

Bilancio sociale
PASO
Cooperativa sociale
Esercizio 2022



Indice

Lettera ai soci.....	pag. 3
Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale.....	pag. 5
Informazioni generali sull'ente.....	pag. 7
Struttura governo amministrazione.....	pag. 13
Persone che operano per l'ente.....	pag. 21
Obiettivi e attività.....	pag. 29
Situazione economica e finanziaria.....	pag. 40
Altre informazioni.....	pag. 47

Lettera ai soci

La realizzazione di questa quindicesima edizione del bilancio sociale ha permesso alla PASO Società Cooperativa Sociale di affiancare al “tradizionale” bilancio di esercizio, uno strumento di rendicontazione che fornisce una valutazione pluridimensionale del valore creato dalla cooperativa, tendente ad evidenziare lo scambio sociale tra l’impresa e gli interlocutori interni ed esterni.

Il bilancio sociale, infatti, tiene conto della complessità dello scenario all’interno del quale si muove la cooperativa e intende fotografare l’esito di un percorso attraverso il quale l’organizzazione rende conto, ai diversi stakeholder, interni ed esterni, della propria missione, degli obiettivi, delle strategie e delle attività.

Attraverso tale strumento la cooperativa si propone di rispondere alle esigenze informative e conoscitive dei diversi stakeholder che non possono essere ricondotte alla sola dimensione economica.

In particolare per questa edizione del bilancio sociale la cooperativa PASO ha deciso di evidenziare le valenze di tipo:

- Informativo
- Comunicativo
- Relazionale

Proprio per questo motivo gli obiettivi che hanno portato alla realizzazione dell’edizione 2022 del bilancio sociale sono prevalentemente i seguenti:

- Favorire la comunicazione interna
- Fidelizzare i portatori d’interesse
- Informare il territorio
- Rispondere all’adempimento della regione

Operare nel sistema di welfare è diventato sempre più impegnativo e complesso; valori come la dedizione, l’entusiasmo e la serietà nel portare avanti il proprio lavoro e i propri ideali, che da sempre caratterizzano la nostra cooperativa, devono essere affiancati da logiche di comunicazione e rendicontazione che sostengono le relazioni basate sulla fiducia.

Oggi avvertiamo pressante l’esigenza di rendere maggiormente visibile il nostro operato, sia per facilitare i processi di governo strategico dell’organizzazione che per consentire ai nostri interlocutori di valutarci in base ai risultati ottenuti e considerarci sempre più partner consolidati e affidabili.

Proprio per aderire a queste logiche, che sentiamo vicine e coerenti con la nostra natura e il nostro modo di lavorare, abbiamo deciso di avviare l’opera di redazione di questo bilancio sociale che rappresenta per noi l’analisi del nostro impegno e lavoro, presente e futuro.

Speriamo che i nostri soci e i nostri principali stakeholder si riconoscano nel documento; da parte nostra ci impegniamo a rispondere sempre più dettagliatamente alle loro attese informative e partecipative

Da questo documento emergono alcune importanti indicazioni per il futuro, di cui la cooperativa farà tesoro per essere sempre di più legittimata e riconosciuta dagli interlocutori interni ed esterni, soprattutto attraverso gli esiti e i risultati delle attività svolte che saranno presentati e rendicontati in modo serio e rigoroso di anno in anno.

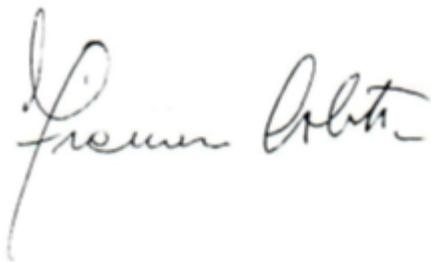
Sono pertanto portavoce dei più sentiti ringraziamenti che il Consiglio di Amministrazione intende rivolgere a tutti coloro che si sono spesi con grande senso di responsabilità e dedizione per mantenere alti gli standard qualitativi dei servizi offerti e per migliorare l'organizzazione.

Quale nota a margine si informano i lettori che, seguito della fusione per incorporazione nella Paso Lavoro efficace dal 01/01/2023, il bilancio C.E.E. e il bilancio sociale della Paso, per l'anno 2022, vengono depositati come allegati ai bilanci della Paso Lavoro anno 2022.

Auspicio infine che lo sforzo compiuto per la realizzazione di questo bilancio sociale possa essere compreso ed apprezzato vi auguro buona lettura.

Il Presidente

Francesco Colotta





In continuità con le modalità di rendicontazione sociale adottate lo scorso anno, anche per l'esercizio 2022 la cooperativa sociale PASO si è avvalsa, per la redazione del presente bilancio sociale, del metodo **ImpACT** realizzato dall'istituto di ricerca Euricse di Trento e promosso in collaborazione con organismi di secondo livello nella provincia autonoma di Trento, in Friuli Venezia Giulia, ma anche a livello nazionale. Si tratta quindi di uno strumento condiviso con molte altre cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile che si permette di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nell'anno.

Metodologicamente, il modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore (L. 106/2016, art.7 comma d) e relativi decreti attuativi che non solo richiedono alle imprese sociali (e quindi alle cooperative sociali) di redigere in modo obbligatorio un proprio bilancio sociale, ma stabilisce anche generici obblighi di trasparenza e informazione verso i terzi, nonché una valutazione dell'impatto sociale prodotto, dove *"Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato"* (art.7 comma 3). Il metodo ImpACT incentiva alla progressiva estensione della rendicontazione sociale a dimensioni di impatto sociale, includendo nel bilancio sociale specifici indicatori quantitativi e qualitativi delle ricadute e dell'impatto generato sul tessuto sociale di riferimento. Un processo articolato, dunque, ma che si vuole condividere nella convinzione che sia utile per fare emergere le specificità della cooperativa sociale con dati ricchi e che identifichino in vario modo le diverse dimensioni dell'azione, quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale e qualitativa, valutate come risultato immediato e di breve nei prodotti e servizi offerti e come risultato di lungo periodo nelle varie azioni sociali e politiche a favore del territorio e degli stakeholder.

Il metodo è poi sufficientemente standardizzato, e quindi la presentazione che seguirà rispetta volontariamente struttura, contenuti, ordine di presentazione, modelli grafici proposti dal modello ImpACT. Ciò permette agli interlocutori della cooperativa di disporre di un metodo teorico e visivo per approcciarsi al tema della rendicontazione e valutazione unico per tutte le imprese che seguono la valutazione con ImpACT e in conclusione permette di confrontare dimensioni e risultati raggiunti con ad esempio benchmark di territorio. È in tal senso che il presente bilancio sociale punta a rispettare tutti i principi proposti dalle linee guida nazionali (capitolo 5 delle linee guida per gli enti di Terzo settore): rilevanza delle informazioni fornite, completezza alla luce degli stakeholder con cui l'organizzazione si relaziona, trasparenza, neutralità competenza di periodo (con riferimento prioritario all'esercizio di riferimento, ma anche con alcune analisi di trend o di impatto di medio periodo), comparabilità sia nel tempo

che con altre organizzazioni del territorio, chiarezza (pur usando talvolta un linguaggio tecnico), veridicità e verificabilità dati i processi di rilevazione seguiti con il metodo ImpACT, attendibilità, autonomia delle terze parti per le parti di bilancio sociale relative alle percezioni su politiche e azioni. Sotto quest'ultimo profilo, il metodo accoglie l'invito a "favorire processi partecipativi interni ed esterni all'ente" poiché proprio nella riflessione sulle politiche organizzative e sulle dimensioni più qualitative il metodo ha richiesto di organizzare un gruppo di lavoro composto da figure eterogenee di portatori di interesse, individuate, quest'anno, esclusivamente all'interno dell'organizzazione. In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci si interrogherà sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

Il presente prospetto di bilancio sociale, con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee guida, ripercorre la struttura di bilancio sociale prevista dalle Linee guida nazionali, articolando la riflessione su:

- Metodologia adottata
- Informazioni generali sull'ente
- Struttura di governo e amministrazione
- Persone che operano per l'ente,
- Obiettivi e attività
- Situazione economico-finanziaria

Altre informazioni rilevanti

Ogni sezione vuole portare la riflessione non solo sulle ricadute oggettive dell'anno, ma anche su elementi qualitativi del modo in cui la cooperativa ha agito e dei risultati che essa ha raggiunto, cercando di guardare anche agli impatti eterogenei, a ricadute che non vanno intese solo nel breve periodo, nell'anno di riferimento del presente bilancio sociale, ma nel loro valore di cambiamento e di prospettiva di lungo periodo.

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



PASO è una cooperativa sociale di tipo A e come tale ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la produzione di servizi educativi alla prima infanzia (0-6 anni) e servizi educativi per bambini e ragazzi con particolare attenzione alla disabilità.

Carta di identità della cooperativa

Nome dell'ente	PASO
Forma giuridica	cooperativa sociale di tipo A
Codice Fiscale/P. Iva	02908260132
Sede Legale	Via Monsignor Colombo 13, Merate (LC)
Altre Sedi	Via Cascina Maria 1, Paderno d'Adda

Nello specifico la cooperativa è attiva sul territorio con diversi servizi che si raggruppano intorno a 4 aree:

DISABILI - MINORI E GIOVANI - PRIMA INFANZIA - AUTISMO.

L' **AREA DISABILI** a cui afferiscono i seguenti servizi:

ASSISTENZA EDUCATIVA SCOLASTICA L'assistente educatore è una figura professionale che opera all'interno delle scuole (dell'infanzia, primaria, secondaria di primo e secondo grado) a sostegno del percorso di autonomia, di integrazione, di comunicazione e apprendimento degli alunni individuati. Svolge un ruolo di supporto e di facilitazione senza sostituirsi all'alunno ma modulando il suo intervento in relazione ai suoi bisogni e competenze. I compiti dell'assistente educatore nella scuola sono principalmente i seguenti: sostenere l'alunno nell'apprendimento delle discipline e dei programmi didattici attraverso metodologie attive e individualizzate; partecipare alla stesura del piano educativo individualizzato (PEI); valorizzare e potenziare le capacità comunicative, cognitive e relazionali dell'alunno disabile, prestando particolare attenzione alle abilità emergenti; agevolare strategie d'integrazione scolastica e sociale dell'alunno coinvolgendo i compagni, gli insegnanti e il personale non docente; favorire lo sviluppo dell'autonomia personale dell'utente (cura e igiene personale, accompagnamento alla mensa se richiesto, spostamenti nell'ambiente scuola, accompagnamento a gite scolastiche,...); rafforzare l'autostima mediante la valorizzazione delle proprie peculiarità; prevenire forme d'isolamento e di emarginazione relazionale incrementando le abilità sociali; partecipare a incontri con insegnanti, specialisti, coordinatori del servizio, referenti comunali ed eventuali incontri formali con i genitori; programmare il lavoro individualizzato da portare avanti con l'alunno.

ASSISTENZA EDUCATIVA DOMICILIARE L'assistenza educativa domiciliare è rivolta a minori con disabilità o il cui nucleo familiare necessita di essere aiutato nel delicato compito di promuovere la crescita armonica e lo sviluppo psicologico, affettivo e relazionale del bambino/adolescente. Obiettivi dell'intervento domiciliare sono i seguenti: prevenire o ridurre, laddove presenti, situazioni d'isolamento sociale, emarginazione o istituzionalizzazione del minore; migliorare la qualità della vita, la capacità di relazione e d'integrazione e di gestione delle difficoltà quotidiane; prevenire fenomeni di disagio e devianza giovanile tra cui abbandono scolastico, bullismo, uso di stupefacenti, delinquenza minorile,... sostenere dal punto di vista educativo la famiglia che si presenta in condizione di crisi e/o di rischio psicosociale, recuperando e rafforzandone le risorse presenti; supportare il minore nell'espletamento dei compiti scolastici; favorire lo sviluppo dell'autonomia personale e della personalità; potenziare le risorse e le competenze del minore; rafforzare l'autostima mediante la valorizzazione delle proprie potenzialità. L'obiettivo è dunque quello di affiancare il bambino/adolescente nelle attività quotidiane, cercando di proporre l'educatore quale modello sia per il minore sia per il genitore, sostenendo quest'ultimo nell'espressione delle proprie competenze educative. L'educatore viene a rappresentare una figura di mediazione: il suo compito non è quello di sostituirsi al genitore, ma di aiutarlo a riappropriarsi a pieno titolo del proprio ruolo. L'intervento domiciliare implica la creazione di un lavoro di rete in cui l'educatore, con la supervisione dell'équipe, faccia costantemente da tramite tra l'utente, la famiglia e le varie risorse territoriali (strutture sportivo-ricreative, centri di aggregazione, ecc.) utili al miglioramento della situazione considerata. Il fine è di raccordare le energie profuse dalle varie strutture educative (famiglia, scuola, ecc.), sanitarie (A.S.L.), amministrative (Comune), giuridiche (Tribunale dei Minori) in un progetto unitario e mirato nei confronti del minore.

L'AREA MINORI E GIOVANI a cui afferiscono i seguenti servizi:

DOPOSCUOLA: servizio a completamento dell'offerta scolastica volto alla conciliazione dei tempi famiglia-lavoro. L'attività prevede un primo momento di sorveglianza degli alunni durante il pranzo e, successivamente, l'attività di compiti con il supporto della figura educativa. A seguire i bambini hanno a disposizione tempo per attività ricreative libere o strutturate.

CENTRI ESTIVI per dare spazio ai bisogni dei ragazzi di aggregazione, espressione, comunicazione e relazione. Le attività del centro estivo, tra cui giochi, laboratori, sport, escursioni, hanno un contenuto ludico ma soprattutto socializzante e formativo.

L'AREA PRIMA INFANZIA con la gestione dell'asilo nido La Cinciallegra di annone di Brianza dal 01/01/2022

L'AREA AUTISMO comprende diversi servizi tra cui:

ATTIVITA' RICREATIVE PER ADOLESCENTI: momenti di aggregazione durante i quali effettuare gite e uscite serali in gruppo con la supervisione degli educatori.

GOODIES TV: laboratorio dedicato a giovani con abilità e interessi in campo informatico e tecnologico; l'obiettivo è la realizzazione di un vero e proprio programma da condividere poi sul web.

INTERVENTI INDIVIDUALIZZATI: cicli di incontri di osservazione e valutazione durante i quali vengono proposte all'utente attività diversificate e costruite ad hoc per ogni bambino. Gli obiettivi sono quelli di promuoverne le potenzialità lavorando, contemporaneamente, sui punti deboli.

SUPERVISIONI SCOLASTICHE E DOMICILIARE: si tratta di incontri di osservazione dell'utente all'interno del contesto scolastico o domiciliare, seguiti poi da colloqui di restituzione. L'obiettivo è dare indicazioni utili al team di docenti o ai familiari al fine di garantire il benessere del minore.

Gli illustrati servizi rappresentano una parte principale delle attività previste statutariamente con l'obiettivo di ampliare nel tempo le possibilità di azione della cooperativa, considerando infatti che lo Statuto prevede testualmente che la cooperativa sociale si occupi delle seguenti attività:

- assistenza sanitaria domiciliare, teleassistenza e telemedicina;
- assistenza domiciliare socio-assistenziale e sanitaria;
- assistenza scolastica;
- assistenza educativa e di prevenzione;
- interventi socio-assistenziali/educativi a domicilio;
- gestione di comunità operanti nel settore giovani e di recupero e reinserimento socioeducativo di soggetti portatori di handicap o a rischio;
- gestione di comunità alloggio (case di riposo);
- organizzazione e/o gestione di campeggi, di colonie estive e comunque di attività di tempo libero a favore di giovani anche in difficoltà;
- trasporto disabili;
- gestione di iniziative finalizzate a favorire l'autonomia personale e l'integrazione sociale di persone disabili che già posseggono abilità acquisite, ma non sono comunque collocabili in ambito lavorativo;
- gestione di scuole materne, asili nido, attività assistenziali ed educative rivolte ai minori;
- servizi volti all'integrazione degli immigrati e delle loro famiglie, in campo socioassistenziali, sanitario, scolastico, carcerario, ivi compreso la formazione di figure quali: mediatori culturali, animatori culturali, eccetera;
- gestione di servizi di prenotazione sanitaria, sportellistica di segreteria sociale con enti pubblici e privati.

L'attuale offerta ed aree di intervento sono frutto di motivazioni pro-sociali presenti fin dalla nascita della cooperativa. PASO nasce nel 2005 e viene inizialmente fondata grazie all'unione e all'esperienza di educatori, psicologi, pedagogisti e insegnanti, che vivono e operano sul territorio della provincia di Lecco. Obiettivo dei soci fondatori era rispondere alla domanda di servizi educativi da parte di un territorio non adeguatamente presidiato. Il punto di forza della cooperativa risiede nella MULTIDISCIPLINARIETÀ dei suoi operatori con anni di esperienza a contatto con il disagio giovanile, l'handicap nelle sue varie forme, le malattie psichiche, i disturbi evolutivi e le problematiche sociali in genere. I principi ispiratori si concentrano nella sensibilità verso il disagio che si accompagna alla disponibilità ad ascoltare i bisogni degli

utenti, valorizzandone le diversità e le potenzialità che devono essere considerate opportunità e occasioni di crescita per il singolo e per la collettività. Operativamente, il lavoro si traduce nella collaborazione con diversi comuni, scuole e associazioni operanti sul territorio.

Le tappe della nostra storia

2005 – Fondazione della Cooperativa Paso di tipo A

-

2006 – Inizio attività del settore Autismo e Disabilità

-

2007 – Inizio attività del settore Minore e Giovani

-

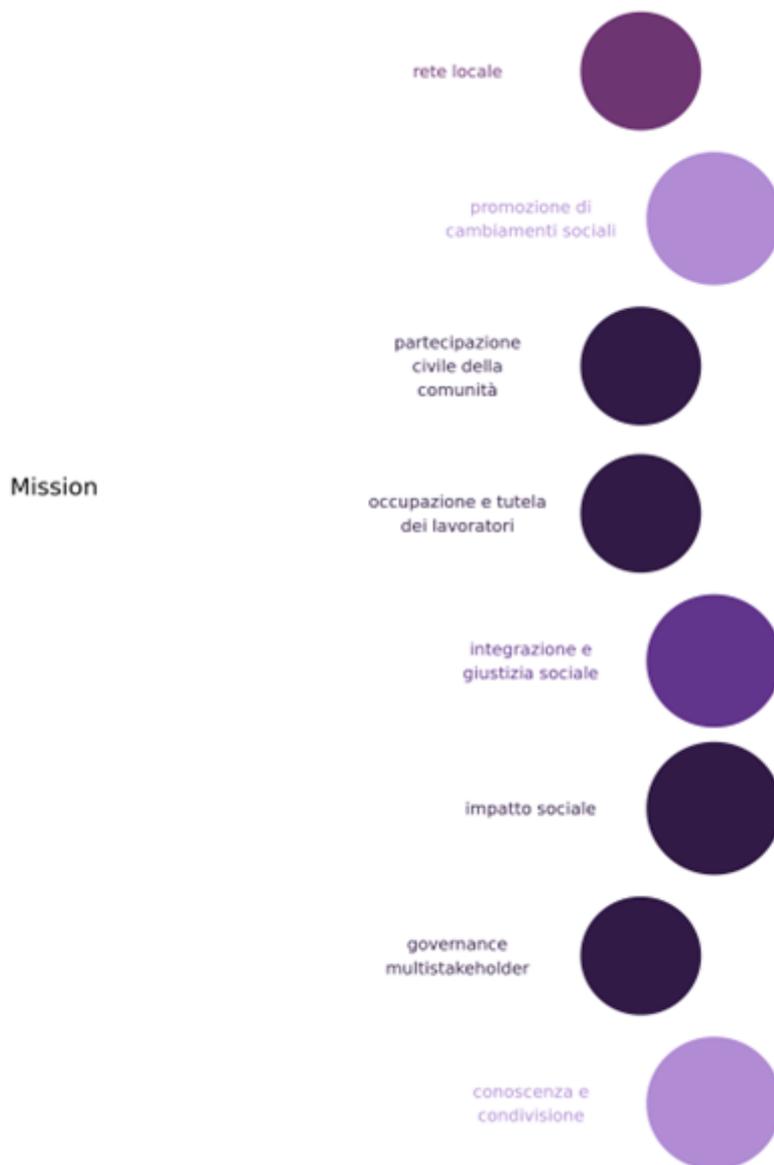
2013 – Inizio attività del settore Prima Infanzia

-

2022 – Approvazione progetto di fusione per incorporazione in Paso Lavoro coop di tipo B

Una storia che si rinnova nella definizione specifica degli obiettivi organizzativi e nella **mission** che la cooperativa si è data. La cooperativa, in accordo con la legge 381/91, ha per finalità istituzionali la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi che si propone di conseguire attraverso le seguenti politiche di impresa sociale:

- essere presenza attiva e significativa sul territorio, con forte volontà di saper leggere i bisogni emergenti, di sviluppare ipotesi di risposta alle nuove emergenze sociali, di attivare interventi di promozione delle risorse presenti in collaborazione con le famiglie e i servizi pubblici;
- essere partner attivo nella costruzione della rete nel territorio con il volontariato, le realtà consortili, siano esse di terzo settore o pubbliche;
- porre al centro di strategie, progetti e linee di interventi la persona, tutelandone l'autonomia, le capacità e le risorse residuali;
- promuovere e stimolare la partecipazione attiva dei soci lavoratori mediante la condivisione di responsabilità nella gestione delle attività così come nei momenti decisionali e di attivazione di nuove strategie di intervento all'interno della cooperativa stessa e nel territorio.



L'utilità sociale è il valore intorno al quale è stata costruita la Cooperativa, declinato come segue:

- lavorare in cooperativa significa impegnarsi senza avere come scopo principale il lucro e con l'intento di raggiungere un obiettivo realizzabile: un effettivo inserimento lavorativo e sociale che porti vantaggi e una migliore qualità di vita a tutti coloro che gravitano intorno alla Cooperativa;
- l'attenzione alla persona è intesa come attenzione al singolo e condivisione dei suoi bisogni; in particolare le persone a cui rivolgiamo maggiore attenzione sono i soggetti disabili;

- la Cooperativa tende alla qualità delle attività svolte e alla professionalità di tutti coloro che lavorano nell'organizzazione attraverso una tensione al miglioramento continuo;
- lavorare nella Cooperativa implica una motivazione al lavoro basata sulla condivisione forte della missione, sull'esercizio della professionalità e sul raggiungimento dell'utilità sociale;
- il senso di appartenenza si manifesta nella coesione, nello spirito di squadra e nella presenza di un clima interno informale e propositivo, dove tutti i soggetti possono mettere in campo e condividere le proprie esperienze e professionalità per la costruzione di un tessuto sociale ricco di partecipazione e corresponsabilità.

Alla luce di questi elementi identitari e finalità trasversali della cooperativa, si è lavorato nell'ultimo triennio con alcuni specifici e prioritari **obiettivi**, del cui raggiungimento si renderà anche nel presente bilancio sociale.



Essere una cooperativa sociale significa innanzitutto essere un'organizzazione fatta di persone cui è assegnato un paritario potere nel processo decisionale. La presentazione della struttura di governo della cooperativa e dei suoi meccanismi di rappresentanza e di amministrazione risulta quindi funzionale a comprendere la socialità dell'azione, i livelli di partecipazione e rappresentanza dei diversi interessi che ruotano attorno alle attività dell'ente.

Governo

Soci	39
Tasso di Partecipazione alle Assemblee	28.57%
Membri del Consiglio di Amministrazione	6
Nr. di Riunioni all'Anno del CdA	11

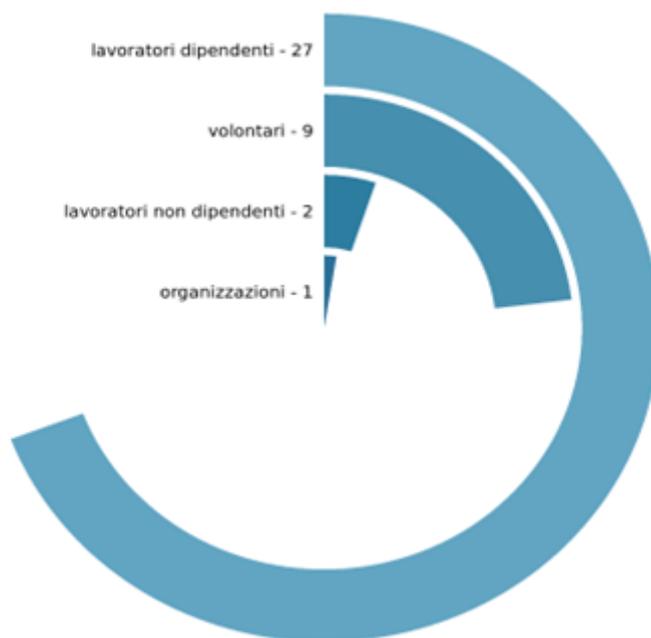
La cooperativa può essere amministrata, con scelta da adottarsi dall'assemblea dei soci al momento della nomina, da un amministratore unico o da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero da due a undici Consiglieri, eletti dall'assemblea ordinaria dei soci, che ne determina di volta in volta il numero. L'amministratore unico o la maggioranza dei componenti il Consiglio di Amministrazione deve essere comunque sempre costituita da soci cooperatori. L'organo amministrativo è investito di tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società, fatta eccezione soltanto di quelli che, per disposizioni della legge, o dello Statuto, siano riservati all'Assemblea generale. Il consiglio di amministrazione può delegare parte delle proprie attribuzioni, ad eccezione delle materie previste dall'art. 2381 del codice civile, dei poteri in materia di ammissione, recesso ed esclusione dei soci e delle decisioni che incidono sui rapporti mutualistici con i soci, ad uno o più dei suoi componenti, determinandone il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega.

All'organo amministrativo è attribuito, ai sensi dell'art. 2365, secondo comma, codice civile, gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative. I componenti l'organo amministrativo restano in carica per il periodo fissato dall'assemblea all'atto della nomina o in mancanza di fissazione del termine fino a revoca o dimissioni. I suoi componenti sono sempre rieleggibili. L'organo amministrativo potrà nominare procuratori speciali per determinati atti o categorie di atti. Il Consiglio di Amministrazione elegge nel suo seno il Presidente ed il Vice Presidente, se non nominati dall'assemblea; Il Consiglio di Amministrazione è convocato dal Presidente tutte le volte nelle quali vi sia materia su cui deliberare, nonché quando ne sia fatta domanda da almeno due Consiglieri. La convocazione è fatta mediante comunicazione scritta da spedirsi non meno di cinque giorni prima dell'adunanza e nei casi urgenti in modo che i consiglieri e i sindaci effettivi, se esistenti, ne siano informati un giorno prima della riunione; la comunicazione può essere inviata anche a mezzo telefax o posta elettronica, al recapito

fornito in precedenza dall'interessato ed annotato nel libro dei verbali del consiglio di amministrazione. Le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei voti. In caso di mancanza di uno o più Amministratori, il Consiglio provvede a sostituirli nei modi previsti dall'art. 2386 del codice civile. L'amministratore unico ovvero il Presidente del Consiglio di Amministrazione hanno la firma sociale e la rappresentanza della società di fronte ai terzi e anche in giudizio, con facoltà di nominare all'uopo avvocati e procuratori alle liti. In caso di assenza o di impedimento del Presidente tutte le sue mansioni spettano al Vice Presidente. Al 31 dicembre 2022, la cooperativa sociale include nella **base sociale** 39 soci e durante l'anno si è registrata l'entrata di 3 e l'uscita di 6 soci, registrando così una variazione negativa rispetto al 2021.

PASO si è dotata di una base sociale **multi-stakeholder**, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti della collettività e del territorio. Tra gli stakeholder formalmente coinvolti nel processo decisionale particolare attenzione meritano i lavoratori: l'87.1% dei lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio.

Suddivisione soci per tipologia



Il dato sulla composizione della base sociale va letto anche alla luce delle specificità del **rapporto associativo** e nelle politiche adottate verso i soci. Possono essere soci cooperatori le persone fisiche appartenenti alle seguenti categorie:

- a. soci lavoratori che per la loro capacità effettiva di lavoro, attitudine e specializzazione possono partecipare direttamente ai lavori della cooperativa e svolgere la loro attività lavorativa per il raggiungimento degli scopi sociali e che siano in possesso di una preparazione teorica e pratica atta alle mansioni da svolgere;

- b. soci volontari che prestano la loro attività gratuitamente, esclusivamente per fini di solidarietà ai sensi e per gli effetti della legge 381/1991.

Possono altresì essere ammesse come soci persone giuridiche pubbliche o private nei cui statuti sia previsto il finanziamento e lo sviluppo delle attività delle cooperative sociali, nonché Associazioni ed Enti comunque costituiti che siano in grado di concorrere al raggiungimento degli scopi sociali. Possono infine essere ammessi come soci elementi tecnici e amministrativi nel numero strettamente necessario al buon funzionamento della cooperativa. Non possono divenire soci quanti esercitano in proprio imprese in concorrenza con quella della cooperativa. Chi intende essere ammesso come socio dovrà presentare all'organo amministrativo domanda scritta, con i seguenti dati ed elementi: a) cognome e nome, luogo e data di nascita, residenza e/o domicilio, codice fiscale, cittadinanza; b) precisazione della effettiva attività di lavoro della condizione professionale e delle specifiche competenze possedute c) la categoria di soci a cui si chiede di essere iscritto; d) il numero delle quote che si propone di sottoscrivere e versare, unitamente al relativo sovrapprezzo eventualmente determinato; e) dichiarazione di attenersi al presente Statuto, ai Regolamenti ed alle deliberazioni legalmente adottate dagli Organi Sociali. Se trattasi di persone giuridiche o enti la domanda di ammissione dovrà contenere anche le seguenti informazioni:

1. la ragione sociale o denominazione, la forma giuridica e la sede legale;
2. la delibera dell'organo sociale che ha autorizzato la domanda;
3. la qualità della persona che sottoscrive la domanda.

L'Organo Amministrativo, accertata l'esistenza dei requisiti e l'inesistenza delle cause di incompatibilità, delibera sulla domanda. La delibera di ammissione deve essere comunicata all'interessato e annotata nel libro dei soci. L'organo amministrativo deve entro sessanta giorni motivare la deliberazione di rigetto della domanda di ammissione e comunicarla all'interessato. Quest'ultimo può entro sessanta giorni dalla comunicazione del diniego chiedere che sull'istanza si pronunci l'assemblea, la quale delibera sulle domande non accolte, se non appositamente convocata, in occasione della sua prossima successiva convocazione. I soci sono obbligati:

- a. al versamento delle quote sottoscritte con le modalità e nei termini previsti;
- b. all'osservanza dello Statuto, dei Regolamenti e delle deliberazioni legalmente adottate dagli Organi Sociali;
- c. a prestare, il proprio lavoro o l'attività di volontariato, nell'impresa cooperativa secondo le esigenze in atto e secondo quanto previsto nel regolamento aziendale;
- d. al versamento del sovrapprezzo determinato dall'Assemblea dei soci, ai sensi del terzo comma dell'art. 2528 c.c.

È fatto divieto ai soci di esercitare in proprio imprese in concorrenza con quella della cooperativa. La qualità di socio si perde per recesso, o per esclusione, o per causa di morte.

I soci, possono recedere dalla società nei casi previsti dalla legge, nonché ove abbiano perduto i requisiti per l'ammissione, non si trovino più in grado di partecipare al raggiungimento degli scopi sociali, cessino in via definitiva il rapporto di lavoro o l'attività di volontariato. Spetta all'Organo Amministrativo constatare se ricorrano i motivi che, a norma della legge e del presente Statuto, legittimino il recesso, entro sessanta giorni dalla ricezione della dichiarazione di recesso. Ove non sussistano i presupposti per il recesso, l'organo amministrativo deve darne immediata comunicazione al socio, che entro 60 (sessanta) giorni dal ricevimento della comunicazione, può proporre opposizione innanzi al Tribunale. Il recesso ha effetto dalla comunicazione del provvedimento di accoglimento della domanda, sia per quanto riguarda il rapporto sociale che per i rapporti mutualistici pendenti, ivi compresa la prestazione di lavoro. L'esclusione sarà deliberata dall'Organo Amministrativo nei confronti del socio:

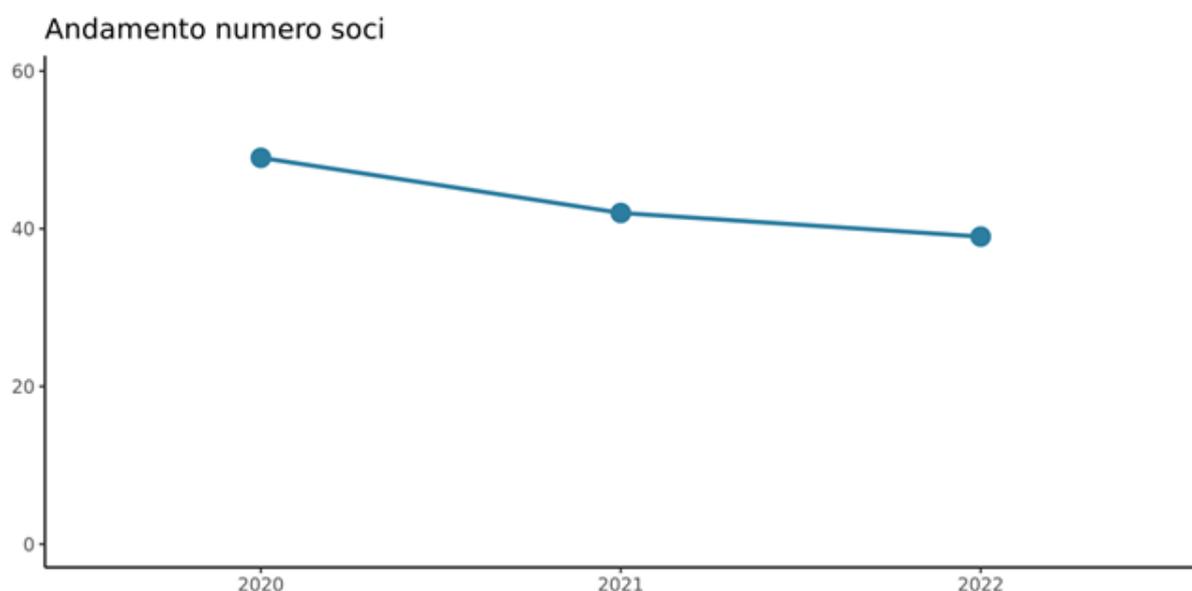
- a. che commetta gravi inadempienze delle obbligazioni derivanti dalla legge o dal contratto sociale, dai regolamenti, ove esistenti o dal rapporto mutualistico;
- b. che, previa intimazione da parte dell'organo amministrativo, non esegue in tutto o in parte il pagamento delle quote sociali sottoscritte o dei pagamenti di eventuali debiti contratti ad altro titolo verso la Cooperativa;
- c. che venga a trovarsi in una delle situazioni di incompatibilità previste.

L'esclusione del socio determina automaticamente la cessazione della prestazione di lavoro, e dei rapporti mutualistici pendenti. Contro l'esclusione, il socio può proporre opposizione al Tribunale competente per territorio, entro 60 (sessanta) giorni dalla comunicazione.

L'esclusione diventa operante, limitatamente al socio, dall'annotazione nel libro dei soci. In caso di opposizione l'annotazione dovrà essere effettuata solo dopo l'esaurimento del procedimento di opposizione. Le deliberazioni prese in materia di esclusione debbono essere comunicate ai soci destinatari, mediante raccomandata con ricevuta di ritorno o mediante raccomandata a mano con rispettiva ricevuta. Tale forma di comunicazione si applica anche per le richieste di recesso presentate dai soci e per l'eventuale diniego da parte della Cooperativa. I soci receduti o esclusi hanno soltanto il diritto al rimborso del capitale sociale da essi effettivamente versato, a cui aggiungere il sovrapprezzo pagato, in sede di acquisizione della qualità di soci ove versato e non capitalizzato, e decurtare le perdite imputabili al capitale, in proporzione alle quote possedute e, la cui liquidazione avrà luogo sulla base del bilancio dell'esercizio, nel quale lo scioglimento del rapporto sociale, limitatamente al socio, diventa operativo. Il diritto al rimborso, salvo il diritto di ritenzione spettante alla Cooperativa fino alla concorrenza di ogni proprio eventuale credito liquido ed esigibile, si matura allo scadere dei centottanta giorni successivi alla approvazione del bilancio. In ogni caso l'organo amministrativo potrà, quando a suo insindacabile giudizio vi sia motivo di garantire la società ed i soci, dilazionare il rimborso, sino a cinque anni dall'approvazione del suddetto bilancio, in più rate, con la corresponsione dei relativi interessi legali. In caso di morte del socio, il diritto degli eredi al rimborso della quota da lui effettivamente versata, si matura nella misura e con le modalità previste, allo scadere dei 180 (centottanta) giorni successivi all'approvazione del bilancio dell'esercizio nel corso del quale si sia verificata la morte. In caso di pluralità di eredi essi debbono nominare un rappresentante comune. I soci receduti, esclusi e gli eredi del socio defunto, dovranno richiedere in forma

scritta il rimborso, entro e non oltre l'anno dalla scadenza dei centottanta giorni. Gli eredi del socio defunto dovranno presentare, unitamente alla richiesta di liquidazione della quota, idonea documentazione ed Atto notorio o dichiarazione sostitutiva, comprovanti che essi sono gli aventi diritto alla riscossione e la nomina di un unico delegato alla riscossione medesima. Le quote per le quali non sarà richiesto il rimborso nel termine suddetto e quelle comunque non rimborsate, saranno devolute al fondo di riserva straordinaria. Entro un anno dalla cessazione, il socio risponde verso la società per il pagamento dei conferimenti non versati. Inoltre dovrà rimborsare quanto ricevuto per la liquidazione della quota ove entro lo stesso termine venga dichiarato lo stato di insolvenza della società. Nei rapporti mutualistici sarà rispettato tra i soci il principio della parità di trattamento. In considerazione della peculiare posizione giuridica del socio quale "lavoratore associato", la disciplina della prestazione di lavoro dei soci stessi e la relativa retribuzione sono regolate dall'apposito regolamento aziendale, redatto dall'Organo Amministrativo e approvato dall'Assemblea ordinaria dei soci. Il regolamento può prevedere la riduzione dell'orario o la sospensione del lavoro a tempo determinato o indeterminato rispettivamente in caso di crisi occupazionale temporanea o in caso di necessità di ridimensionamento definitivo degli organici della cooperativa. Nei casi di sospensione dal lavoro a tempo indeterminato, il socio ha diritto di precedenza per la riammissione al lavoro, rispetto alla ammissione di nuovi soci con pari attitudini professionali, salvo il caso in cui la Cooperativa sia obbligata, per legge o per contratto, all'ammissione di nuovi soci lavoratori, oppure all'assunzione di dipendenti in occasione dell'acquisizione di appalti, incorporazione di aziende o altre eventualità analoghe. Il tutto nel rispetto delle disposizioni contenute nella legge 3 aprile 2001, n. 142 e successive modificazioni ed integrazioni. Inoltre, per cercare di rafforzare i legami tra i propri soci e il senso di appartenenza vengono organizzate occasioni come feste del socio e incontri informali tra i soci e i non soci.

Le politiche attivate nei confronti dei soci hanno avuto alcuni esiti oggettivi. Il primo di questi riguarda il turn over della base sociale: se all'atto della fondazione la cooperativa contava sulla presenza di 5 soci, come anticipato essi sono oggi 39. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 46% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 26% presente da oltre 15 anni.



Nel 2022 PASO ha organizzato 1 assemblea ordinaria e 1 assemblea straordinaria. Il tasso di partecipazione per l'assemblea di approvazione del bilancio è stato complessivamente del 28.57% (partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 46.42%).

La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale.

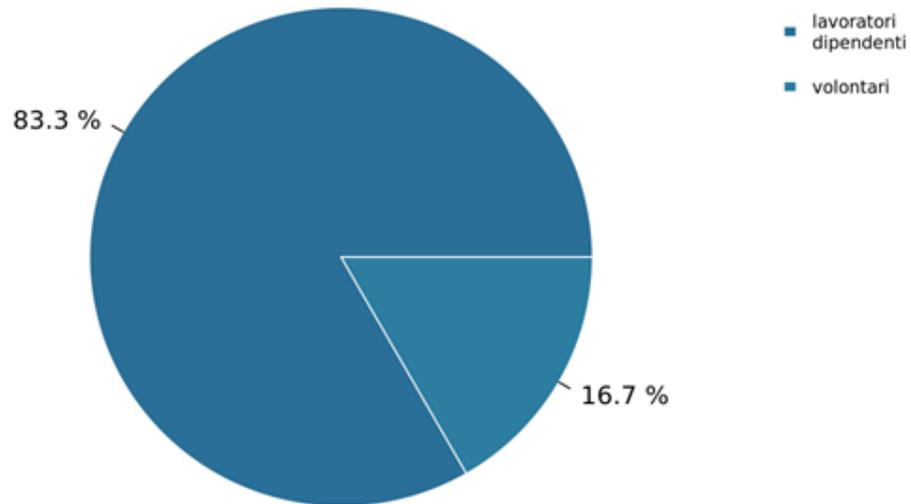
Innanzitutto, il coinvolgimento negli organi di governo di giovani e figure femminili: PASO conta così la presenza tra i suoi soci di un 18% di giovani under 30, mentre il CdA vede per due terzi la presenza di donne.

Il **Consiglio di Amministrazione**, organo amministrativo ed esecutivo della cooperativa, è composto da sei consiglieri. Essi sono esponenti di categorie diverse di portatori di interesse, dimostrando nuovamente la rilevanza assegnata a portare anche nel processo gestionale le scelte e il confronto tra attori diversi.

Nome e cognome	Ruolo	Data prima nomina	Durata in carica	
Valentina Crippa	Presidente Direttrice	23/05/2011	Fino approvazione bilancio 2022	ad del
Silvia Decio	Consigliere Coordinatrice	30/05/2015	Fino approvazione bilancio 2022	ad del
Manuela Toniolo	Vice-Presidente Responsabile amministrativa	27/05/2016	Fino approvazione bilancio 2022	ad del
Raffaele Pirovano	Consigliere Volontario	27/05/2016	Fino approvazione bilancio 2022	ad del
Massimiliano Quadri	Consigliere Coordinatore	14/05/2017	Fino approvazione bilancio 2022	ad del
Francesca Manzoni	Consigliere Coordinatrice	15/07/2020	Fino approvazione bilancio 2022	ad del

Nell'anno 2022 il Consiglio di Amministrazione si è riunito 11 volte e il tasso medio di partecipazione è stato del 100%.

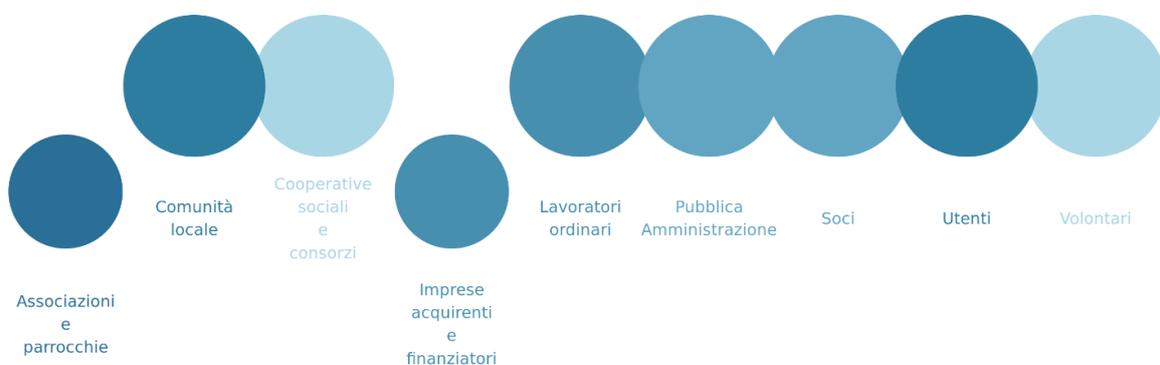
Composizione del CdA



La cooperativa non prevede per nessuna carica compensi economici al di là di quanto eventualmente già goduto dalle persone nell'ambito di diversi ruoli all'interno della cooperativa. Inoltre, gli utili conseguiti nel 2021 (ultimo anno disponibile rispetto all'assegnazione di utili da assemblea di bilancio) sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.

A conclusione della riflessione sulla democraticità e rappresentanza di interessi della cooperativa sociale, si deve comunque considerare che, nonostante la centralità del socio e degli organi di governo nel processo decisionale, la cooperativa agisce con una chiara identificazione di quelli che sono gli interessi dei diversi soggetti che con essa si relazionano, dei suoi **stakeholder**.

Stakeholder



In particolare, le modalità di **coinvolgimento dei lavoratori** sono eterogenee e sviluppate: la cooperativa promuove la partecipazione dei lavoratori a momenti di co-progettazione di azioni,

di nuovi interventi e di idee progettuali da apportare nei servizi di operatività, il coinvolgimento nel processo decisionale e nella pianificazione delle attività dell'organizzazione, la rappresentanza e la raccolta di idee attraverso gruppi o esponenti, momenti di incontro e confronto formali. PASO rende partecipi i **beneficiari dei servizi**, attivando gli utenti nell'intercettazione di preferenze e idee. Rilevante anche l'investimento nel coinvolgimento degli **altri portatori d'interesse**, attraverso la partecipazione a momenti di co-progettazione, il coinvolgimento nel processo decisionale e nella pianificazione dell'attività e la promozione dell'ascolto e della comunicazione anche informali o non programmati.



Il perseguimento degli obiettivi e della funzione sociale della cooperativa viene garantito dall'impegno quotidiano di lavoratori, collaboratori, professionisti e volontari che anche nel 2022 hanno rappresentato una risorsa fondamentale per PASO.

Risorse Umane Effettive

Lavoratori ordinari	50
Collaboratori	2
Professionisti	2
Volontari	3

Le persone sono inserite all'interno di un organigramma definito e secondo chiare aree, ruoli e funzioni. Il Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) è l'organo decisionale attraverso il quale si concretizzano le strategie della Cooperativa, mediante l'organizzazione e l'allocazione delle risorse umane, finanziarie e immobiliari. Ne sono membri gli amministratori eletti dall'Assemblea dei Soci. Il C.d.A. svolge le seguenti funzioni:

- imposta la politica strategica della Cooperativa, coerentemente con gli orientamenti forniti dall'Assemblea dei Soci;
- imposta i programmi annuali, definisce gli obiettivi a medio termine, approva il Regolamento interno presentato dal Presidente;
- elegge il Presidente e il Vice Presidente;
- valuta e rettifica ogni iniziativa straordinaria sottoposta dal Presidente/dal Coordinatore delle Attività, non precisata nel documento di programmazione ratificato dall'Assemblea dei Soci;
- assume il personale e nomina i responsabili dell'organizzazione;
- approva i contratti, dando mandato al Presidente della firma;
- approva i piani generali di formazione.
-

Il Presidente è il legale rappresentante della Cooperativa; risponde delle azioni della stessa in sede civile e penale, nella misura prevista dalla legislazione vigente. È eletto dal Consiglio d'Amministrazione. I suoi compiti sono:

- presiedere le sedute del Consiglio di Amministrazione;
- presenziare alle riunioni tecniche dei responsabili di area;
- rappresentare la Cooperativa nelle sedi istituzionali e politiche;
- approvare e firmare i bilanci della Cooperativa;
- elaborare il Regolamento interno e sottoporlo all'Assemblea dei soci per l'approvazione.

Il Responsabile Amministrativo e della protezione dei dati personali si occupa dei seguenti compiti:

- gestisce le attività amministrative e contabili della Cooperativa;
- si occupa degli acquisti;
- svolge mansioni di segreteria;
- si occupa del trattamento dei dati personali;
- garantisce l'accessibilità dei dati da parte degli interessati garantire i diritti di accesso ai dati da parte degli interessati;
- adotta misure di sicurezza per ridurre al minimo i rischi di distruzione o perdita dei dati, l'accesso non autorizzato o il trattamento non consentito, assicurando l'integrità e la disponibilità dei dati;
- segue gli aggiornamenti legislativi relativi alle procedure adottate e apporta le relative modifiche.

I Coordinatori si occupano principalmente della gestione tecnica, organizzativa e amministrativa dei vari servizi. I compiti che sono chiamati a svolgere sono:

- mantenere contatti con gli educatori e proporsi come punto di riferimento per qualsiasi necessità;
- informare periodicamente la committenza (nella persona dell'Assistente sociale per i servizi pubblici) relativamente all'andamento dei servizi;
- partecipare alle riunioni di coordinamento, agli incontri con servizi sociali comunali e alle verifiche periodiche programmate rimanendo comunque disponibile ogni qual volta si rendesse necessario un incontro;
- controllare la gestione e la qualità del servizio reso;
- garantire la sua presenza per tutta la durata del servizio, anche attraverso un telefono cellulare di servizio per garantire una continua reperibilità;

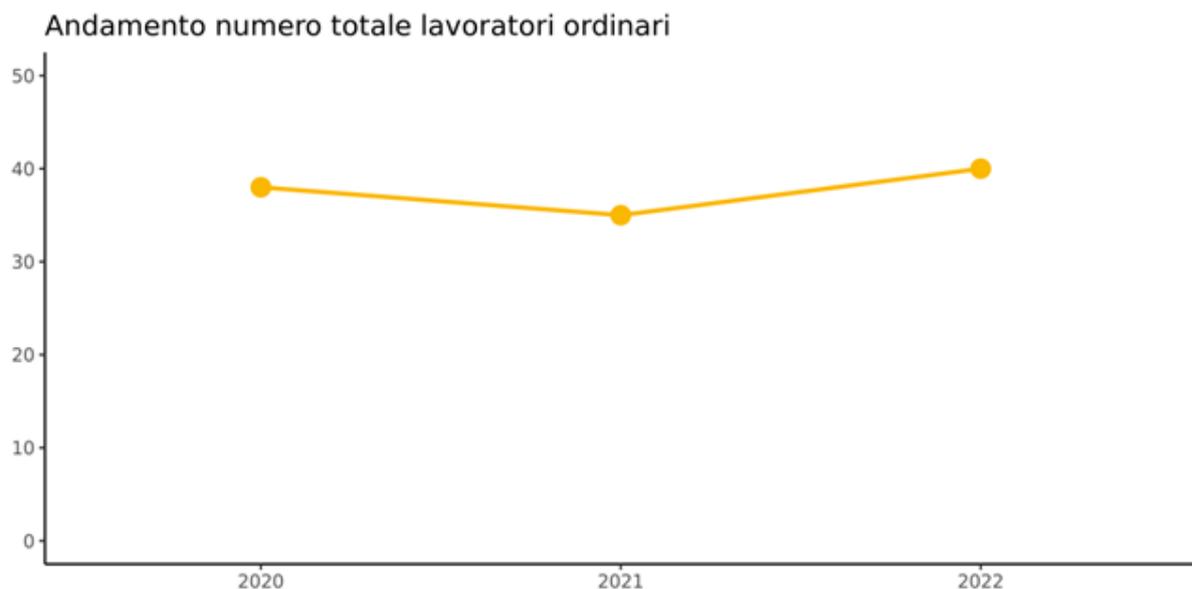
Gli Educatori hanno principalmente il compito di portare avanti i servizi loro assegnati secondo le modalità e con gli obiettivi concordati con la committenza e con l'equipe della Cooperativa. Sono, inoltre, tenuti a:

- partecipare alle riunioni di coordinamento, agli incontri con servizi sociali comunali e alle verifiche periodiche programmate rimanendo comunque disponibile ogni qual volta si rendesse necessario un incontro;
- informare il coordinatore di riferimento rispetto all'andamento del servizio;
- svolgere una formazione continua partecipando ai corsi tenuti o consigliati dall'equipe della Cooperativa;
- stilare relazioni sui singoli casi seguiti per documentare l'andamento dell'intervento.

I DIPENDENTI

I **lavoratori dipendenti**, impiegati dalla cooperativa al 31/12/2022 sono 40, di cui il 77.5% a tempo indeterminato e il 22.5% a tempo determinato. Durante l'anno la cooperativa ha visto l'ingresso di 14 dipendenti rispetto all'uscita di 9 lavoratori, registrando così una variazione positiva. Inoltre, vi è da considerare che nell'arco dell'anno 4 lavoratori sono passati da contratti flessibili a contratti a tempo indeterminato.

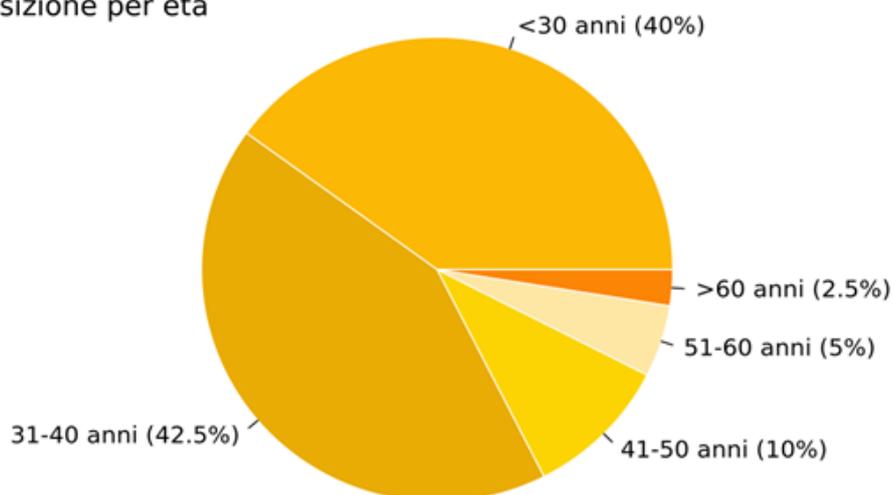
Il totale delle posizioni lavorative aperte del 2022 è stato quindi di 50 lavoratori, per equivalenti posizioni a tempo pieno di lavoro (ULA o Unità Lavorative Annue) quantificate nell'anno in 23.80 unità (per un totale di 53.059 ore retribuite).



I **tratti socio-demografici** dei lavoratori dipendenti mettono in luce anche l'impatto occupazionale che la cooperativa ha avuto nel territorio e a favore delle varie classi di lavoratori.

La presenza di dipendenti donne è dell'85%. I giovani fino ai 30 anni sono invece il 40%, contro una percentuale del 7.5% di lavoratori che, all'opposto, hanno più di 50 anni.

Composizione per età

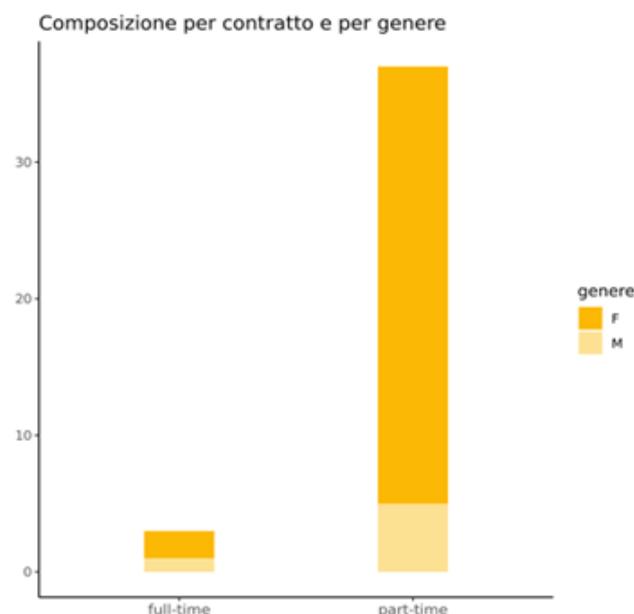


I profili formativi e la classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono forniscono informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Rispetto alla formazione, i lavoratori si suddividono in 34 laureati, 5 lavoratori diplomati e 1 con qualifica professionale. Rispetto invece ai ruoli ricoperti, la cooperativa conta sulla presenza di 34 educatori con titolo, 3 coordinatori, 1 operaio semplice, 1 impiegato e 1 responsabile.

In una lettura dei livelli di fidelizzazione alla cooperativa, la fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 27% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni e il 15% da oltre 10 anni.



Le **caratteristiche contrattuali** permettono di comprendere inquadramenti, elementi di valorizzazione della persona e flessibilità proposte, intercettando dove la cooperativa è capace di garantire elementi di qualità del lavoro e gli eventuali punti di miglioramento nella gestione delle risorse umane. Per quanto riguarda la flessibilità temporale, il 7.5% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, rispetto alla presenza del 92.5% di lavoratori con una posizione a part-time (34 scelti dai lavoratori e 3 imposti per necessità organizzative). Complessivamente la cooperativa è riuscita a soddisfare il 100% di richieste di part-time pervenute dai propri dipendenti.



In coerenza con i servizi prodotti e con la formazione dei lavoratori, i lavoratori sono inquadrati in ruoli e con livelli salariali eterogenei. Nello specifico, per quanto riguarda gli inquadramenti l'80% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 60% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Rispetto ai contratti, la cooperativa sociale applica ai propri lavoratori il contratto collettivo delle cooperative sociali.

Inquadramento Contrattuale e Retribuzione

	Minimo	Massimo
Coordinatore/responsabile/professionista	22.417 €	24.534 €
Educatore, lavoratore qualificato	15.219 €	21.804 €

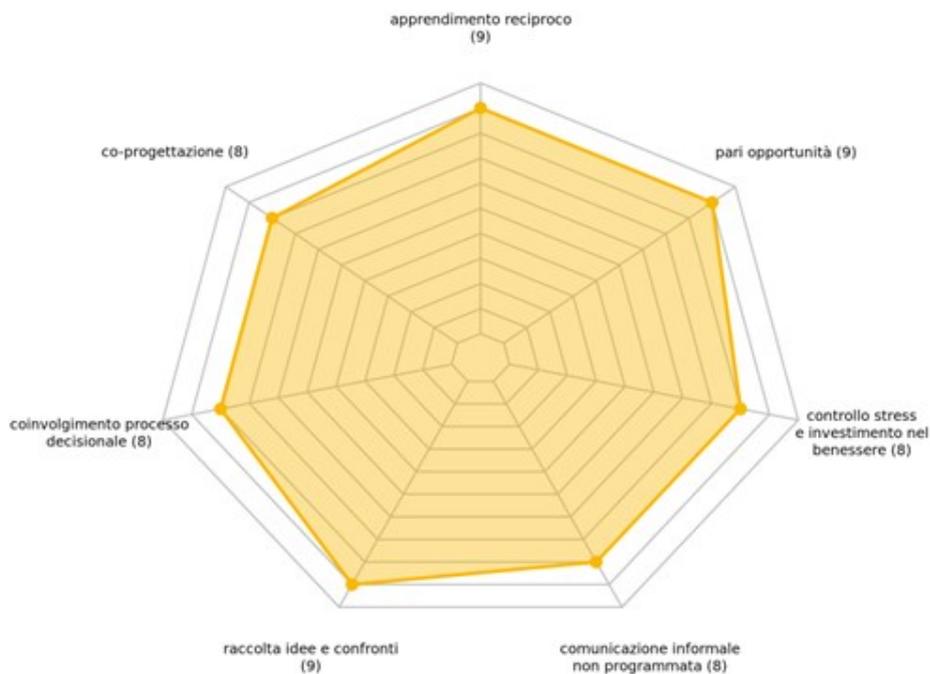
Un modo per valorizzare il lavoro ed i lavoratori dipendenti è quello di garantire incentivi, economici e di altra natura, che influenzano anche la **qualità del lavoro** offerto.

Economicamente, oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit come i buoni mensa o il telefonino aziendale, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi di altre cooperative, anticipi sullo stipendio e anticipi eccezionali su TFR. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare, PASO prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa e banca delle ore.

Accanto a tali elementi più aziendalistici, tema centrale per le cooperative sociali è sicuramente la sfera del **coinvolgimento** e del **benessere** dei lavoratori. PASO investe in pratiche e dispositivi volti a garantire il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

La cooperativa sociale PASO è attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene alla formazione: durante l'anno i lavoratori sono stati infatti coinvolti in attività riguardanti la formazione obbligatoria in materia di sicurezza sul lavoro e la formazione tecnica, basata prevalentemente su corsi di aggiornamento professionale.

Processi di gestione delle risorse umane



Elemento oggettivo del benessere o indicatori di possibili problematiche sono infine rilevabili nei dati su salute e contenziosi.

Salute e Contenziosi

Infortuni	1
Giorni di assenza per malattia totali	376
Nr. massimo di giorni di assenza per malattia individuale	105
Ferie non godute complessive	15%
Massimo ferie non godute per individuo	54%
Contenziosi	0

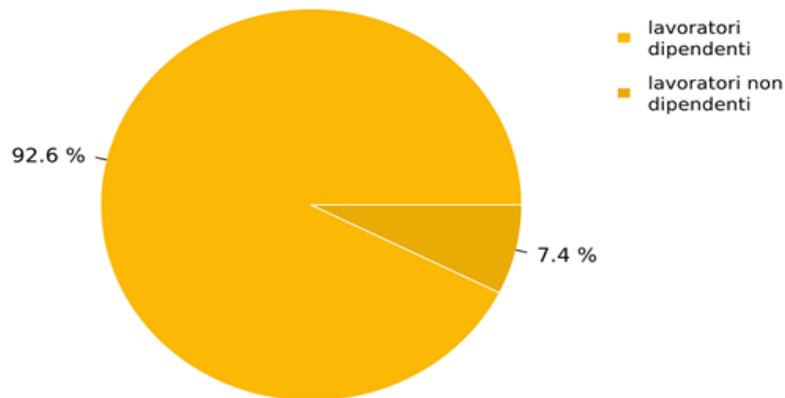
PASO crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente in modo non formalizzato.

COLLABORATORI E PROFESSIONISTI

Nel corso del 2022, la cooperativa si è avvalsa anche di altre figure professionali a sostegno delle attività, che hanno determinato ricadute occupazionali e formative ulteriori nel proprio territorio. Nello specifico, PASO ha fatto ricorso a 2 collaboratori e 2 professionisti titolari di partita IVA.

Tali numeri spiegano meglio la strutturazione dell'organico nel complesso: mediamente nell'anno il peso del lavoro dipendente (calcolato a testa e non ad orario) sul totale è stato pari al 92.6%. È possibile quindi affermare che la cooperativa ha investito nella generazione di occupazione stabile, garantendo contratti di dipendenza ad una parte elevata dei propri lavoratori.

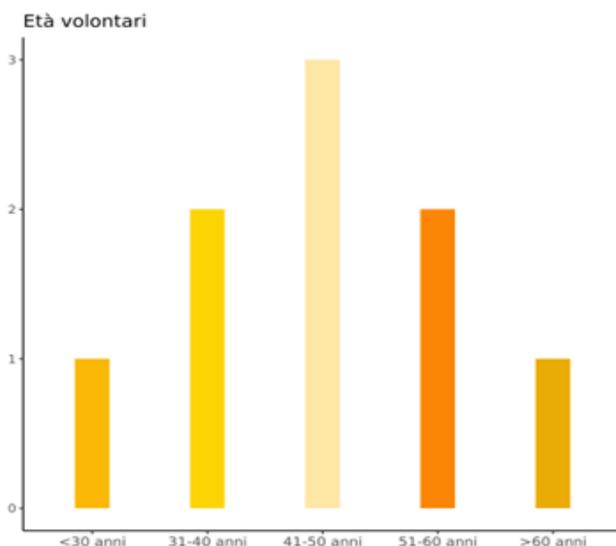
Peso lavoro dipendente sul totale



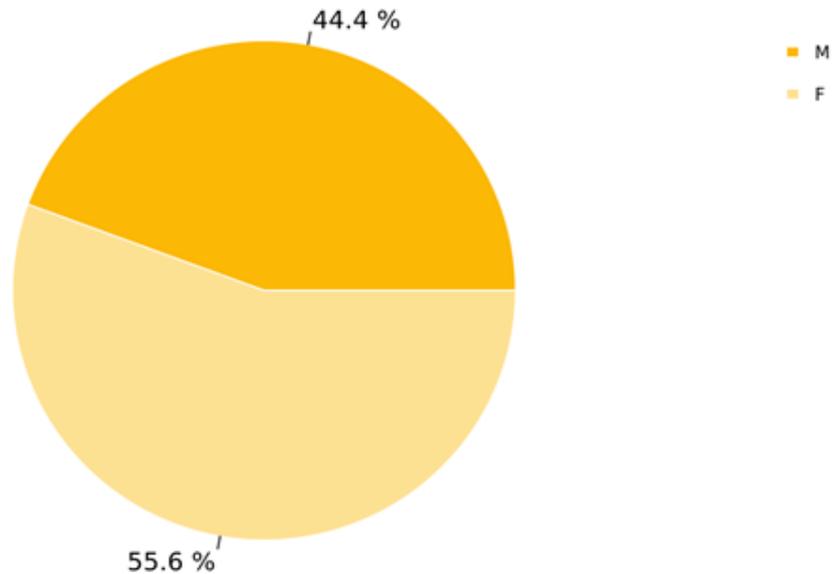
VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA

Il volontariato svolto all'interno di PASO costituisce un'ulteriore risorsa a disposizione dell'organizzazione e può essere interpretato come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità. La cooperativa ha visto coinvolti in attività di volontariato solo tre volontari soci.

La presenza di volontari, risulta rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi cinque anni.



Genere volontari



Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore (60% del totale ore donate) in attività di partecipazione alla gestione della cooperativa attraverso l'appartenenza al CdA o ad organi istituzionali diversi dall'assemblea dei soci, ma anche in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa (40%).

PASO ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche promosse nei loro confronti. La cooperativa sociale si interessa dei volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato e fa formazione ai volontari al loro ingresso in cooperativa.

Da un punto di vista pratico, si cerca di riconoscere l'attività svolta, erogando loro alcuni benefit, come fringe benefit (buoni mensa, telefonino aziendale) e sconti per l'acquisto di prodotti o servizi di altre cooperative; inoltre, secondo quanto stabilito anche legislativamente, per i propri volontari prevede rimborsi chilometrici per missioni e spostamenti e rimborsi a presentazione di fatture e ricevute per acquisti effettuati a favore dell'azienda.



OBIETTIVI E ATTIVITÀ

Gli obiettivi statuari e la mission organizzativa trovano compimento nella realizzazione delle attività e rendicontare i risultati raggiunti dalla cooperativa significa guardare innanzitutto in modo concreto ai servizi offerti e alle persone che ne hanno beneficiato.

Nel presente bilancio sociale si è scelto, per finalità comunicative, di fornire brevi descrizioni di obiettivo e di risultato per ciascuna delle principali tipologie di servizio realizzate nel corso del 2022.

ASSISTENZA EDUCATIVA SCOLASTICA E DOMICILIARE

Il servizio si esplica in AES, ADM e doposcuola. Il servizio di assistenza educativa scolastica (AES) è rivolto a minori in situazione di disabilità certificata, frequentanti i servizi per l'infanzia, le scuole di primo e di secondo grado. Il servizio mira a sviluppare e a promuovere le capacità dell'alunno, aiutando ad utilizzare le diverse proposte didattiche ed educative della scuola, a fruire delle strutture scolastiche e delle attività indicate dalla programmazione didattica. La Cooperativa, in forza della pluriennale esperienza nella gestione dei servizi di assistenza educativa nel territorio provinciale, ritiene fondamentale, per un proficuo lavoro dell'educatore, ricercare all'interno della scuola la collaborazione con i team/consigli di classe e la partecipazione attiva alla stesura dei P.E.I. (Progetti Educativi Individualizzati), sviluppare il lavoro di équipe con gli operatori dei servizi territoriali coinvolti e all'équipe formative – pedagogiche interne con cadenza mensile. L'Assistenza Domiciliare Minori (ADM) è un servizio che sostiene la famiglia in situazioni di difficoltà, attraverso una relazione educativa con i minori ed un supporto costante alla genitorialità.

L'ADM si configura come un servizio il cui scopo principale è:

- consentire la permanenza del minore nel suo ambiente di origine
- accompagnare e prendersi cura della situazione destinataria dell'intervento, per una possibile evoluzione positiva delle condizioni di vita del nucleo familiare.

La cooperativa su richiesta dei comuni, per andare incontro alle esigenze di conciliazione famiglia-lavoro, gestisce servizi di sorveglianza mensa e doposcuola per bambini della scuola primaria.

La finalità principale del servizio è quella di sostenere il ruolo educativo della famiglia e consentire la conciliazione tra impegni lavorativi e di accudimento dei figli, ma è anche quella di offrire ai minori un luogo protetto di ricreazione, educazione e socializzazione e apprendimento.

Il 90% delle ore di lavoro dedicate a tali attività sono state coperte da convenzioni con la pubblica amministrazione.

Le Dimensioni Del Servizio

Tipologia	servizi di contesto o integrativi
Beneficiari totali	323
Lavoratori dedicati con continuità al servizio	35
Ore di lavoro dedicate	34.404
Entrate dal servizio	552.105 €

Tra i beneficiari del servizio si contano al 38% persone con disabilità, al 5% persone con disagio sociale e al 57% persone senza disabilità o disagio sociale. Guardando alle fasce d'età si conta un 88% di minori e adolescenti 7-14 anni, 5% over 65, 1% minori e adolescenti 15-18 anni, 1% giovani 19-24 anni e 1% adulti 25-65 anni.

CENTRI RICREATIVI ESTIVI

La cooperativa su richiesta dei comuni e in collaborazione con alcune associazioni sportive, culturali e sociali del territorio, per andare incontro alle esigenze di conciliazione famiglia-lavoro, organizza e/o coordina dei centri ricreativi estivi. Il Centro Estivo si caratterizza come un percorso di attività e di svago per bambini/e e ragazzi/e dai 6 ai 14 anni in un tempo privilegiato per realizzare nuovi incontri. La finalità principale del servizio è quella di sostenere il ruolo educativo della famiglia e consentire la conciliazione tra impegni lavorativi e di accudimento dei figli nel periodo di chiusura delle attività scolastiche; ma è anche quella di offrire ai minori un luogo protetto di ricreazione, educazione e socializzazione e un percorso basato sulla consapevolezza che ogni relazione rappresenta un'insostituibile opportunità di crescita per adulti e ragazzi. Per gli utenti disabili vengono impiegati educatori specializzati, che operano e lavorano con la disabilità da diversi anni e che aiutano i bambini/ragazzi ad inserirsi nel gruppo e a trascorrere giornate piacevoli con rapporto 1 a 1.

Il 100% delle ore di lavoro dedicate a tali attività sono state coperte da convenzioni con la pubblica amministrazione.

Le Dimensioni Del Servizio

Tipologia	servizi di contesto o integrativi
Beneficiari totali	216
Lavoratori dedicati con continuità al servizio	12
Ore di lavoro dedicate	1.905
Entrate dal servizio	39.992 €

Tra i beneficiari del servizio si contano al 5% persone con disabilità e al 95% persone senza disabilità o disagio sociale.

SERVIZI PRIMA INFANZIA

L'area prima infanzia durante l'anno 2022 si è stata caratterizzata prevalentemente dalla gestione del nido d'infanzia La Cinciallegra e dalla progettazione di eventuali futuri servizi alla prima infanzia. Il nido d'infanzia è un servizio a carattere educativo per la prima infanzia.

Consente l'affidamento quotidiano e continuativo dei bambini a figure diverse da quelle parentali, con specifica competenza professionale. Costituisce un'esperienza ricca e stimolante per i bambini e le bambine che hanno l'opportunità di condividere in gruppo il gioco, le scoperte, la crescita emotiva e cognitiva e risponde al bisogno di custodia, cura e socializzazione delle famiglie. Il nido d'infanzia è un'opportunità educativa che favorisce lo sviluppo armonico dei bambini e contribuisce a realizzare il loro diritto all'educazione attraverso la promozione:

dell'autonomia e dell'identità e la valorizzazione delle diversità individuali, di genere e culturali, assunte come valore;

della personalità nelle sue componenti fisiche, affettive, emotive, cognitive, etiche e sociali; della comunicazione fra bambini e con gli adulti, allo scopo di consentire il confronto costruttivo;

di un'educazione orientata al rispetto dei valori di libertà, uguaglianza, giustizia, tolleranza, solidarietà;

del rispetto delle diversità;

di processi educativi tesi a sviluppare le potenzialità innate in ciascun bambino rendendoli capaci di esprimerle.

Il Nido d'infanzia che proponiamo vuole offrire ai bambini un'esperienza serena di vita sociale e un luogo educativo ricco di opportunità e di stimoli per lo sviluppo cognitivo, espressivo e motorio, nel pieno rispetto di ogni singola individualità. I bambini sono quindi posti al centro, come soggetti attivi in continua evoluzione ed esplorazione. Gli obiettivi principali che il nido si pone sono:

- il benessere del bambino inteso sia sul piano affettivo relazionale sia su quello della conquista dell'autonomia personale;
- l'offerta e la garanzia di spazi e relazioni adeguate a rispondere ai bisogni della prima infanzia;
- l'offerta di spazi e relazioni volte al supporto della genitorialità.

Focus del progetto educativo è il concetto di bambino competente (cfr. Bruner), considerato al centro della quotidianità della vita del nido come portatore di risorse e capacità proprie, di una sua originalità ed individualità e come parte di un gruppo di altri bambini con cui creare relazioni significative, giocare, condividere, imparare ed arricchirsi umanamente. I bambini devono essere posti nelle condizioni di poter scegliere i giochi, i materiali, gli adulti e i compagni. Sono loro i veri protagonisti, in quanto soggetti attivi, predisposti e interessati ad interagire con gli altri, desiderosi di comunicare, di conoscere e costantemente mossi dalla curiosità e dalla voglia di esplorare. Sono in grado di instaurare relazioni significative e di adattarsi con flessibilità a un contesto sociale vario ed articolato, che allo stesso tempo è organizzato e prevedibile e consente lo sviluppo graduale delle singole competenze cognitive.

La copertura temporale del servizio è stata di 46 settimane di offerta all'anno, per 47 ore a settimana.

Le Dimensioni Del Servizio

Tipologia	servizio continuativo	semi-residenziale	o	diurno
Beneficiari totali	16			
Lavoratori dedicati con continuità al servizio	5			
Ore di lavoro dedicate	4.292			
Entrate dal servizio	58.244 €			

SERVIZI AUTISMO

Il servizio si esplica in attività a carattere psico-educativo rivolte a bambini, ragazzi e giovani autistici in età compresa fra i 4 e 30 anni e a favore delle famiglie del territorio. Nel corso degli anni, all'interno di quest'area è cresciuta anche la collaborazione con Autismo Lecco, un'associazione ODV di genitori e di persone affette da sindrome autistica, sindrome di Asperger o disturbi generalizzati dello sviluppo nata nel 2000 e che svolge da allora la propria attività nella provincia di Lecco, affidando alla cooperativa Paso la gestione operativa di alcuni servizi. A partire dal 2015 grazie anche al sostegno della Fondazione Comunitaria del Lecchese sono partiti inoltre i progetti estivi legati all'autismo tra cui: il progetto GIOCA CON ME, il centro ricreativo Avventura Indimenticabile, il progetto GUIDA PER UN GIORNO, le letture in CAA nelle biblioteche e il percorso PERLA per lo sviluppo delle autonomie. In particolare, gli interventi rivolti alle singole famiglie sono:

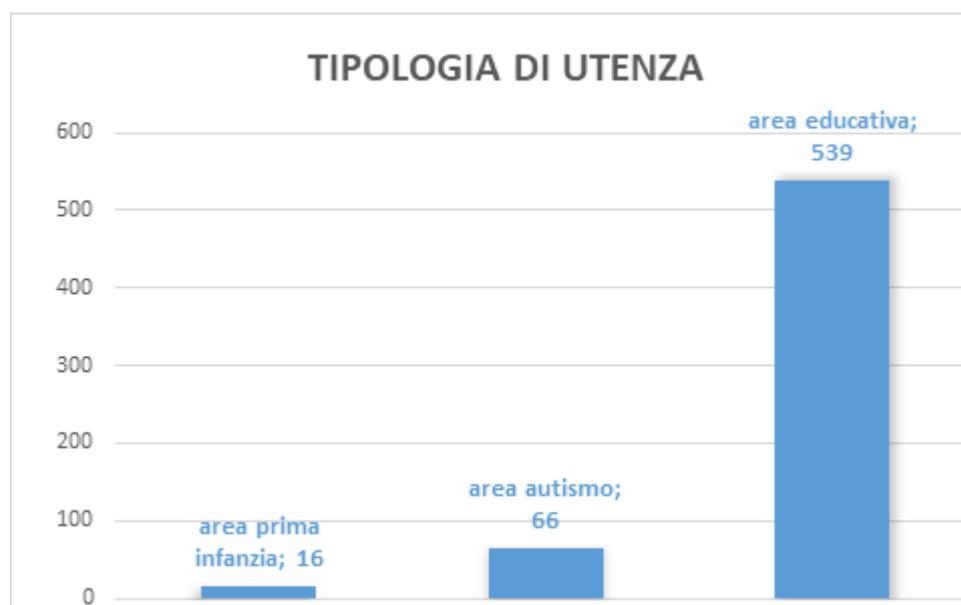
- Sostegno genitoriale
- Tutoring scolastico e formazione
- Interventi educativi domiciliari mirati sull'area di interesse
- Accompagnamento ad attività sul territorio
- Percorsi psico-educativi individuali
-

Sono proposte inoltre le seguenti attività di gruppo:

- Attività e uscite sul territorio ludico-ricreative per la socializzazione
- Centro estivo "Avventura Indimenticabile"
- Esperienze estive per lo sviluppo dell'autonomia

Le Dimensioni Del Servizio

Tipologia	servizi di contesto o integrativi
Beneficiari totali	66
Lavoratori dedicati con continuità al servizio	5
Ore di lavoro dedicate	1.505
Volontari dedicati al servizio	2
Entrate dal servizio	33.845 €



Con riferimento agli utenti complessivi della cooperativa, si rileva un numero totale di utenti pari a 621, di cui 88 con presa in carico e 533 utenti delle prestazioni senza presa in carico (contati per testa e non per singola prestazione)

In termini di impatto sul territorio, il 2% dei beneficiari dei servizi risiede nel comune in cui ha sede la cooperativa e il 96% nella stessa provincia, con impatto quindi prettamente locale dell'attività e con conseguente sviluppo di una relazione e di una conoscenza diffusa con e nel territorio in cui la cooperativa ha la sua sede.

Una ricaduta indotta delle attività è quella di natura economica e legata ai cosiddetti effetti distributivi, ovvero alla capacità di offrire servizi a prezzi differenziati a seconda delle caratteristiche (economiche e personali) dei beneficiari. La cooperativa opera anche al di fuori degli accordi con la pubblica amministrazione e nello specifico, 82 beneficiari dei servizi sono utenti privati a pagamento diretto/personale a cui sono stati offerti servizi complementari rispetto a quelli regolati dalla convenzione pubblica, ma almeno parzialmente rivolti anche allo stesso target. Ciò le ha permesso di intervenire parzialmente anche sulle tariffe praticate per i propri servizi e così la cooperativa sociale nel 2022 ha erogato servizi a tariffa omogenea e a piena copertura dei costi.

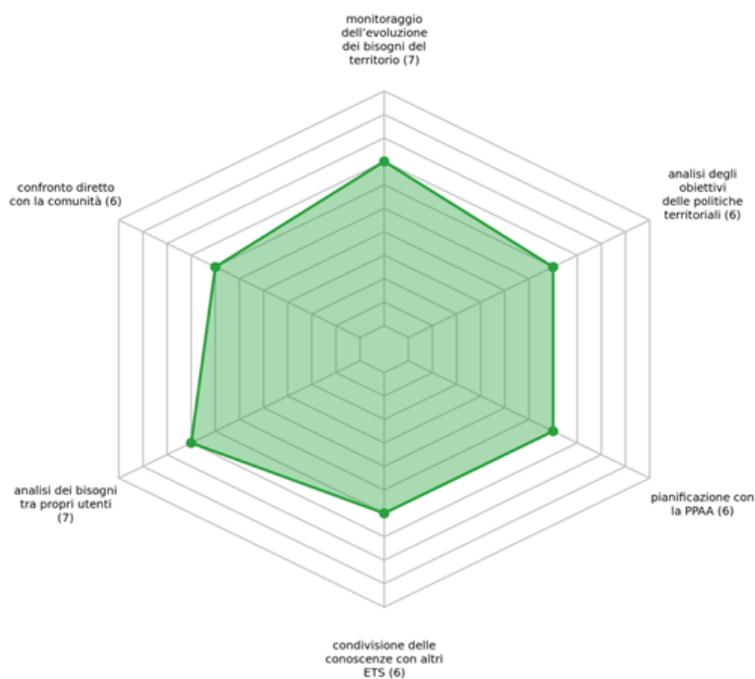
INNOVAZIONE E QUALITÀ DEI SERVIZI

Nel perseguimento degli obiettivi sociali, la dimensione quantitativa sin qui presentata– e quindi la capacità di rispondere ai bisogni di un certo numero di persone e con servizi eterogenei- rappresenta di certo un aspetto importante per descrivere i raggiungimenti dell'anno. Ma altrettanto rilevante è riflettere su come la cooperativa investe anche nella qualità dei servizi.

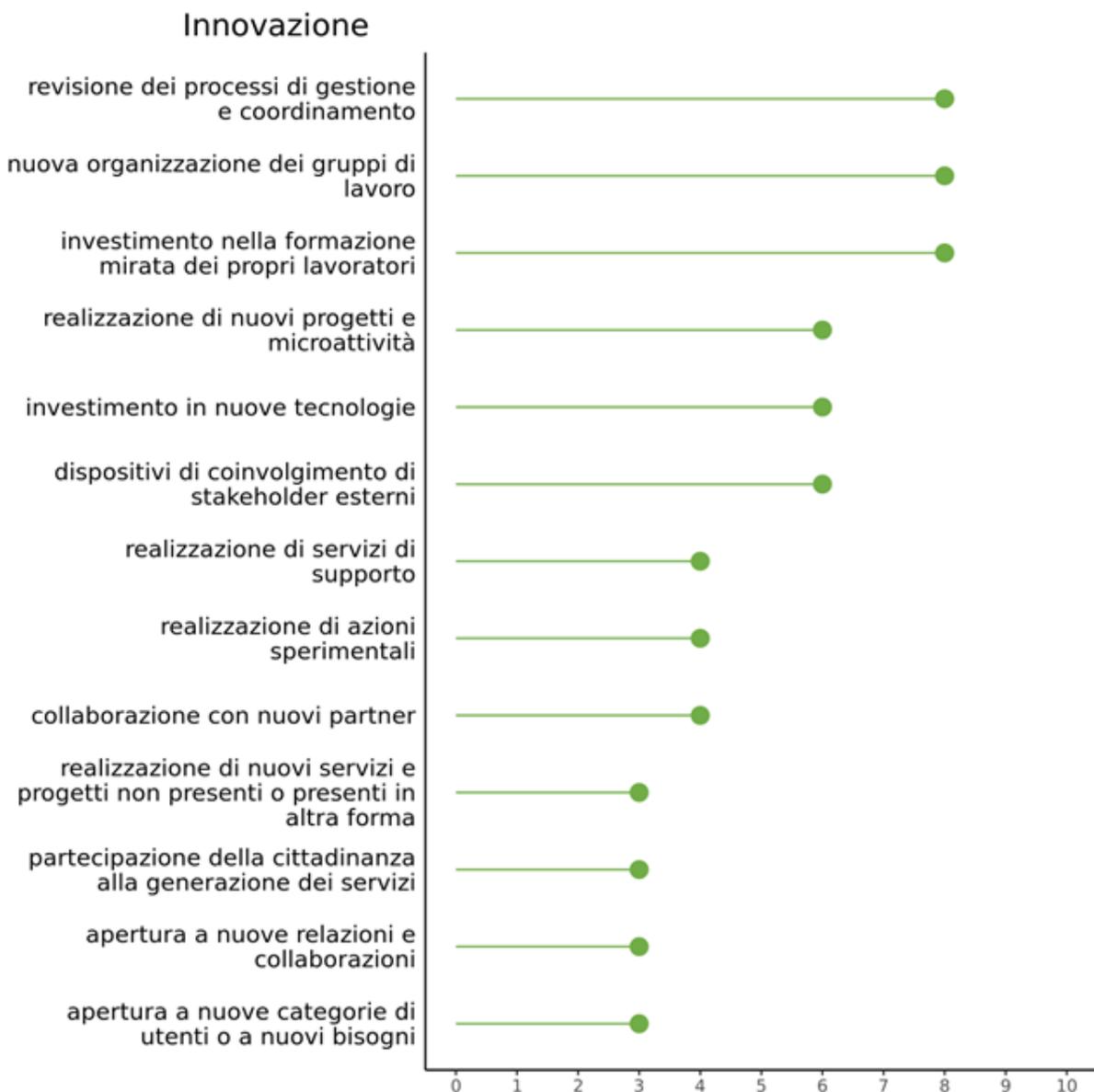
Portare qualità nei servizi significa innanzitutto promuovere processi che siano attenti ai bisogni del territorio e della persona. La cooperativa sociale ha così investito nel monitoraggio di tali bisogni attraverso la realizzazione ad opera propria o in rete di ricerche ed indagini volte al monitoraggio dell'evoluzione dei bisogni del territorio rispetto ai soggetti e alle azioni di interesse della cooperativa e la realizzazione di analisi dei bisogni tra i propri utenti, con il fine di intercettare possibili nuove linee di sviluppo dei propri servizi.

Il coordinamento con l'offerta di servizi nel territorio è stato affidato a ricerca di buone prassi (a livello locale o nazionale) da replicare od adattare ai propri servizi e le politiche di filiera e integrazione dei servizi sono state praticate attraverso la collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi ai propri utenti, la pianificazione di attività con altri ETS del territorio per renderle complementari e offrire agli utenti o potenziali utenti un ventaglio di strutture e servizi alternativi e la pianificazione e l'azione con altri attori del territorio per agire su fasce di utenti o in zone eterogenee/ complementari.

Monitoraggio della domanda

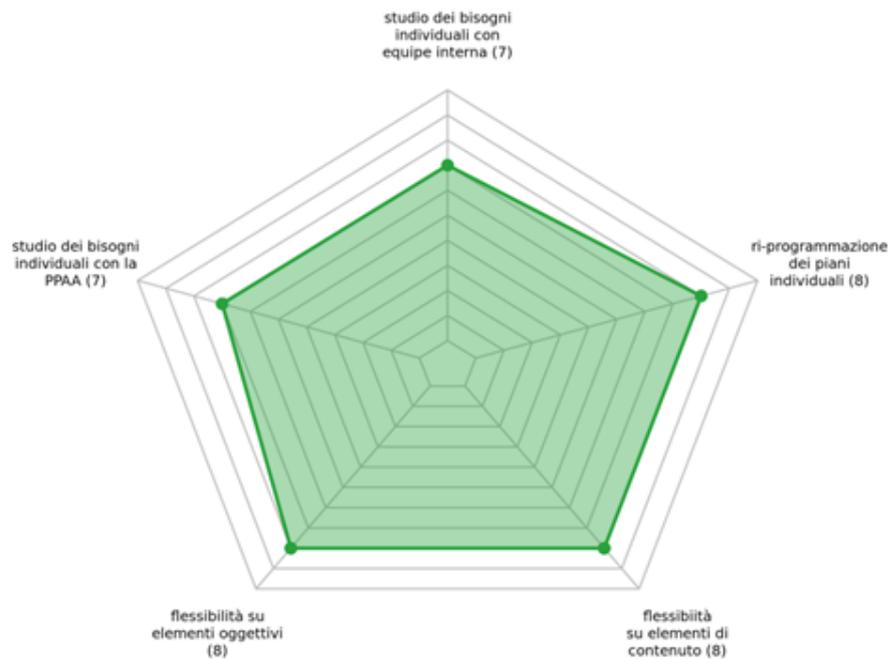


PASO punta poi all'innovazione dei propri servizi attraverso importanti azioni che investono sul miglioramento delle modalità di organizzazione e conduzione dei servizi: nel triennio 2020/2022 la cooperativa ha innovato/rivisto i propri processi di gestione e coordinamento del servizio, ha promosso una nuova organizzazione dei gruppi di lavoro/delle equipe per rispondere meglio ai bisogni del proprio target di riferimento e ha investito in una formazione mirata dei propri lavoratori funzionale ad apportare cambiamenti nelle modalità di realizzazione del servizio.



Portando lo sguardo sui tratti che possono far riflettere sulla qualità dei servizi in sé, un indicatore di attenzione è l'elemento della **personalizzazione** piuttosto che della standardizzazione dell'offerta, e per PASO è possibile osservare i servizi presentano tratti di flessibilità alle esigenze individuali/familiari per quanto riguarda elementi oggettivi e di contenuto e prevedono cambiamenti nei percorsi individuali a seguito di azioni di monitoraggio e valutazione dell'apprendimento/evoluzione dei bisogni dell'utente.

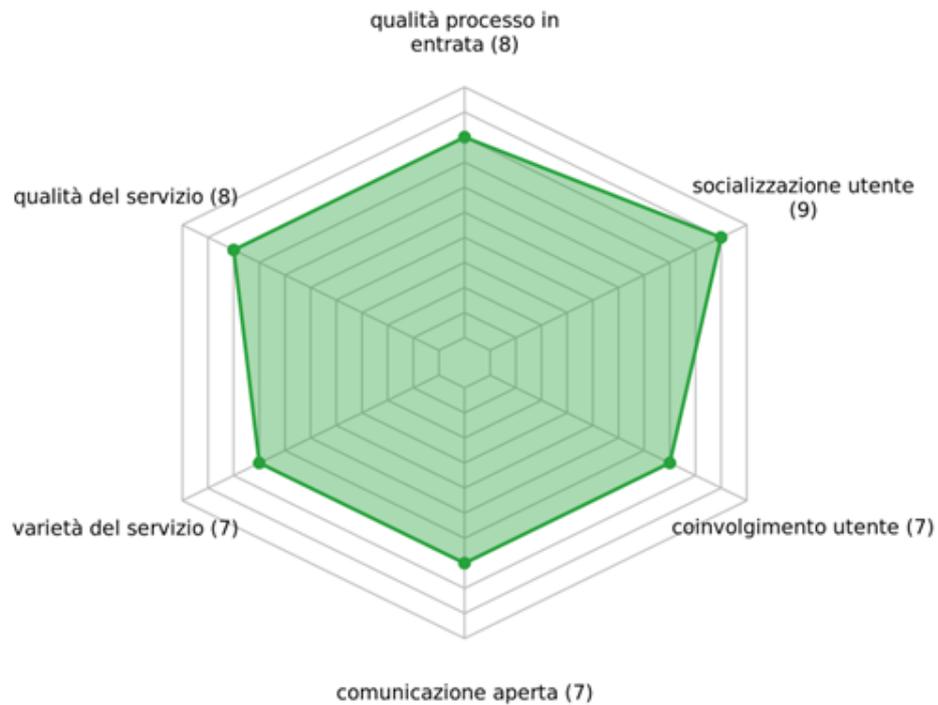
Flessibilità dell'offerta



La qualità dei servizi passa quindi da processi di analisi del servizio che sono affidati in modo prevalente ad azioni di valutazione di aspetti della qualità del servizio in equipe o gruppi di lavoro interni e alla strutturazione di un sistema informativo (documentazioni, cartelle individuali, dati...) aperto e consultabile da parte degli operatori.

Quali ulteriori politiche e processi garantiscono, in conclusione, la qualità delle azioni a favore di beneficiari dei servizi e loro familiari? I grafici sottostanti illustrano come PASO persegue l'obiettivo di generazione di benessere e attenzione ai propri utenti, mettendo in luce soprattutto l'impegno della cooperativa nel promuovere la qualità del processo in entrata, la qualità del servizio, l'investimento nella varietà e articolazione del servizio offerto (attività che cambiano, innovative, coinvolgenti, ecc.), l'offerta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio, la personalizzazione o individualizzazione del servizio in base alle caratteristiche dell'utente e la socializzazione dell'utente.

Impatto sugli utenti



Similmente, a favore dei famigliari degli utenti la cooperativa realizza azioni volte a rispondere soprattutto ad alcuni concreti bisogni, come l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei famigliari, risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore, flessibilità nei pagamenti e la creazione di gruppi di famigliari per la condivisione dei problemi e delle conoscenze.

Impatto sui famigliari



La cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo occasionale e non formalizzato.

PASO cerca poi di promuovere una certa filiera di servizio nei confronti dei suoi utenti nel senso di affiancare l'attività assistenziale ad attività formative e di sviluppo di abilità lavorative e per questo ha una proposta formativa verso gli utenti, con attività che hanno una valenza di mantenimento e socializzazione.

VALUTAZIONE DI SINTESI SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

A conclusione di questa riflessione sulle attività ed i servizi prodotti, è necessario riflettere sulla capacità di aver perseguito gli obiettivi che la cooperativa si era posta per l'anno, identificando anche gli eventuali problemi e limiti rilevati e riflettendo in modo prospettico sulle opportunità future.

Rispetto al territorio di riferimento, è necessario premettere che PASO svolge la sua azione in aree caratterizzate dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività di natura pubblica e di natura privata, dalla presenza di altri operatori offerenti

servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di natura pubblica e di forma giuridica privata.

Tali elementi, congiuntamente all'autovalutazione dell'operato e delle modalità gestionali della cooperativa sociale, portano ad identificare in modo schematico nella seguente SWOT analysis la situazione della cooperativa.

Punti di Forza

Punti di Debolezza

Stabilità economica

Capacità di motivare e coinvolgere i soci, incentivando la partecipazione anche alle assemblee
Apertura della base sociale e rappresentatività di interessi diversi nella governance

Opportunità

Minacce

Promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi

Intercettare i nuovi problemi sociali

Riduzione drastica della quota di spesa pubblica destinata all'esternalizzazione di servizi
Incapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo degli enti di Terzo settore
Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore provenienti da altri territori
Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore (in particolare di grandi dimensioni)
Bassa sensibilità delle imprese private del territorio a creare una rete



SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

Leggere i principali dati economico-finanziari della cooperativa sociale permette di comprendere la solidità dell'ente e quindi la garanzia della continuità di realizzazione delle attività, la capacità di intercettazione di risorse economiche pubbliche e private e la conseguente generazione di valore economico, nonché il margine annuale conseguito e quindi l'andamento di breve periodo della cooperativa. I dati economico-finanziari forniscono inoltre indicatori della ricaduta economica della cooperativa sociale sul territorio.

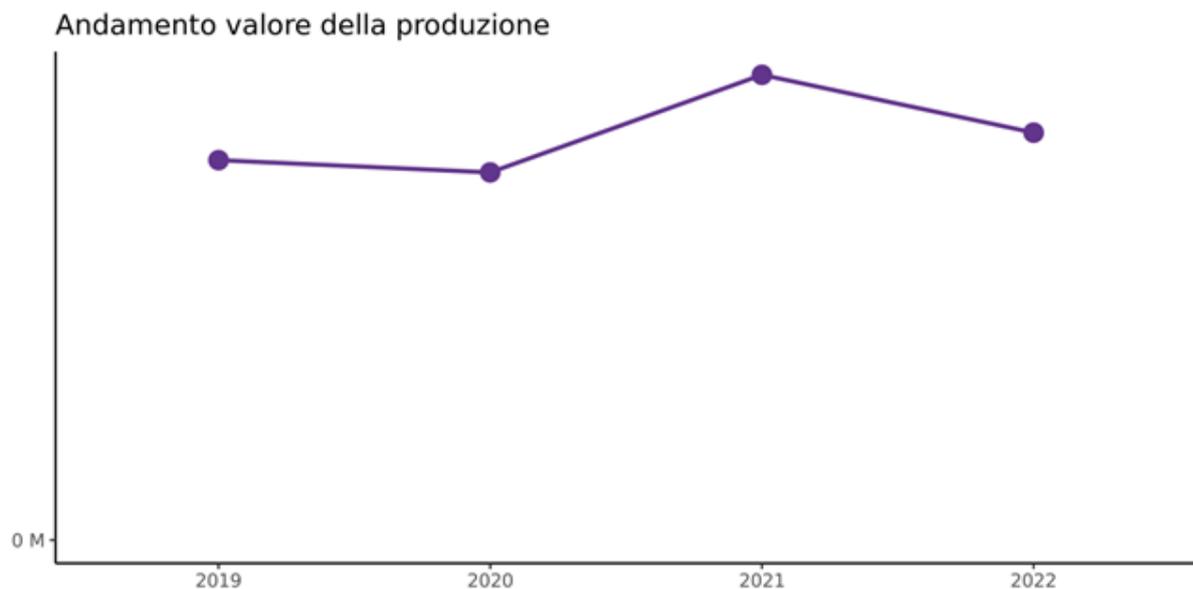
Il Peso Economico

Patrimonio	17.404 €
Valore della produzione	721.607 €
Perdita d'esercizio	67.710 €

DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

Primo indicatore che permette di comprendere la dimensione della cooperativa e la sua rilevanza economica è il valore della produzione: nel 2022 esso è stato pari a 721.607 Euro. Rilevante è l'analisi del trend dei valori del periodo 2019-2022: il valore della produzione

risulta cresciuto dimostrando la capacità della cooperativa di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno si è registrata una variazione negativa pari al -12.43%.

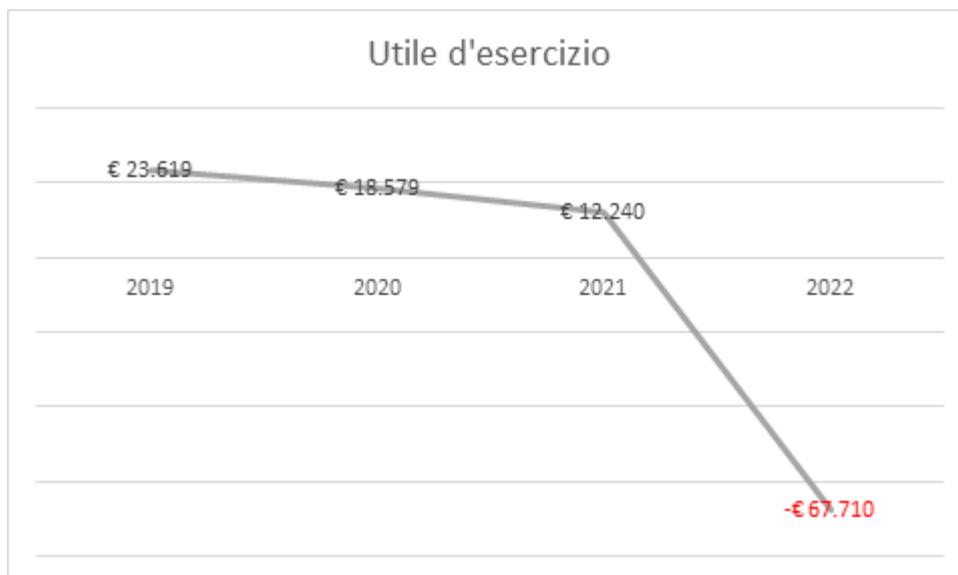


I costi sono ammontati a 786.742 Euro, di cui il 80,28% rappresentati da costi del personale dipendente, mentre il peso percentuale complessivo del costo del personale dipendente e collaboratore/professionista sul totale dei costi è il 86,07%.

I Costi

Costi totali	786.742 €
Costi del personale dipendente	631.615 €
Costo del personale collaboratore/professionista	45.558 €
Costo del personale dipendente socio	525.861 €

La situazione economica della cooperativa, così come brevemente presentata, ha generato per l'anno 2022 una perdita pari a 67.710 Euro.



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale. Il patrimonio netto ammonta a 17.404 Euro ed è composto per il 37,64% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale.

La Situazione Patrimoniale

Patrimonio netto	17.404 €
Capitale sociale	6.550 €
Riserve	78.564 €

Altra voce significativa che illustra la stabilità della cooperativa è rappresentata dalle immobilizzazioni: nel 2022 le immobilizzazioni totali ammontano a 3.841 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sociale è rappresentata dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi.

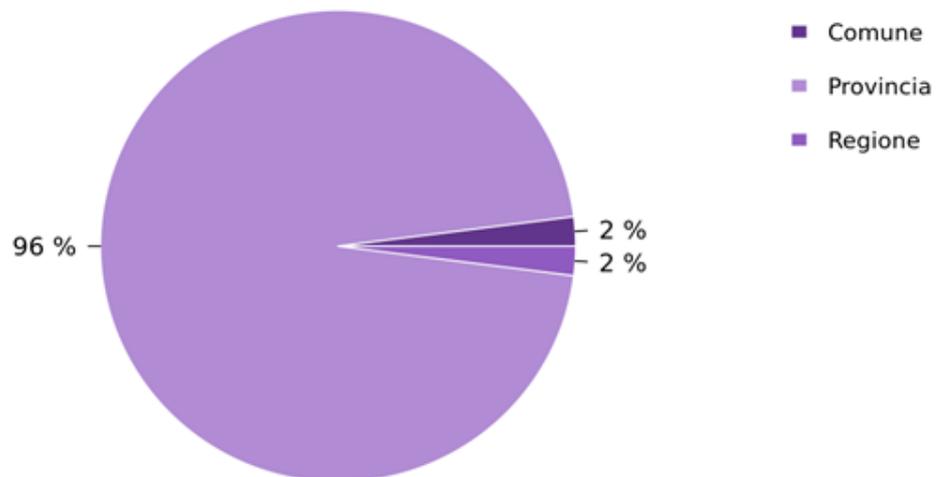
PASO non ha strutture di proprietà, l'attività viene realizzata in 37 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione, 3 strutture di proprietà di altre organizzazioni del Terzo settore legate in rete alla cooperativa e 15 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE

Per comprendere in modo preciso quali sono le risorse immesse nella realizzazione dei servizi e per interpretare queste risorse qualitativamente è opportuno analizzarne origine e caratteristiche.

L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare che le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello provinciale.

Valore della produzione per provenienza delle risorse

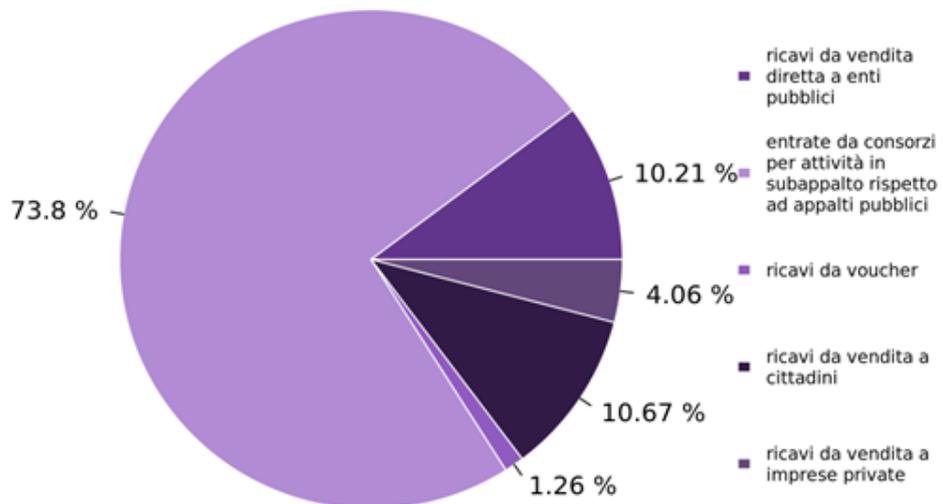


Il valore della produzione della cooperativa sociale è rappresentato al 94,81% da ricavi di vendita di beni e servizi, ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita.

I contributi in conto esercizio ammontano invece rispettivamente a 16.445 Euro di contributi pubblici e 20.844 Euro di contributi da privati, per un totale complessivo di 37.289 Euro.

L'analisi ulteriore per **fonti delle entrate pubbliche e private** permette poi di comprendere la relazione con i committenti e le forme con cui essa si struttura. Così, rispetto ai ricavi, si osserva una composizione molto eterogenea.

Composizione dei ricavi



Esplorando i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dai comuni in forma diretta o attraverso le attività di general contractor del Consorzio Consolida.

Il peso complessivo delle entrate (ricavi e contributi) da pubblica amministrazione rispetto alle entrate totali è quindi pari all'84%, indicando una dipendenza complessiva dalla pubblica amministrazione molto elevata.

Rispetto ai committenti e clienti privati, l'analisi dei loro numeri –come mostra la seguente tabella- e del loro peso sui ricavi può essere illustrativa della capacità della cooperativa sociale di rispondere al mercato e di essere conosciuta sullo stesso. L'incidenza del primo e principale committente è pari al 77% sul totale del valore della produzione quindi, si può affermare che la cooperativa sociale sia caratterizzata da una certa esposizione al rischio.

Clienti e Committenti Privati

Enti di Terzo Settore	4
Singoli cittadini identificabili per testa	80

Una riflessione a sé la merita infine la componente donazioni: nel corso del 2022 la cooperativa sociale non ha ricevuto donazioni e ciò porta a riflettere sulla mancata percezione della comunità locale sul ruolo sociale che la cooperativa riveste e che potrebbe essere sostenuto con donazioni.

SEGNALAZIONI DEGLI AMMINISTRATORI

L'esercizio 2022 si chiude con una perdita importante che trova comunque capienza negli accantonamenti degli anni precedenti. Analizzando le cause, si individuano due fattori principali: da una parte gli investimenti di rilievo resi necessari per riavviare il settore Prima Infanzia con la riapertura di un servizio di asilo nido ad Annone Brianza.

Al momento della stesura del presente bilancio il servizio si è riportato in pareggio generando una prospettiva di utile entro la fine del 2023; secondariamente, la riduzione del fatturato dei servizi educativi (-8,50%) che ha comportato un'ulteriore contrazione della marginalità a fronte dei costi del personale rimasti sostanzialmente invariati.

Un punto di criticità permanente, anche se in miglioramento rispetto al 2021, è rappresentato dalla qualità dei nostri crediti. Se circa il 30% dei nostri clienti ha un tempo medio di pagamento che si attesta intorno ai 30 giorni, con particolare puntualità da parte dei soggetti privati, il nostro tempo medio di incasso si attesta sui 126 giorni a fronte di un tempo medio di pagamento di 47 giorni. Per fronteggiare la diminuzione della liquidità operativa siamo stati costretti a mantenere costantemente a capienza l'indebitamento con le banche.

Per correggere questa vulnerabilità finanziaria frutto di un forte sbilanciamento nella composizione del portafoglio clienti (il primo committente rappresenta il 77% dell'intero fatturato), nel tempo abbiamo cercato di diversificare i servizi e, di conseguenza, la clientela.

Però, in un territorio fortemente condizionato dalla presenza di un'Azienda Speciale che rappresenta più di venti comuni, l'impresa costituisce una sfida tuttora aperta che ci vedrà costantemente impegnati anche nei prossimi anni.

Fusione

Il 26 settembre 2022 i soci della cooperativa Paso, riuniti in assemblea straordinaria, hanno deliberato la fusione per incorporazione nella cooperativa Paso Lavoro.

La finalità della fusione è la creazione di una cooperativa sociale che dia forma ad un modello circolare di gestione delle persone a vario titolo svantaggiate, integrando e valorizzando le rispettive competenze; da un punto di vista economico e strategico si intende unificare le due società al fine di ottenere l'integrazione dei servizi offerti mediante uno sviluppo sinergico e la creazione di un'unica struttura organizzativa, snella e maggiormente efficiente.

In un contesto sociale fragile e frammentato, dove è sempre più necessario saper rispondere prontamente ai nuovi bisogni emergenti, la dimensione economica degli operatori, la capacità di integrare le competenze, di efficientare le strutture operative in campo rendendole trasversali e condivise, spinge necessariamente a processi di integrazione.

Dalla volontà dei due CdA dovrebbe nascere o, meglio, rinascere un soggetto imprenditoriale in grado di coprire un sempre più ampio spettro di servizi sociali basandosi sulla pratica del fare inserimento lavorativo e di sviluppare servizi socio-educativi che metta costantemente al centro del processo di salute e benessere sociale i bisogni e le potenzialità delle persone siano esse utenti dei servizi o lavoratrici, lavoratori delle cooperative.

Applicare il suffisso "co" al nostro operare, favorendo dinamiche di co-protagonismo e co-responsabilità di tutte le persone coinvolte superando il puro concetto assistenziale passivo di erogatori e fruitori di servizi sarà il nostro imperativo.

Per quanto riguarda i rapporti esterni:

- l'accorpamento porterà a un potenziamento del ruolo operativo sul mercato dei servizi socio educativi e socio occupazionali proponendosi nei confronti dei committenti, in modo particolare le PP.AA., come un unico interlocutore, più solido e strutturato in grado di fornire maggiori garanzie sulla progressività e continuità dei servizi erogati alle persone in condizioni di svantaggio per un accompagnamento di qualità durante la maggior parte dell'arco della loro vita;
- il nuovo soggetto potrà pertanto rispondere con maggior facilità ai bandi di gara e acquisire nuove commesse grazie alla complementarietà delle aree di intervento coperte dalle due cooperative potendo agevolmente integrare esperienze e competenze;
- la nuova struttura avrà la capacità di coprire tutta la "filiera" dall'assistenza socioeducativa dei minori disabili fino all'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati avvalendosi delle interconnessioni tra le diverse divisioni operative;
- il nuovo parametro dimensionale aiuterà la cooperativa a raggiungere un miglior posizionamento negli organismi di rappresentanza nei molteplici contesti istituzionali;
- il nascente soggetto giuridico potrà inserirsi tra le cooperative sociali più importanti del territorio per fatturato e numero di soci lavoratori;
- potrà costituire alleanze più forti sia con il mondo cooperativo che con le realtà aziendali profit;
- potrà esprimere più autorevolezza nelle strutture consortili e di rete.

Dall'aggregazione tra Paso e Paso Lavoro deriveranno sostanziali benefici organizzativi, gestionali amministrativi e finanziari.

Per quanto riguarda i rapporti interni, in un'ottica di valorizzazione degli interessi di tutti i soci:

- il nuovo soggetto potrà avvalersi di un CdA che sarà prevalentemente il prodotto di sintesi dei due preesistenti con una rinnovata visione strategica e di governance;
- dimezzamento delle procedure in capo al CdA (sedute, verbali, assemblee soci...), snellimento delle procedure di revisione e di comunicazione dati agli organi istituzionali pubblici e privati;
- riduzione dei costi amministrativi, gestionali e organizzativi grazie alla risoluzione delle doppie funzioni (consulenze commerciali, fiscali, tributarie, sicurezza,

gestione privacy, tecnologia e sviluppo, rapporti assicurativi e bancari) con l'obiettivo di una maggiore redditività di gestione;

- superamento dei contratti intercooperative ottimizzando le sinergie e le economie intrinseche;
- conseguire maggiori capacità patrimoniali e finanziarie.



IMPATTO SOCIALE

IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

Le relazioni di rete possono rappresentare un fattore di generazione di valore aggiunto e di impatti diretti ed indiretti per tutte le organizzazioni che vi appartengono, e ciò è garantito in particolare quando la relazione con la controparte si trasforma da scambio puramente di mercato a rapporto dai risvolti qualitativi e relazionali.

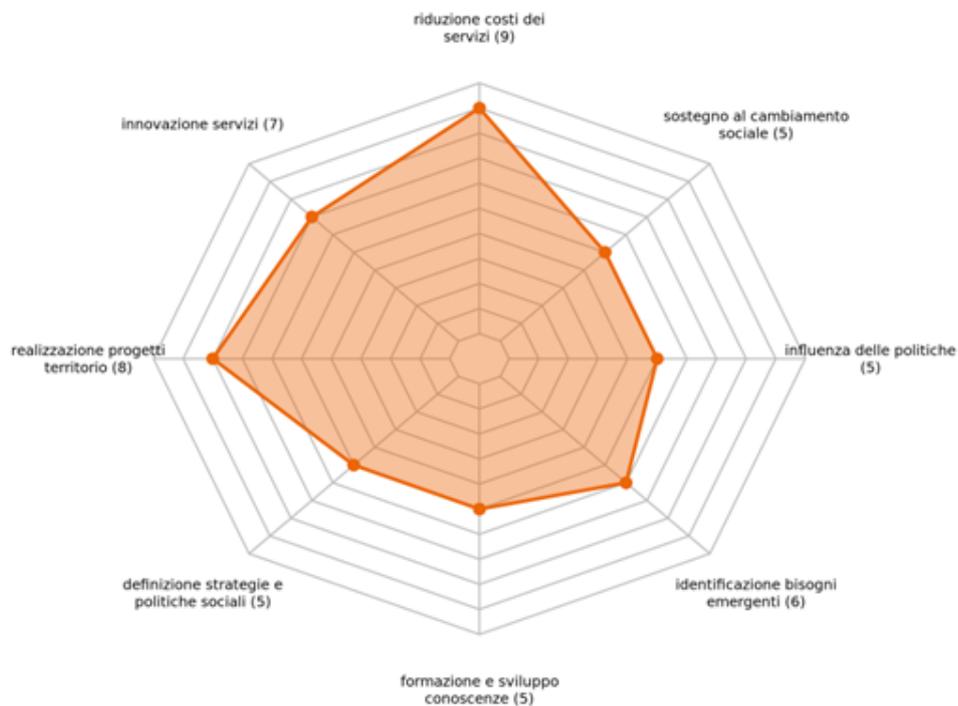
Solidarietà, fiducia, socialità dovrebbero caratterizzare i rapporti di rete sviluppandone il valore aggiunto anche in termini di capitale sociale e generare maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione.

Da qui la rilevanza di comprendere come PASO agisce nei rapporti con gli altri attori pubblici e privati del territorio e quali sono quindi i suoi investimenti nella creazione di una rete ed i risultati ed impatti che questa genera per la cooperativa sociale stessa e per i soggetti coinvolti e la comunità in senso esteso.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la cooperativa sociale PASO ha partecipato ad attività di co-programmazione e a riunioni e tavoli di lavoro inerenti ai servizi di interesse e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso lo sviluppo di economie di realizzazione dei servizi e quindi la generazione di risparmi efficienti.

Le attività condotte sul territorio sono a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la presenza della cooperativa ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale e l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti.

Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Indagando l'impatto indotto dall'attività sull'economia locale e sulle altre imprese, l'87% degli acquisti della cooperativa è realizzato da imprese attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Inoltre, la politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando il 34% degli acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore mentre il 9% della spesa per consumi della cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e il 57% in acquisti da organizzazioni profit.

Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La cooperativa partecipa al capitale sociale di 1 impresa, per un totale di 3.500 Euro di partecipazioni; 1 organizzazione è socia della cooperativa e quindi partecipa al suo capitale sociale, per un totale di 250 Euro di partecipazioni.

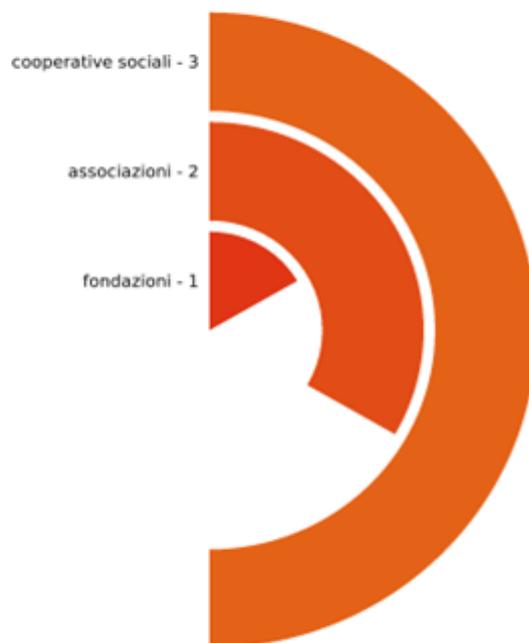
I rapporti con le altre organizzazioni del territorio sono stati al centro di rapporti di rete strutturati e di interazioni grazie all'appartenenza a stessi consorzi ed organizzazioni di secondo livello.

Le Adesioni

Associazioni di rappresentanza	1
Consorzi di cooperative sociali	1
Enti a garanzia di finanziamenti o a finanziamento di imprese di interesse sociali	1

In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, è possibile affermare che la cooperativa sociale sia riuscita ad integrarsi in una realtà di rete con altre organizzazioni di Terzo Settore abbastanza strutturata.

La rete



Ma al di là dei numeri la rete con tali altre organizzazioni ha valore qualitativo e può essere intesa come generatrice di impatto sociale quando diffonde conoscenze e capitale sociale, aiuta nello sviluppo di attività di pianificazione e di azioni solidali e diviene quindi moltiplicatore di benefici ed impatti per il territorio. Così, nel corso dell'anno la cooperativa si è relazionata con altri enti di Terzo settore condividendo fasi della realizzazione dei servizi, partecipando ad appalti pubblici, per la co-progettazione di servizi sul territorio e per la realizzazione di attività per la comunità locale. Si rileva inoltre la presenza di liberalità e erogazioni gratuite di utili ad attività ed enti di finalità sociale per il valore di 300 Euro.

La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per

la comunità, che sono state congiuntamente offerte a pagamento ai cittadini e finanziate da soggetti terzi privati (ad esempio fondazioni).

RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

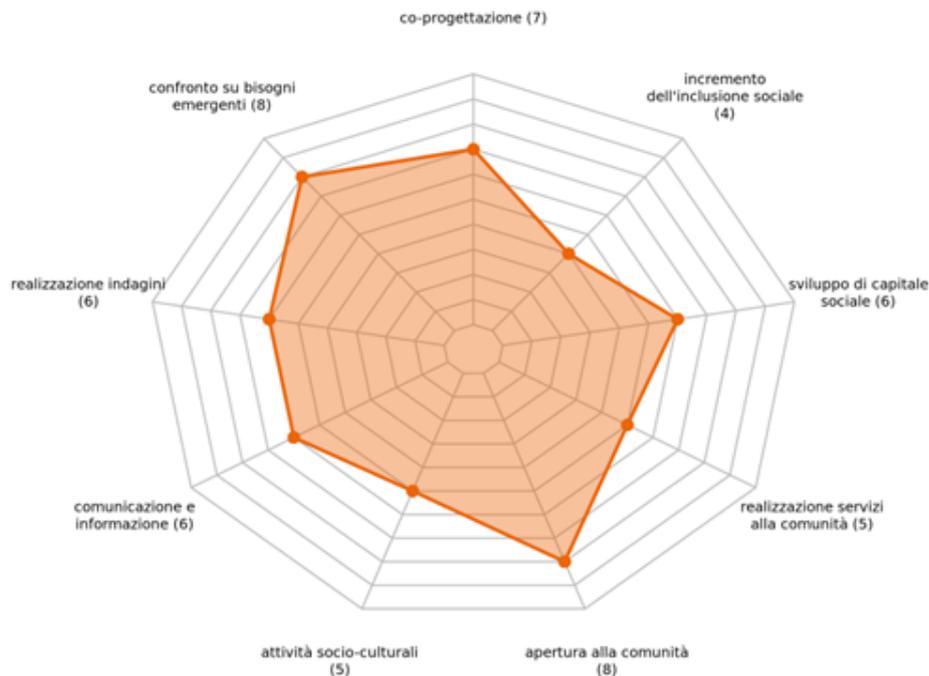
Valutare l'impatto sociale della cooperativa sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui partire è quella della **ricaduta ambientale**, considerando la stessa come un fattore di interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di un ente di Terzo settore. È così possibile affermare che la cooperativa sociale presta la propria attenzione all'ambiente e alle politiche ambientali con gli usuali comportamenti stimolati nella cittadinanza dalle politiche pubbliche locali.

L'attenzione maggiore va rivolta all'impatto sociale più propriamente legato alla natura e alla mission della cooperativa sociale in quanto ente di Terzo Settore. Quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nelle esternalità prodotte dai servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità: il più elevato valore aggiunto che PASO ha per il proprio territorio è quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee come sin qui dimostrato.

Accanto a questi elementi descrittivi ci sono anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza.

In un'analisi valutativa critica del lavoro della cooperativa nei confronti della comunità, la cooperativa sente di poter affermare di aver realizzato alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la **comunità locale**: PASO si è impegnata in azioni che hanno previsto il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, l'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, la realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio, attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini e lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità.

Processi sulla collettività



La comunicazione verso la comunità è stata intermediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, carta dei servizi, sito internet e social network.

La presenza sul territorio della cooperativa ha possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità della stessa e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la cooperativa sociale PASO è di certo sufficientemente nota nel territorio per i suoi servizi e prodotti, per il suo ruolo sociale e per l'impatto economico e per la generazione di lavoro che essa ha sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, sono già state date ampie indicazioni della capacità di attrarre e coinvolgere volontari (come presentato nei capitoli della governance e delle persone che operano per l'ente) e dell'assenza di donazioni tra le entrate della cooperativa.

Come si può ora in sintesi declinare la capacità della cooperativa sociale PASO di aver generato anche nel 2022 valore sociale per il territorio e per la comunità e di aver avuto quindi un certo impatto sociale? Oltre ai numeri sin qui presentati, il gruppo di stakeholder della cooperativa chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti ha anche riflettuto e si è di conseguenza espresso rispetto alla capacità della cooperativa sociale di aver perseguito e raggiunto alcuni obiettivi di interesse sociale. Il concetto chiave identificato (anche in linea con la definizione di ente di Terzo settore fornita giuridicamente dalla L. 106/2016) e sottoposto a valutazione è stato impatto sociale.

IMPATTO SOCIALE

PASO ha sicuramente avuto ricadute molto rilevanti per il proprio territorio dal punto di vista sociale e in particolare in termini di prevenzione del disagio sociale, delle marginalità, della dispersione e dell'impoverimento e promozione di un modello inclusivo e partecipato di welfare ma anche con discrete ricadute di miglioramento delle percezioni di benessere (sicurezza, salute, felicità) dei cittadini del territorio, riduzione di problemi sociali presenti nel territorio e risposta alle politiche