantaggi di essere socio</li> </ul>
<p>Mappatura dei principali stakeholder (personale, soci, finanziatori, clienti/utenti, fornitori, pubblica amministrazione, collettività) e modalità del loro coinvolgimento. In particolare, le imprese sociali (ad eccezione delle imprese sociali costituite nella forma di società cooperativa a mutualità prevalente e agli enti religiosi civilmente riconosciuti di cui all'articolo 1, comma 3 del d. lgs. 112/2017 "Revisione della disciplina in materia di impresa sociale") sono tenute a dar conto delle forme e modalità di coinvolgimento di lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività dell'impresa sociale realizzate ai sensi dell'art. 11 del d. lgs. 112/2017;</p>	<p><b>AMBITO:</b> Identità  <b>SEZIONE:</b> Mappa degli Stakeholder  <b>INDICATORE:</b> Mappa categoria di stakeholder</p> <p><b>AMBITO:</b> Responsabilità sociale e ambientale  <b>SEZIONE:</b> Coinvolgimento degli stakeholder  <b>INDICATORE:</b> Attività di coinvolgimento degli stakeholder</p>
<b>4) PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE</b>	
<p>Tipologie, consistenza e composizione del personale che ha effettivamente operato per l'ente (con esclusione quindi dei lavoratori distaccati presso altri enti, cd. "distaccati out") con una retribuzione (a carico dell'ente o di altri soggetti) o a titolo volontario comprendendo e distinguendo tutte le diverse componenti;  Contratto di lavoro applicato ai dipendenti;  Natura delle attività svolte dai volontari;</p>	<p><b>AMBITO:</b> Sociale: Persone, obiettivi e attività  <b>SEZIONE:</b> Occupazione: sviluppo e valorizzazione dei lavoratori  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Numero Occupati</li> <li>● Numero di occupati svantaggiati (B, A+B)</li> <li>● Occupati soci e non soci</li> <li>● Occupati svantaggiati soci e non soci (B, A+B)</li> <li>● Politiche del lavoro e salute e sicurezza, contratti di lavoro applicati</li> <li>● Tipologia di contratti di lavoro applicati</li> <li>● Volontari e tirocinanti (svantaggiati e non)</li> </ul>
<p>Attività di formazione e valorizzazione realizzate;</p>	<p><b>AMBITO:</b> Sociale: Persone, obiettivi e attività  <b>SEZIONE:</b> Occupazione: sviluppo e valorizzazione dei lavoratori  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipologia e ambiti corsi di formazione</li> <li>● Ore medie di formazione per addetto</li> </ul>
<p>Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e modalità e importi dei rimborsi ai volontari: emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati; rapporto tra retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'ente; in caso di utilizzo della possibilità di effettuare rimborsi ai volontari a fronte di autocertificazione, modalità di regolamentazione, importo dei rimborsi complessivi annuali e numero di volontari che ne hanno usufruito.</p>	<p><b>AMBITO:</b> Sociale: Persone, obiettivi e attività  <b>SEZIONE:</b> Occupazione: sviluppo e valorizzazione dei lavoratori  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità erogate</li> </ul>
<b>5) OBIETTIVI E ATTIVITÀ</b>	
<p>informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi. Se pertinenti possono essere inserite informazioni relative al possesso di certificazioni di qualità. Le attività devono essere esposte evidenziando la coerenza con le finalità dell'ente, il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati, gli eventuali fattori risultati rilevanti per il raggiungimento (o il mancato raggiungimento) degli obiettivi programmati.  Elementi/fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure poste in essere per prevenire tali situazioni.</p>	<p><b>AMBITO:</b> Sociale: Persone, obiettivi e attività  <b>SEZIONE:</b> Qualità dei servizi  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività e qualità di servizi</li> <li>● Utenti per tipologia di servizio (A, A+B)</li> <li>● Percorsi di inserimento lavorativo (B, A+B)</li> </ul> <p><b>SEZIONE:</b> Impatti sull'attività  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ricadute sull'occupazione territoriale</li> <li>● Rapporto con la collettività</li> <li>● Rapporto con la Pubblica Amministrazione</li> </ul>



	<p><b>AMBITO:</b> Obiettivi di miglioramento  <b>SEZIONE:</b> Obiettivi di miglioramento strategici  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Obiettivi di miglioramento strategici</li> </ul> <p><b>SEZIONE:</b> Obiettivi di miglioramento rendicontazione sociale  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Obiettivi di miglioramento rendicontazione sociale</li> </ul>
<b>6) SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	
<p>Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati;  specifiche informazioni sulle attività di raccolta fondi; finalità generali e specifiche delle raccolte effettuate nel periodo di riferimento, strumenti utilizzati per fornire informazioni al pubblico sulle risorse raccolte e sulla destinazione delle stesse;  segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi</p>	<p><b>AMBITO:</b> Situazione economico-finanziaria  <b>SEZIONE:</b> Attività e obiettivi economico-finanziari  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Situazione economica, finanziaria e patrimoniale</li> <li>● Attivo patrimoniale, patrimonio proprio, utile di esercizio</li> <li>● Valore della produzione</li> <li>● Composizione del valore della produzione</li> <li>● Fatturato per servizio (ex attività di interesse generale ex art. 2 del D.Lgs. 112/2017)</li> </ul>
<b>7) ALTRE INFORMAZIONI</b>	
<p>Indicazioni su contenziosi/controversie in corso che sono rilevanti ai fini della rendicontazione sociale;  Informazioni di tipo ambientale, se rilevanti con riferimento alle attività dell'ente: tipologie di impatto ambientale connesse alle attività svolte; politiche e modalità di gestione di tali impatti; indicatori di impatto ambientale (consumi di energia e materie prime, produzione di rifiuti ecc.) e variazione dei valori assunti dagli stessi; nel caso delle imprese sociali che operano nei settori sanitario, agricolo, ecc. in considerazione del maggior livello di rischi ambientali connessi, potrebbe essere opportuno enucleare un punto specifico ("Informazioni ambientali") prima delle "altre informazioni", per trattare l'argomento con un maggior livello di approfondimento;  Altre informazioni di natura non finanziaria, inerenti gli aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione ecc.  Informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio, numero dei partecipanti, principali questioni trattate e decisioni adottate nel corso delle riunioni.</p>	<p><b>AMBITO:</b> Parte Introduttiva  <b>INDICATORE:</b> Introduzione</p> <p><b>AMBITO:</b> Sociale: persone, obiettivi e attività  <b>SEZIONE:</b> Impatti sull'attività  <b>INDICATORE:</b> Impatti ambientali</p> <p><b>AMBITO:</b> Responsabilità sociale e ambientale  <b>SEZIONE:</b> Responsabilità sociale e ambientale  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Buone pratiche</li> <li>● Partnership, collaborazioni con altre organizzazioni</li> </ul> <p><b>AMBITO:</b> Identità  <b>SEZIONE:</b> Partecipazione  <b>INDICATORE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vita associativa</li> <li>● Numero aventi diritto di voto</li> <li>● N. di assemblee svolte nel periodo di rendicontazione</li> </ul>