

# Bilancio sociale

## Paso Società Cooperativa Sociale

### Esercizio 2020





## METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

Con questa edizione del Bilancio sociale, la cooperativa sociale Paso si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico, efficace, scientifico e chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nel 2020. Nella scelta di quale documento realizzare e quali dati far emergere, si è deciso di aderire ad un metodo già applicato in altri territori (Friuli Venezia Giulia, Trentino e Veneto prevalentemente), di uno strumento quindi condiviso con molte altre cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile: si tratta del metodo **ImpACT** per la valutazione dell'impatto sociale realizzato dall'istituto di ricerca Euricse di Trento.

Aderire a questa analisi **perché?** Innanzitutto, il metodo 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 che vogliamo 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 della cooperativa, quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale e qualitativa, valutate come risultato immediato e di breve nei prodotti e servizi che offriamo e come risultato di lungo periodo nelle varie azioni sociali e politiche a favore del territorio e 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 ci ha richiesto di organizzare un gruppo di lavoro, nel nostro caso composto da una parte dei membri del CdA e da soci lavoratori. In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci si è interrogati sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

Il presente prospetto di bilancio sociale ripercorre, con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee guida, la struttura di bilancio sociale ancora 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.

## LA COOPERATIVA E L'EMERGENZA COVID: premessa alla lettura dei dati

Vi è una ulteriore necessaria premessa che in questo bilancio sociale merita un dovuto approfondimento e che dovrà essere tenuta in assoluta considerazione nella lettura dei dati che si presenteranno: la pandemia generata dal Covid e le conseguenti restrizioni ministeriali alla conduzione delle attività economiche e sociali hanno avuto conseguenze rilevanti per qualsiasi organizzazione, su tutto il contesto socio-economico nazionale e la cooperativa sociale Paso non ne è rimasta indenne. Ad un aumento dei bisogni delle persone sono corrisposte necessarie flessioni delle azioni e delle produzioni e nella presente introduzione si vogliono illustrare sinteticamente le principali ricadute sulla cooperativa e le modalità in cui essa si è trovata ad affrontare la crisi.

Nel 2020 Paso ha subito la chiusura totale delle proprie attività per 5 settimane e la cooperativa si è trovata a dover gestire le proprie attività con modalità significativamente diverse da prima, nel rispetto dei provvedimenti e dell'emergenza sanitaria, per 12 settimane. La riduzione dei servizi della cooperativa ha purtroppo avuto ricadute importanti sulla totalità degli utenti.

Dal punto di vista economico, tale situazione ha avuto le ricadute di cui si illustrerà nella relativa sezione sullo stato economico-finanziario della cooperativa (con una variazione in sintesi del -3.23% del valore della produzione tra 2019 e 2020). Si osserva come dietro a tale evoluzione siano identificabili al 49% riduzione di entrate pubbliche e 51% riduzione di entrate private da vendita di beni e servizi a cittadini.

Rispetto ai rapporti in essere con le pubbliche amministrazioni, i rapporti hanno subito una sospensione temporale. È da considerare tuttavia che alla luce dei Decreti e provvedimenti territoriali, la cooperativa ha ricevuto contributi e altre coperture economiche non ancora contabilizzati per 5.503 Euro; inoltre la propositività della cooperativa nel reagire all'emergenza ha portato ad entrate eccezionali quantificabili in 30.218 Euro da nuovi servizi con costo a carico della pubblica amministrazione.

Di fronte alla situazione emergenziale e alle ricadute sui servizi, la cooperativa non è rimasta inerme, ma ha cercato di attivare almeno alcuni provvedimenti e previsto nel tempo riadattamenti: ha cambiato le modalità operative con cui realizzare servizi/beni su cui era già attiva, si è rivolta con nuovi servizi alle categorie di beneficiari cui già rivolgeva la sua azione e ha attivato nuove collaborazioni e produzione in rete/filiera con altri enti per rispondere ai cambiamenti nella domanda.

Pur con le seguenti premesse sull'andamento eccezionale dell'annualità, il bilancio sociale illustrerà fedelmente i risultati raggiunti dalla cooperativa sociale Paso nel corso dell'anno di riferimento.



Il presente bilancio sociale rendiconta le attività svolte dalla cooperativa sociale Paso, codice fiscale 02908260132, che ha la sua sede legale all'indirizzo Via Monsignor Colombo 13, 23807 Merate (LC).



La cooperativa sociale Paso nasce nel 2005 e per comprendere il suo percorso iniziamo leggendo la sua storia. La cooperativa 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 attività e i servizi promossi rispondono alla mission che la cooperativa si è data e che ne rappresentano il carattere identitario. La cooperativa PASO, in accordo con la legge 381/91, ha come mission la gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi. Nello specifico ci si concentra sulle attività in favore di soggetti minori e disabili.

Quale cooperativa sociale di tipo A, essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la produzione di servizi educativi alla prima infanzia (0-6 anni) e servizi educativi per bambini e ragazzi. La cooperativa sociale nello specifico 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 psico-sociale, 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:

- SERVIZIO EDUCATIVO/RICREATIVO presso la sala polifunzionale di Lomagna: si configura come uno spazio di aggregazione libero, gratuito e aperto a bambini e ragazzi dai 6 ai 25 anni. Gli obiettivi comprendono: - la sperimentazione di esperienze significative al di fuori dell'ambito strettamente scolastico e familiare per soddisfare il bisogno dei giovani di comunicare, di costruire relazioni intense e significative - la promozione dell'aggregazione ed una adeguata gestione del tempo libero. - il sostegno a processi di crescita e autonomia, attraverso il confronto con il gruppo dei pari e con adulti significativi - l'offerta di un sostegno scolastico e di opportunità di orientamento - l'incoraggiamento di atteggiamenti di tolleranza e accoglienza verso culture differenti e situazioni di disabilità, attraverso progetti specifici e di condivisione di spazi e tempi. Le attività proposte sono di natura ludica, sportiva, ricreativa, musicale, socio educativa e socio culturale. Sono in prevalenza proposte dagli educatori e, utilizzando il metodo della programmazione partecipata, condivise con gli utenti. Sono attive diverse collaborazioni con altre realtà del territorio tra cui biblioteca comunale e associazione Ale G.
- PRE-SCUOLA: presso le sedi di Santa Maria Hoè e La Valletta Brianza, tutti i giorni a partire dalle 7:30 fino all'avvio dell'attività scolastica.
- 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 fa riferimento alla gestione dell'asilo nido Pincopallino di Cernusco Lombardone che può accogliere fino a 34 bambini dai 6 ai 36 mesi. Nel corso del 2020

hanno frequentato la struttura 52 utenti. Durante l'anno, in aggiunta al servizio di accoglienza e accudimento, sono state proposte altre attività, tra cui: - Giornata di open day per far conoscere il servizio alle famiglie interessate - Lettura animata di Natale in collaborazione con la biblioteca comunale



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 nel campo dell'informatica e della tecnologia; 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.

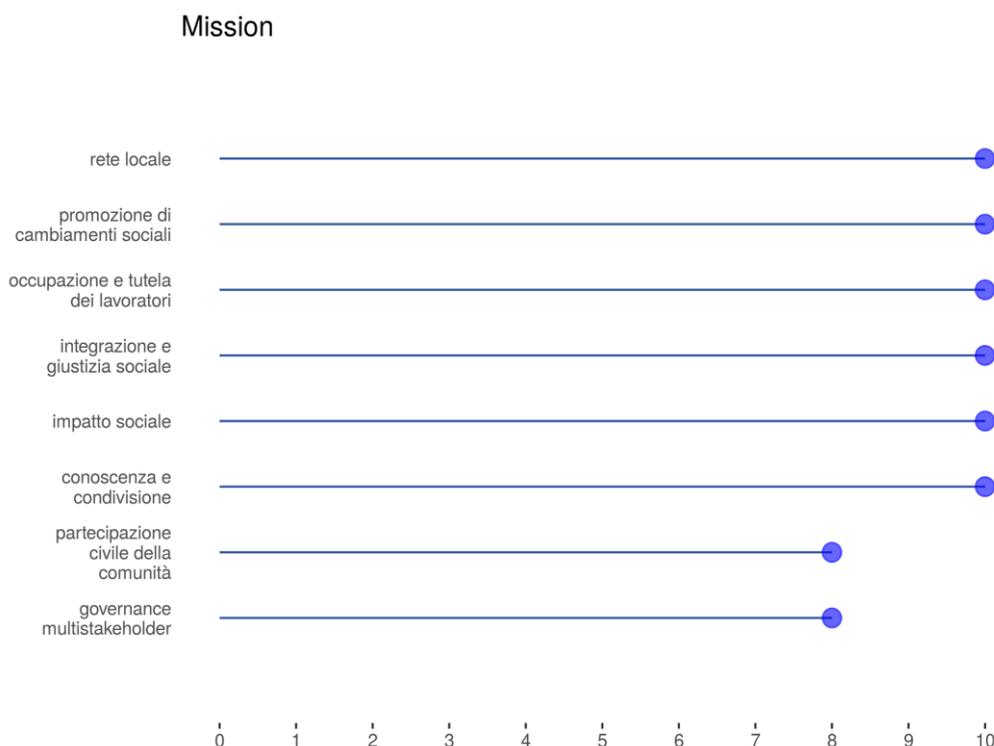


Gli illustrati servizi rappresentano una parte principale delle attività previste statutariamente con l'obiettivo di ampliare nel tempo le possibilità di azione della cooperativa, considerando infatti che lo Statuto prevede testualmente che la cooperativa sociale si occupi avvalendosi prevalentemente dell'attività lavorativa dei soci stessi, 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 socio-educativo 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 socio-assistenziali, 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.

In sintesi, ci sembra di poter affermare che la mission della cooperativa sociale ponga al centro dell'azione parole chiave come: integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori, partecipazione civile della comunità, governance multistakeholder, promozione di cambiamenti sociali, rete locale, impatto sociale e conoscenza e condivisione.



Come premesso, la cooperativa sociale Paso ha la sua sede legale all'indirizzo Via Monsignor Colombo 13, 23807 Merate. Tuttavia è possibile osservare come la cooperativa operi anche attraverso una sede operativa in Via Cascina Maria 1, 23877 Paderno d'Adda. Il territorio di riferimento è quindi intercettabile in modo sufficientemente diffuso nella provincia in cui la cooperativa ha sede. Guardando invece alle caratteristiche di questo territorio dal punto di vista dell'offerta, è possibile affermare che la cooperativa sociale 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.

Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi:

- rimodulazione dei servizi in appalto per renderli compatibili con le nuove normative;
- sviluppo di nuovi progetti strutturati sulla base dei nuovi bisogni;
- ampliamento del bacino di utenza dei servizi dedicati all'autismo attraverso la creazione di reti con i comuni, i servizi di neuropsichiatria e le associazioni del territorio;
- contenimento delle perdite generate dai mancati ricavi tramite un'attenta gestione dei costi e il ricorso ad ogni forma di contributo e finanziamento di natura pubblica e privata a sostegno degli enti del terzo settore.



## STRUTTURA GOVERNO AMMINISTRAZIONE

La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale Paso può essere raccontata ed analizzata è quella della **governance**. Gli organi decisionali si presentano in una cooperativa sociale alquanto peculiari e centrali per comprendere la socialità dell'azione, i livelli di partecipazione e rappresentanza di interesse, nonché la capacità di presentarsi come organizzazione di persone e non di capitali. In primo luogo, è utile quindi capire quali sono gli organi della cooperativa e le loro principali funzioni, descrivendo a brevi tratti le politiche distintive rispetto agli organi di governo e agli organi decisionali della cooperativa.

Come indicato nel nostro statuto, sono organi della società:

- a) l'Assemblea dei soci;
- b) il Consiglio di Amministrazione o l'amministratore unico;
- c) il Collegio sindacale, nei casi in cui la legge lo preveda obbligatorio, oppure quando l'Assemblea deliberi la sua nomina, nonostante la non obbligatorietà.

**L'ASSEMBLEA DEI SOCI** La convocazione dell'Assemblea deve effettuarsi, a cura dell'organo amministrativo, mediante lettera raccomandata, anche a mano, inviata 8 (otto) giorni prima dell'adunanza e contenente l'ordine del giorno, il luogo (nella sede o altrove ma sempre in Italia), la data e l'ora della prima e della seconda convocazione, che deve essere fissata almeno 24 (ventiquattro) ore dopo la prima. In aggiunta a tale forma di pubblicità, l'organo amministrativo può a sua discrezione curare che l'avviso di convocazione venga effettuata mediante altri mezzi di comunicazione quali: pubblicazione sugli organi di stampa o altri periodici del movimento cooperativo o di altri organi di informazione diffusi nella zona in cui ha sede la Cooperativa. In mancanza dell'adempimento della suddetta formalità l'assemblea si reputa validamente costituita quando ad essa partecipano tutti i soci e tutti gli amministratori e sindaci, se nominati, sono presenti o informati della riunione e nessuno si oppone alla trattazione dell'argomento. Le decisioni dell'assemblea sono tempestivamente comunicate agli amministratori e ai sindaci, se nominati, che sono rimasti assenti. L'Assemblea ordinaria: 1) approva il bilancio consuntivo e, se dovesse ritenerlo utile, anche il bilancio preventivo; 2) procede alla nomina delle cariche sociali; 3) determina, oltre al rimborso delle spese sostenute in ragione dell'incarico, la misura dei compensi o i gettoni di presenza, nonché una eventuale indennità di fine mandato, da corrispondere agli Amministratori e la retribuzione annuale dei Sindaci; inoltre può determinare un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche; 4) approva o modifica i regolamenti previsti dal presente Statuto, su proposta dell'Organo Amministrativo; 5) delibera sulle responsabilità degli Amministratori e dei Sindaci; 6) delibera su tutti gli altri oggetti attinenti alla gestione sociale riservati alla sua competenza dal presente Statuto o sottoposti al suo esame dagli Amministratori. Essa si riunirà almeno una volta all'anno, entro i 120 (centoventi) giorni o, nei casi consentiti dalla legge, entro i 180 (centottanta) giorni successivi alla chiusura dell'esercizio sociale. L'Assemblea si riunisce inoltre quante volte

l'organo amministrativo lo creda necessario o ne sia fatta richiesta per iscritto, con indicazione delle materie da trattare, dal Collegio sindacale, se nominato o da almeno un terzo dei soci aventi diritto di voto. In quest'ultimi casi la convocazione deve aver luogo entro venti giorni dalla data della richiesta. L'Assemblea straordinaria delibera sulle modificazioni dell'Atto costitutivo, e sullo scioglimento anticipato della Cooperativa, sulla nomina e poteri dei liquidatori. L'Assemblea, sia ordinaria che straordinaria, è regolarmente costituita: - in prima convocazione quando siano presenti o rappresentati tanti soci che rappresentino almeno la metà dei soci aventi diritto al voto; - in seconda convocazione, qualunque sia il numero dei soci, aventi diritto al voto, intervenuti o rappresentati. Per la validità delle deliberazioni dell'assemblea, sia ordinaria che straordinaria, così in prima come in seconda convocazione, è necessaria la maggioranza assoluta dei soci presenti o rappresentati. Tuttavia per lo scioglimento della Cooperativa e la nomina dei liquidatori occorrerà il voto favorevole di almeno un terzo (1/3) dei soci della Cooperativa aventi diritto al voto. Per le votazioni si procederà normalmente col sistema della alzata di mano e comunque sempre con scrutinio palese. Hanno diritto al voto nelle Assemblee i soci che risultino iscritti nel libro soci da almeno novanta giorni. Ogni socio ha un solo voto, qualunque sia il numero di quote possedute. Il socio può farsi rappresentare nell'Assemblea da un altro socio, non Amministratore né Sindaco, ma che abbia diritto al voto, mediante delega scritta; ogni socio delegato non può rappresentare più di dieci soci. Le deleghe debbono essere menzionate nel verbale dell'Assemblea e conservate fra gli atti sociali. L'Assemblea è presieduta dall'amministratore unico o dal Presidente del Consiglio d'Amministrazione e, in sua assenza, dal Vice-Presidente o da persona designata dall'assemblea stessa. L'Assemblea nomina un segretario e, quando occorreranno, due scrutatori. Le deliberazioni devono constare dal verbale sottoscritto dal Presidente dell'Assemblea e dal segretario. Il verbale delle Assemblee in sede straordinaria deve essere redatto da un notaio. Il Presidente dell'assemblea verifica la regolarità della costituzione, accerta l'identità e la legittimazione dei presenti, regola il suo svolgimento ed accerta i risultati delle votazioni.



**ORGANO AMMINISTRATIVO** La società è 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 operatori. 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 del presente 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 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.

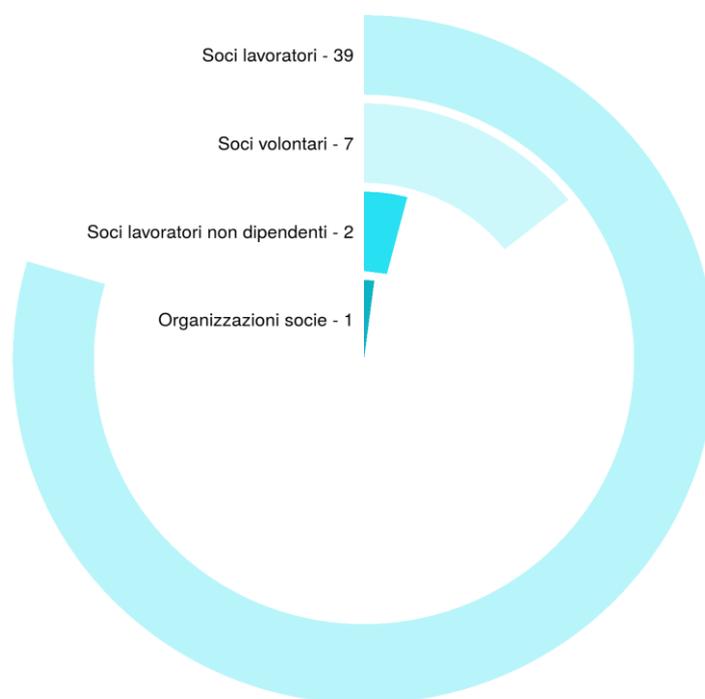
Entrando ora nel dettaglio della struttura di governo, attenzione prima deve essere data alla base sociale della cooperativa. Essa è rappresentativa della democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione, parole chiave per un'impresa sociale.

Al 31 dicembre 2020, la cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 49 soci, di cui 39 lavoratori dipendenti, 7 volontari, 2 lavoratori non dipendenti e 1 organizzazione privata non-profit. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa sociale. Innanzitutto, la presenza di soci lavoratori è espressione della centralità del lavoratore nelle scelte organizzative anche considerando che lo stesso influenza e osserva la qualità del servizio ed il suo coinvolgimento quindi risulta un obiettivo della cooperativa; più in particolare, poi, la stragrande maggioranza dei lavoratori dipendenti è socio e la politica della cooperativa non limita la possibilità di diventare socio soltanto a lavoratori ordinari con posizione stabile. È vero comunque che l'attenzione a coinvolgere i lavoratori va comunque letta anche oltre al dato della loro rispettiva inclusione nella base sociale e la

cooperativa si sente di poter affermare che le sue politiche organizzative puntano in modo elevato al coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale e nelle scelte strategiche.

Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la cooperativa sociale cerca l'integrazione e la condivisione anche formale con altre realtà organizzative del territorio includendone alcune rappresentanze nella base sociale e così nello specifico si osserva la presenza di organizzazioni private non-profit socie. Infine, nonostante sia prevista per legge anche la possibilità per le cooperative sociali di avere soci sovventori, tale categoria non è contemplata nella cooperativa sociale. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale Paso si è dotata di una base sociale multistakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti diversi della collettività e del territorio.

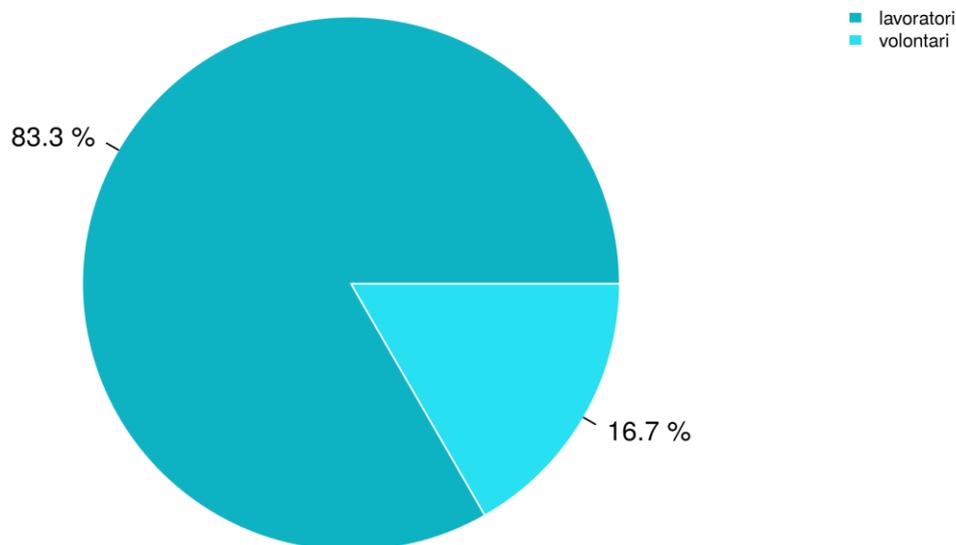
#### Suddivisione soci per tipologia



Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di amministrazione della cooperativa sociale Paso risulta composto da 6 consiglieri: Valentina Crippa (data prima nomina 23/05/2011), Silvia Decio (data prima nomina 30/05/2015), Manuela Toniolo (data prima nomina 27/05/2016), Raffaele Pirovano (data prima nomina 27/05/2016), Massimiliano Quadri (data prima nomina 14/05/2017), Francesca Manzoni (data prima nomina 15/07/2020). Si tratta nello specifico di 5 lavoratori e 1 volontario. Particolare attenzione vuole essere rivolta alla presenza nel nostro CdA di un volontario appartenente alla cooperativa Paso Lavoro, portatore di interessi e visioni anche esterne. Questa situazione sembra sostenere una certa attenzione riposta dalla cooperativa sociale alla

promozione di un reale coinvolgimento dei vari portatori di interesse e di una reale multi-governance.

### Composizione del CdA



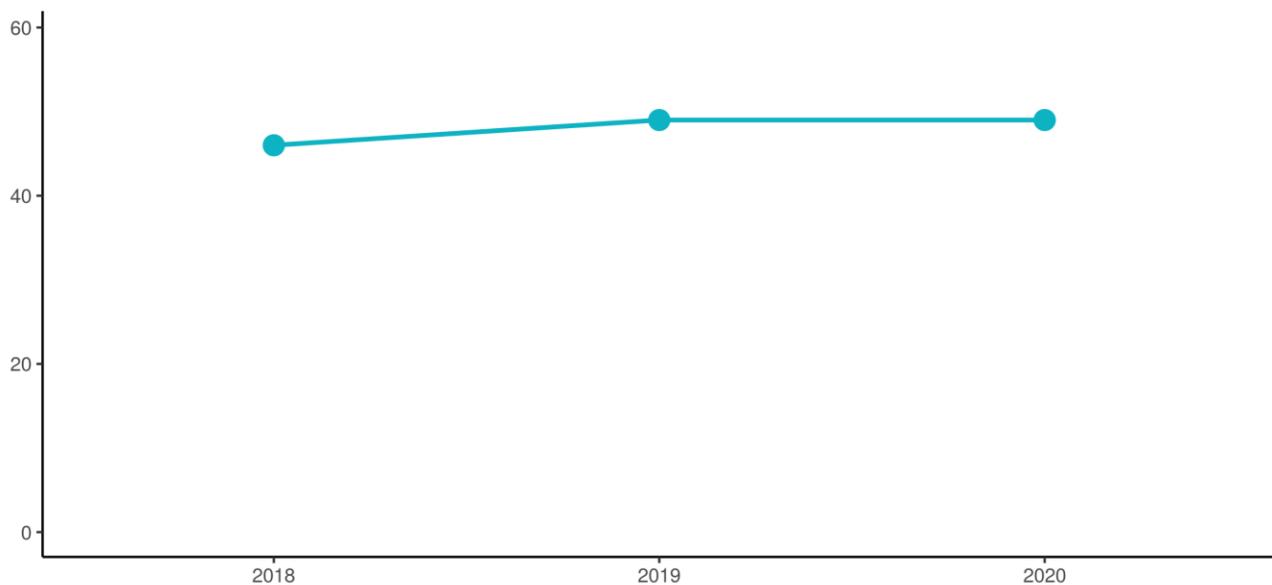
La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto il coinvolgimento nei nostri organi di governo di donne e di giovani. Paso conta così la presenza tra i suoi soci di un 4% di immigrati e di un 28.6% di giovani under 30. Il numero dei soci è illimitato e variabile, ma non può essere inferiore al minimo stabilito dalla legge. 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. E' 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, nonchè 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 od in caso di necessità di ridimensionamento definitivo degli organici della cooperativa. Nei casi di sospensione da lavoro a tempo indeterminato di cui al comma precedente, 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 sociale contava sulla presenza di 5 soci, come anticipato essi sono oggi 49. Rispetto all'ultimo anno, l'andamento è di sostanziale stabilità: nel 2020 si è registrata l'entrata di 7 e l'uscita di 7 soci. Si segnala inoltre che i soci sono presenti in cooperativa sociale da meno di 5 anni sono 13 rispetto a 5 presenti da più di 15 anni. Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2020 Paso ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella cooperativa nel 2020 è stato complessivamente del 59.56% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui il 18% rappresentato per delega, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 49.64%.

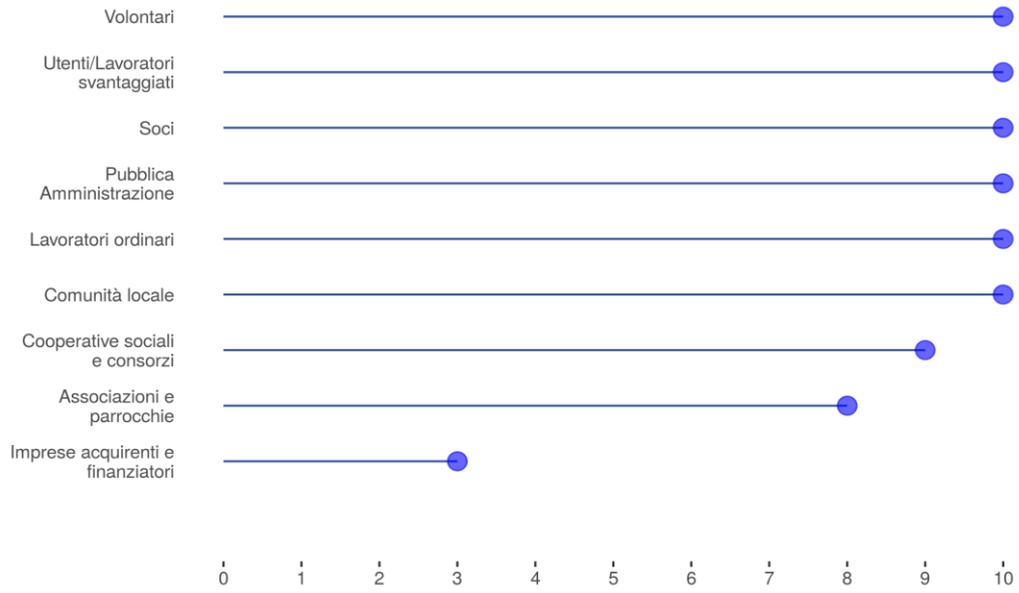
### Andamento numero soci

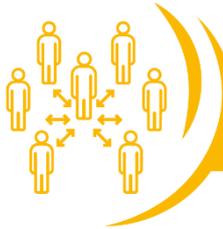


Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale non prevede per nessuna carica (amministratori, revisori, presidente) compensi economici al di là di quanto eventualmente già goduto dalle persone nell'ambito di diversi loro ruoli all'interno della cooperativa. Dall'altra, gli utili conseguiti nel 2020 (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 tutti dei diversi soggetti che si relazionano con la cooperativa, dei suoi *stakeholder*. Il grafico seguente vuole illustrare il peso relativo sulle scelte organizzative esercitato dai principali gruppi di portatori di interesse.

## Peso stakeholder





## PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

Settori ad alta intensità di capitale umano. Così sono definite tecnicamente le imprese che vedono generato il proprio valore aggiunto soprattutto grazie al lavoro. E sotto questo profilo le cooperative sociali sono tra le tipologie organizzative in cui il lavoratore è di certo la risorsa prima per la realizzazione delle attività, e di attività di qualità. Ma non si tratta solo di avere il lavoratore al centro della produzione; per natura una cooperativa sociale guarda al lavoratore come persona, con i suoi bisogni e con necessità di coinvolgimento. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori della cooperativa sociale Paso significa quindi interpretare questi stessi dati con una duplice valenza: quella delle importanti risorse umane che permettono la realizzazione dei servizi e ne influenzano –grazie ad impegno e professionalità– la qualità, e quella dell'impatto occupazionale che la cooperativa genera non solo in termini numerici, ma anche puntando sulla qualità dei rapporti di lavoro.

Per comprendere la strutturazione della cooperativa, è utile descrivere in termini sintetici l'organizzazione delle persone che vi operano. 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'allocatione 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.

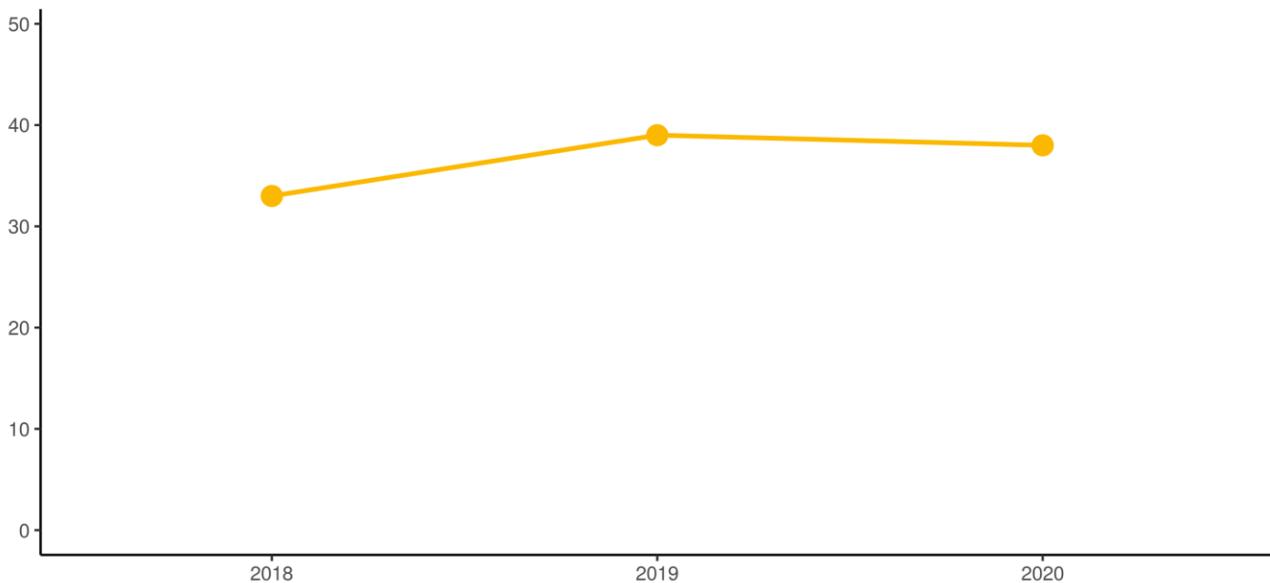
Fotografando ora dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari della cooperativa sociale, si osserva che al 31/12/2020 erano presenti con contratto di dipendenza 38 lavoratori, di cui il 73.68% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 26.32% di lavoratori a tempo determinato. Paso è quindi una media cooperativa sociale – stando alle definizioni e allo scenario nazionale - e ciò influenza ovviamente **l'impatto occupazionale** generato nel territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore. E in primo luogo, va considerato che le ore complessivamente retribuite dalla cooperativa sociale a lavoratori dipendenti sono state nel 2020 pari a 27.251: un dato che può far comprendere come - pur avendo garantito occupazione ad un certo numero di persone - l'effettivo impatto occupazionale in termini di tempo pieno di lavoro, le cosiddette ULA (Unità Lavorative Anno) sia stato pari a 21.6 unità.

Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2020: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 8 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 8 lavoratori, registrando così una variazione comunque pari a zero.

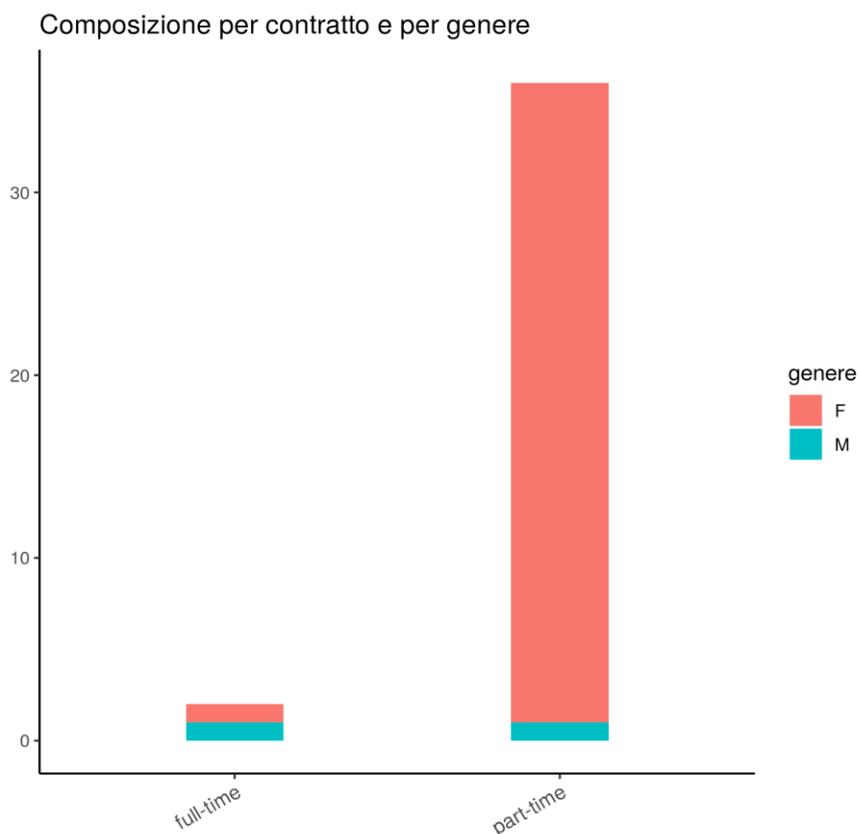
Di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale della cooperativa sociale è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è del 94.74% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77.7%. La presenza di giovani fino ai 30 anni nella cooperativa sociale si attesta invece al 44.74%, contro una percentuale del 7.89% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni. L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della formazione: la cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 1 lavoratore con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 8 lavoratori diplomati e di 29 laureati.

L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di **qualità del lavoro** offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori. Oltre ai dati già presentati sui lavoratori dipendenti, si osserva come la cooperativa sociale Paso, nel corso del 2020, abbia fatto ricorso anche a 4 professionisti titolari di partita IVA. Tali numeri spiegano meglio la strutturazione del proprio organico nel suo complesso e portano ad affermare che mediamente nell'anno il peso del lavoro dipendente (calcolato a testa e non ad orario) sul totale è stato pari al 92,3%. Queste politiche occupazionali hanno inciso su due aspetti: da una parte, la fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 36.84% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, dall'altra di conseguenza i flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.

### Andamento numero totale lavoratori ordinari



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella cooperativa sociale il 5.26% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 36 lavoratori con una posizione a part-time. Va in particolare considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: nella cooperativa sociale, a fine 2020 la percentuale di part-time scelto dai lavoratori sul totale delle posizioni part-time presenti è del 5.56%, 4 lavoratori hanno accettato la proposta di contratto part time da parte della cooperativa e infine, i lavoratori dei part-time imposti dalla cooperativa per necessità organizzative risultano essere 30. Inoltre, complessivamente la cooperativa sociale è riuscita a soddisfare il 100% di richieste di part-time pervenute dai propri dipendenti.



La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della cooperativa sociale può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Così la cooperativa sociale vede la presenza di 28 educatori con titolo, 4 altri educatori, 3 coordinatori, 1 operaio semplice, 1 impiegato e 1 direttore.

Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dalla cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori ordinari è l'equità dei processi e delle politiche praticate. Alcuni dati ed indici permettono di rendere trasparenti i processi attivati. Nella cooperativa sociale Paso l'80% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e l'80% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Un altro elemento che indica il livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti. Una necessaria premessa all'analisi salariale è data dal fatto che la cooperativa sociale applica ai propri lavoratori il contratto collettivo delle cooperative sociali. La seguente tabella riassume le retribuzioni lorde annue, minime e massime, per ogni inquadramento contrattuale presente in cooperativa.

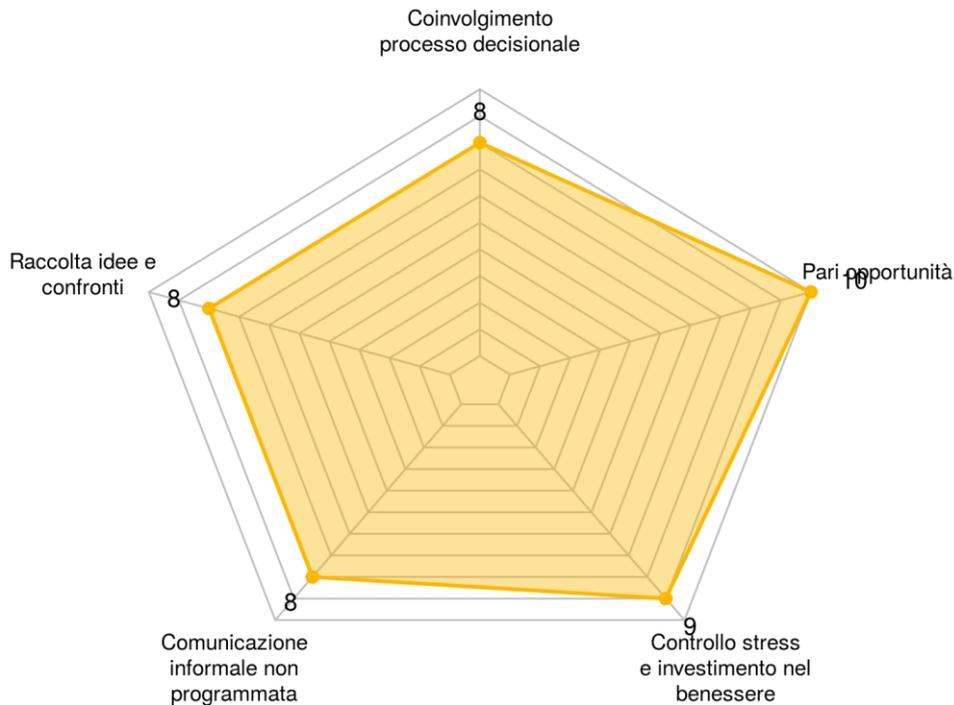
Inquadramento contrattuale	Minimo	Massimo
Coordinatore/responsabile/professionista (es.CCNL coop sociali livelli C3, D3, E1, E2)	23.458,5 Euro	25.450,2 Euro
Lavoratore qualificato o specializzato (es.CCNL coop sociali livelli B, C1, C2, D1, D2)	19.646,1 Euro	21.630,3 Euro
Lavoro generico (es.CCNL coop sociali livelli A1 e A2)	16.763 Euro	16.763 Euro

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 nostro 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, banca delle ore, contratti flessibili che rispondono ad esigenze individuali, smart working e concessione di aspettativa ulteriore rispetto a quella prevista da normativa contrattuale.

La cooperativa sociale Paso è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: la cooperativa infatti realizza una formazione che crei per la cooperativa specifiche figure professionali e la formazione obbligatoria prevista per il settore. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 24, per complessive 268 ore di formazione e per un costo a carico diretto della cooperativa sociale di 2.900 Euro e coperte da finanziamento per 3.000 Euro.

Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei lavoratori. Tale aspetto può essere indicizzato in primo luogo guardando alle politiche di partecipazione dei lavoratori alla base sociale, (la stragrande maggioranza dei dipendenti sono anche soci). Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare 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, la promozione dell'ascolto e della comunicazione più informali o non programmati, 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.

## Qualità del lavoro



Accanto alla descritta presenza di lavoratori dipendenti e professionisti e collaboratori, si osserva che nel 2020 hanno operato per la cooperativa anche altre categorie di personale.

Importante risorsa per gli enti di Terzo settore è rappresentata dal volontariato o da quelle azioni strettamente correlate alla prestazione gratuita di tempo lavoro da parte dei cittadini. Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale Paso costituisce un'importante risorsa a disposizione dell'organizzazione e può essere inoltre interpretato proprio come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità: attraverso lo sviluppo di una rete di conoscenza reciproca, di relazioni e di fiducia con singole persone o con altre organizzazioni nel territorio, si riescono a diffondere valori e a motivare quindi le persone a donare alla cooperativa innanzitutto in termini di ore di lavoro volontario. La cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2020 solo 1 volontario, maschio tra i 31 e i 40 anni. La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la cooperativa rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi cinque anni.

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. Così, innanzitutto, la cooperativa ha beneficiato nel 2020 complessivamente di 40 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza per 5 giorni lavorativi di un ipotetico lavoratore a full time che non ha avuto alcun costo ma solo produttività per la cooperativa

e per l'investimento nella qualità dei servizi e nell'attenzione ai nostri beneficiari. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato nella totalità dei casi in partecipazione alla gestione della cooperativa attraverso l'appartenenza al CdA o ad organi istituzionali diversi dall'assemblea dei soci.

Secondo quanto stabilito anche legislativamente, gli enti di terzo settore possono prevedere anche rimborsi ai propri volontari per spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle attività di volontariato in cooperativa. La cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi chilometrici per missioni e spostamenti. Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale Paso investe sulla crescita dei propri volontari, poiché fa formazione ai volontari al loro ingresso in cooperativa sociale.



## OBIETTIVI E ATTIVITÀ

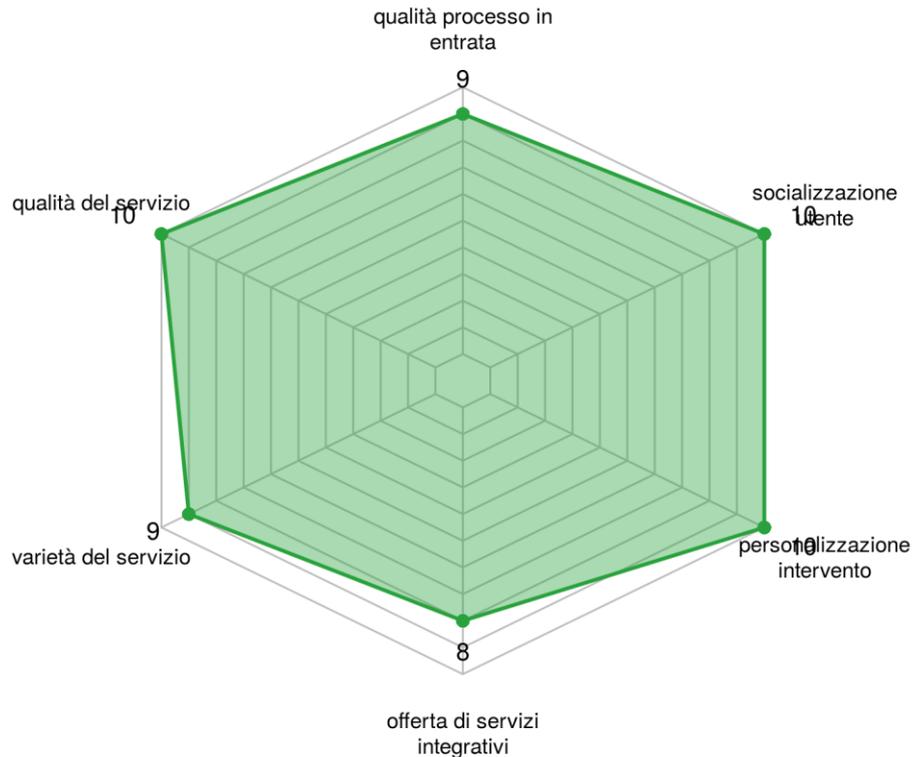
Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso alla cooperativa sociale Paso di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua mission, raggiungendo quindi concreti e verificabili risultati.

In quanto cooperativa sociale di tipo A, l'attività che sta al centro dell'agire è quella rivolta ai beneficiari dei servizi e diventa quindi fondamentale rendicontare quantitativamente e con alcuni indicatori qualitativi gli esiti raggiunti nei confronti degli utenti. Premessa all'illustrazione dei dati è che l'attività della cooperativa sociale Paso è complessa, poiché i servizi sono realizzati sia presso le proprie strutture o a domicilio presso le abitazioni degli utenti con presa in carico che presso altre organizzazioni gestite da soggetti terzi.

Guardando alle attività condotte presso altri enti nel 2020, la cooperativa sociale Paso ha seguito 25 utenti di altre organizzazioni no profit o profit e 416 utenti presso strutture di enti pubblici, per un numero complessivo di 21.817 ore prestate. Tali servizi sono stati nello specifico diretti a 32 bambini 0-3 anni, 58 bambini tra i 3 e i 6 anni, 310 minori e adolescenti 6-14 anni, 31 minori e adolescenti 14-18 anni e 10 giovani 18-24 anni. Complessivamente ne hanno beneficiato prevalentemente persone con disabilità (134), senza disabilità o disagio sociale (275) e di altra tipologia (32).

E sempre in termini di impatto sul territorio, ci preme sottolineare come gli utenti della cooperativa sociale Paso risiedono per il 100% nella provincia in cui ha sede la cooperativa anche se in diverso comune. Una ricaduta indotta delle nostre attività è quella di natura economica e legata ai cosiddetti effetti distributivi, ovvero alla capacità di offrire in tal caso servizi a prezzi differenziati a seconda delle caratteristiche (economiche e personali) dei beneficiari. Sotto questo profilo Paso eroga servizi anche al di fuori degli accordi con la pubblica amministrazione e del mandato pubblico.

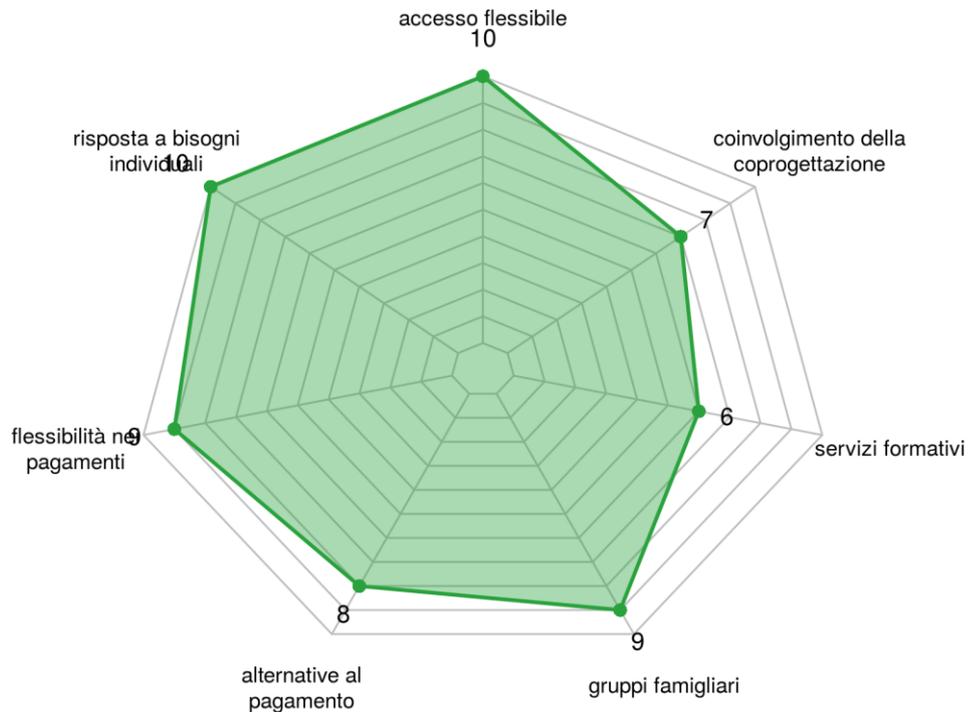
## Impatto sugli utenti



Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei nostri servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze dei nostri utenti e della collettività, vogliamo descrivere alcuni aspetti della nostra attività. Paso ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui ci si relaziona con gli utenti e nello specifico promuove la qualità del processo in entrata (attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, attenzione alla presa in carico, ecc.), la qualità del servizio (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.), 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 (attraverso iniziative che lo facciano relazionare con la comunità o con suoi gruppi eterogenei). Similmente, la cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei familiari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire interessanti soluzioni, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei familiari, risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore, flessibilità nei pagamenti, concessione alle famiglie più povere di metodi alternativi al pagamento della eventuale retta (es: banca del tempo, volontariato, ecc.), la creazione di gruppi di

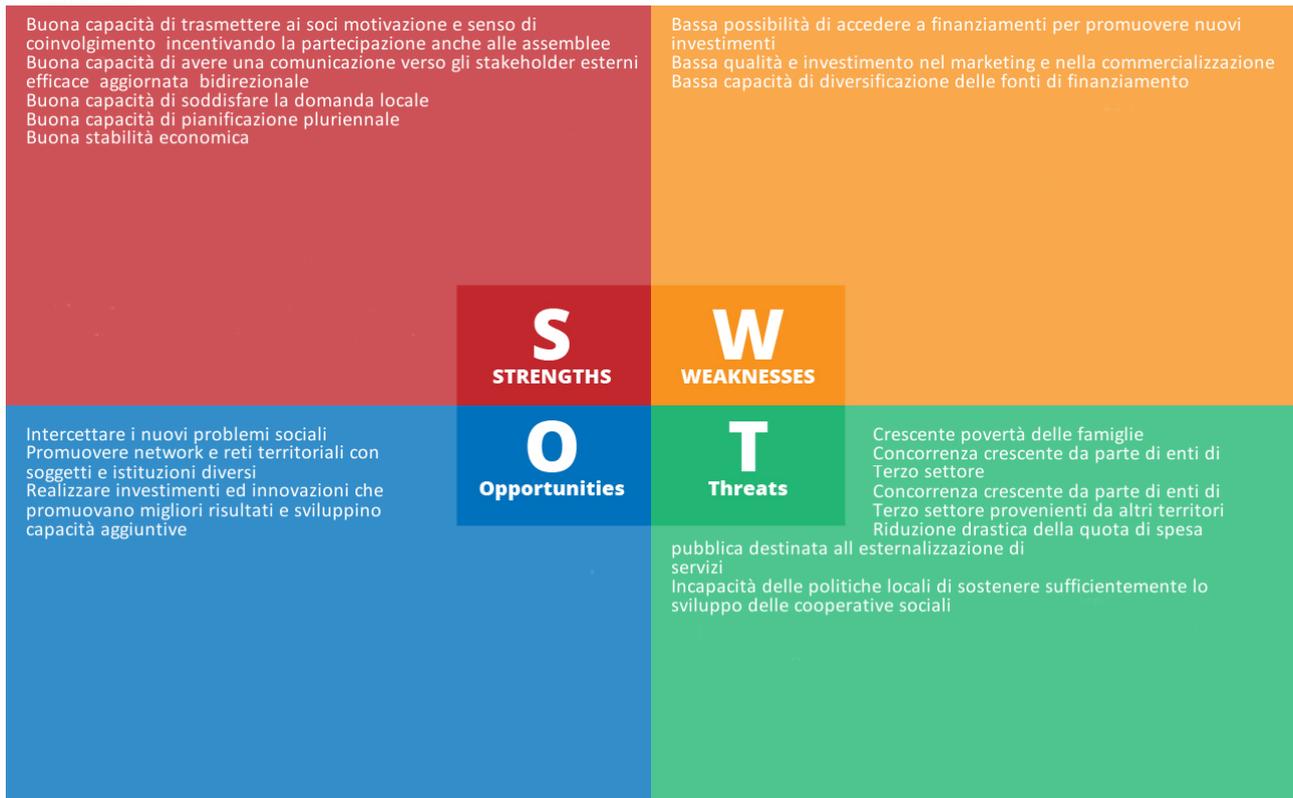
famigliari per la condivisione dei problemi e delle conoscenze e il coinvolgimento dei famigliari nella co-progettazione dei servizi. E per rafforzare queste nostre attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e famigliari, la cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo formalizzato e periodico. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti dei nostri utenti, si rileva che Paso assegna degli obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, come atto volontario e di attenzione ai percorsi intrapresi dagli utenti, con obiettivi anche di intervento e miglioramento futuri. Infine, con l'intento di migliorare ulteriormente il servizio nei confronti della comunità e quindi nell'ambito di una politica territoriale più condivisa e all'insegna della co-progettazione e collaborativa risposta ai bisogni locali, la cooperativa sociale si è impegnata attivamente per la collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi agli utenti, la pianificazione di attività con altre organizzazioni del territorio per renderle complementari e offrire agli utenti o potenziali utenti un ventaglio di strutture e servizi alternativi, la pianificazione e l'azione con altri attori del territorio per agire su fasce di utenti o in zone altrimenti non coperti e la pianificazione e l'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni. È attraverso tali strategie e nel consolidamento della sua mission che la cooperativa sociale ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti e nuove attività.

## Impatto sui famigliari



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 (come presentato anche nella sezione di introduzione alla cooperativa), identificando anche gli eventuali problemi e limiti rilevati e riflettendo in modo prospettico sulle opportunità future.

In modo sintetico, i tratti prevalenti dell'operato della cooperativa nel suo contesto e rispetto ai suoi obiettivi possono essere sintetizzati in una SWOT analysis: un prospetto che incrocia le dimensioni interna ed esterna con elementi positivi e negativi per giungere a descrivere i quattro scenari chiave dei propri punti di forza (Strengths) e dei propri punti di debolezza (Weaknesses), delle opportunità da cogliere (Opportunities) e delle minacce da affrontare (Threats). La tabella sottostante posiziona quelli che la cooperativa sociale percepisce come elementi su cui riflettere per strutturare le proprie strategie organizzative future.



In particolare, si pone l'attenzione su quelli che sono identificabili come gli elementi esterni e di contesto che hanno influenzato l'esercizio e che potrebbero influenzare l'efficienza e la continuità di operato della cooperativa. Oltre ai descritti e rilevanti fattori legati alla situazione Covid che ha colpito tutte le realtà produttive nel 2020, Paso percepisce di essere esposta ad alcuni rischi e pressioni di contesto, attuali e futuri, quali in particolare: concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore (in particolare di grandi dimensioni), concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore provenienti da altri territori, incapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative sociali e riduzione drastica della quota di spesa pubblica destinata all'esternalizzazione di servizi.

Di ciò si rifletterà guardando anche alla situazione patrimoniale ed economica della cooperativa.



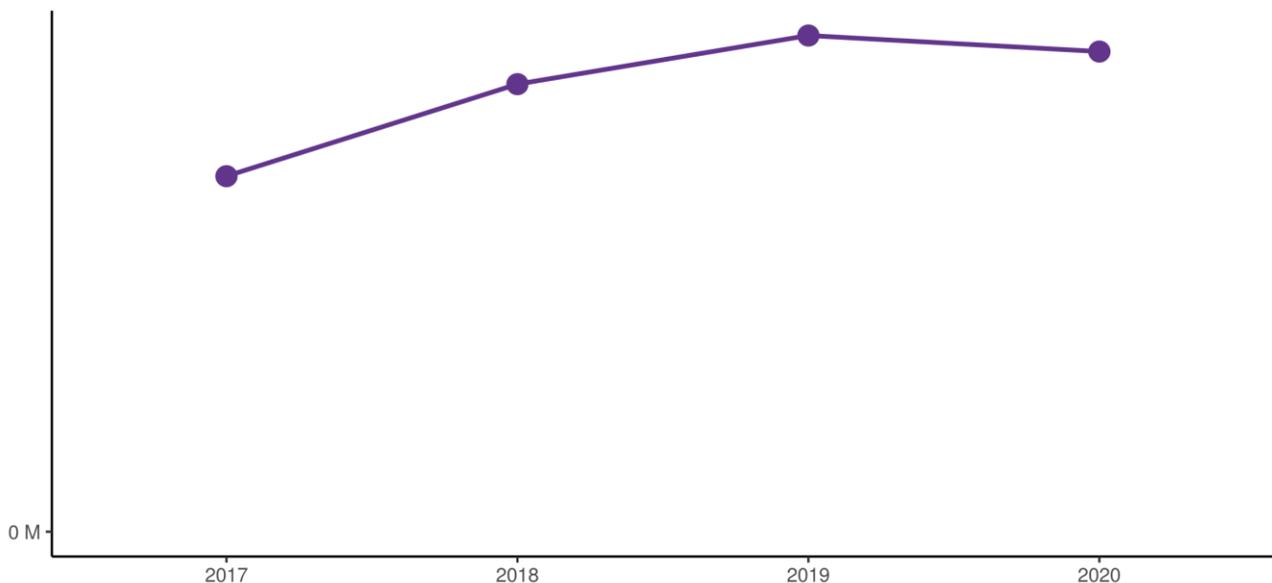
## SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

### DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

Per descrivere la cooperativa sociale, è utile presentare alcuni dati del bilancio per l'esercizio 2020, tali da riflettere sulla situazione ed evoluzione della cooperativa, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della dimensione economica. Nel 2020 esso è stato pari a 651.174,38 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medie cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 12% delle cooperative sociali italiane si posiziona infatti nella nostra stessa fascia di valore della produzione, essendo invece la maggioranza di dimensioni inferiori ai 500.000 Euro. Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei valori del periodo considerato (2017-2020), come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità della cooperativa sociale 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 abbiamo registrato una variazione pari al -3.23%.

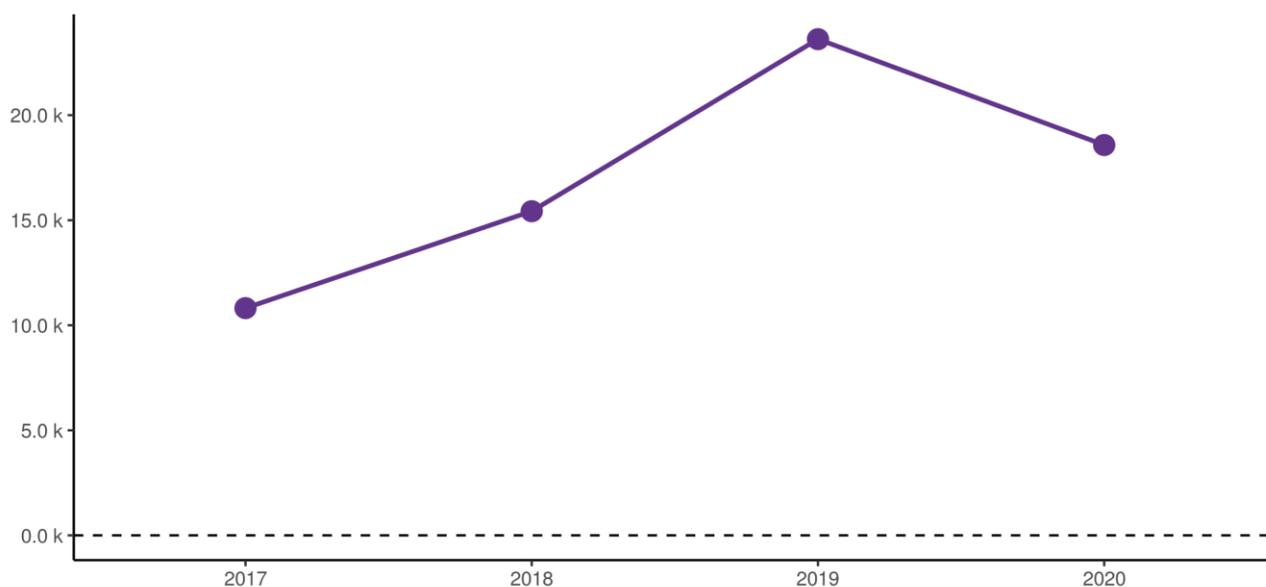
Andamento valore della produzione



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2020 sono ammontati per la cooperativa a 630.383,7 €, di cui il 77,5% sono 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 79,06%. Si osserva inoltre che del costo del personale complessivo, 488.568,10 Euro sono imputabili alle retribuzioni e relativi costi del personale erogati a lavoratori soci della cooperativa.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2020 un utile pari ad € 18.579. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro della cooperativa sociale, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed efficiente in termini di gestione delle nostre risorse e soprattutto il dato va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa).

Andamento del risultato economico



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della cooperativa sociale Paso. Il patrimonio netto nel 2020 ammonta a 73.551. Il patrimonio è più nello specifico composto per il 9.86% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni. Più nello specifico, la riserva legale della cooperativa ammonta ad Euro 14.960 e le altre riserve sono di Euro 32.762. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2020 a 4.297,5 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale Paso non ha strutture di proprietà e ciò spiega l'importo delle immobilizzazioni; l'attività viene realizzata in strutture di proprietà di soggetti terzi, a dimostrazione di un legame strutturato con partner del territorio.

L'attività condotta dalla cooperativa in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di **riqualificazione economica e sociale**.

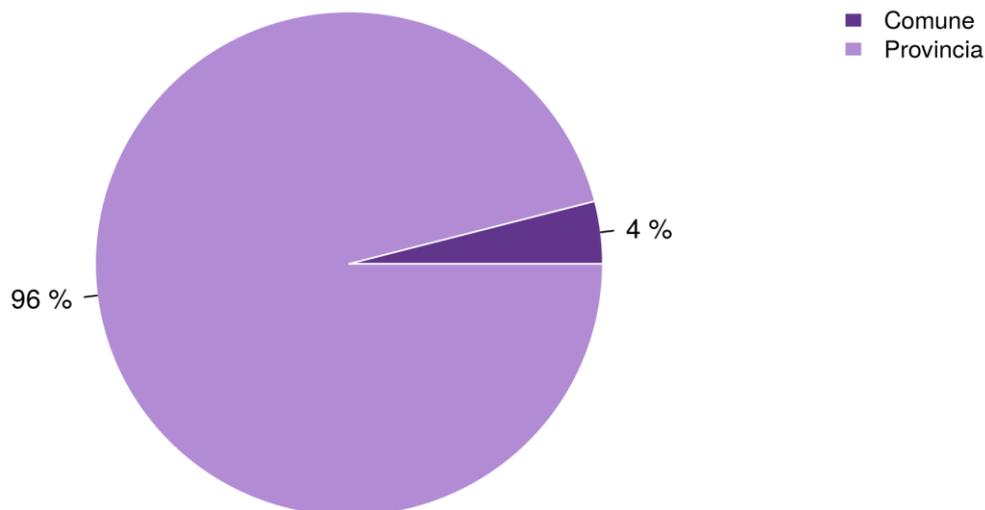
### PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE

Se il bilancio d'esercizio dà illustrazione della dimensione economico-finanziaria della cooperativa sociale e del valore economico generato, 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.

Si vuole così innanzitutto illustrare la diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare

che le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello provinciale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduto per il 4% sul Comune in cui la cooperativa sociale ha la sua sede e il 96% sulla Provincia.

#### Valore della produzione per provenienza delle risorse

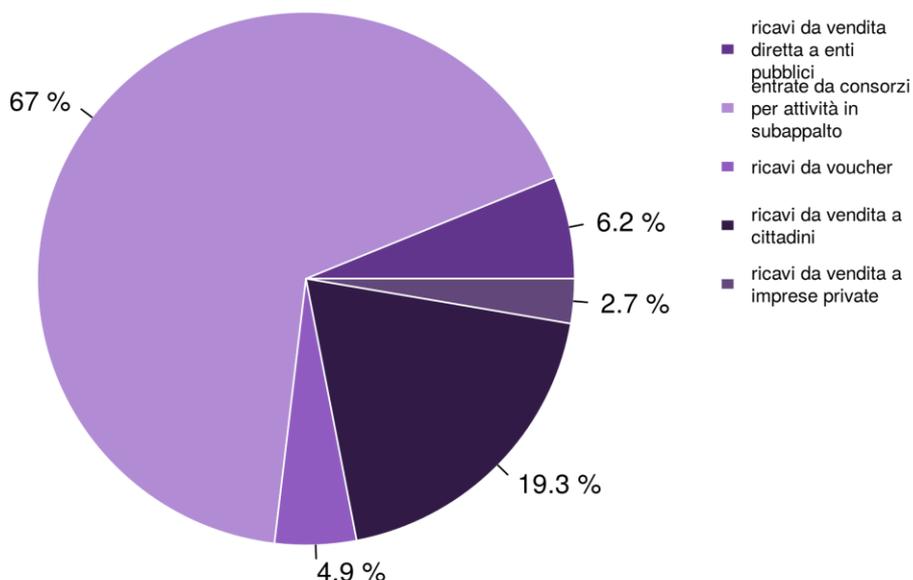


Il valore della produzione della cooperativa sociale è rappresentato all'83,52% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio invece ammontano rispettivamente a 11.506 Euro di contributi pubblici, 93.837,59 Euro di contributi da privati e 1.040,7 Euro di altri contributi, per un totale complessivo di 106.384,3 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, come rappresentato anche nel grafico sottostante, si osserva una composizione molto eterogenea. In particolare 364.183 Euro da entrate da consorzi, 105.093 Euro da ricavi da vendita a cittadini, 33.702 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, 26.434 Euro da ricavi da voucher e 14.468 Euro da ricavi da imprese private.

Tali dati posizionano la cooperativa sociale tra le cooperative sociali che ancora presentano forti legami con le pubbliche amministrazioni e bassi livelli di apertura al mercato privato, dato il settore di attività in cui opera.

## Composizione delle entrate



Rispetto ai committenti e clienti privati, un'analisi dei loro numeri e del loro peso sui ricavi può essere illustrativa della capacità della cooperativa sociale di rispondere al mercato e di essere conosciuta sullo stesso. Così, nella cooperativa sociale si rileva per il 2020 un numero di imprese committenti pari a 2 e un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 62. Inoltre l'incidenza del nostro primo e principale committente è pari al 66.96% sul totale del valore della produzione quindi, si può affermare che la cooperativa sociale sia caratterizzata da una certa esposizione al rischio.

Esplorando invece i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalle Amministrazioni Comunali. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per la totalità dei casi da convenzioni a seguito di gara ad invito (per un valore complessivo di 33.701,9 Euro). È anche da osservarsi come la cooperativa sociale Paso nel 2020 abbia vinto complessivamente 3 appalti pubblici con propria partecipazione diretta ed esclusiva al bando.

Nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, è necessario riflettere sulla capacità e possibilità della cooperativa di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Tra le risorse di cui la cooperativa sociale ha beneficiato nell'anno si sono registrati 73.000 € da bandi indetti da fondazioni o enti privati nazionali.



## ALTRE INFORMAZIONI

### IMPATTO SOCIALE

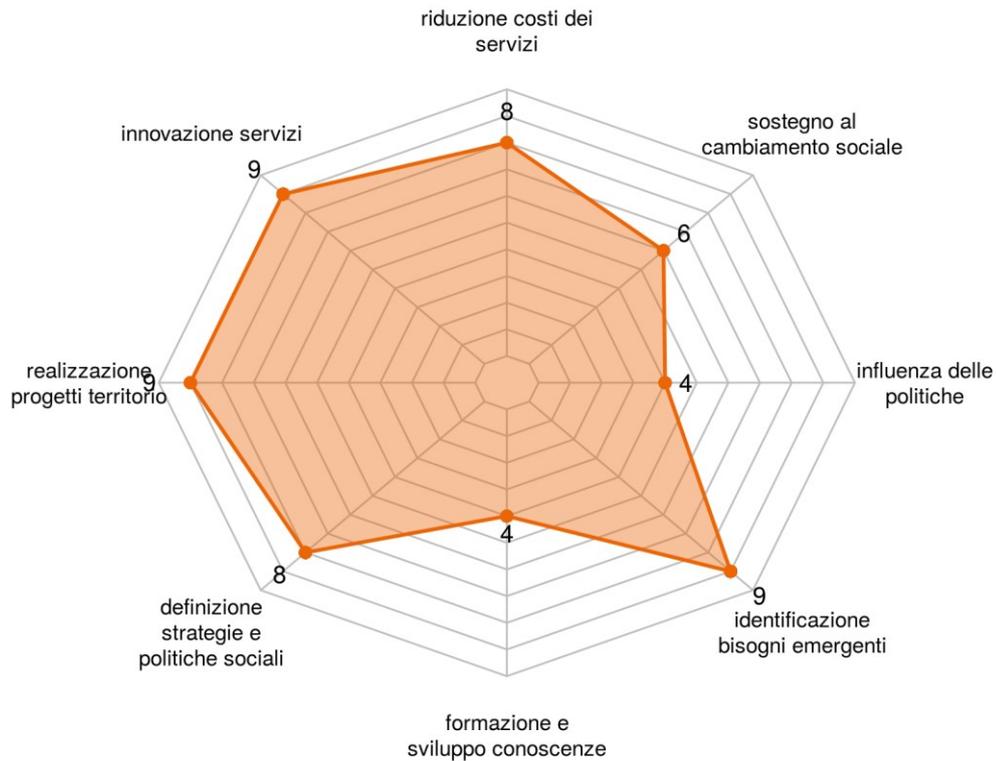
#### IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

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

Da qui la rilevanza di comprendere come la cooperativa sociale 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. Così, innanzitutto, vogliamo distinguere tra rapporti con gli enti pubblici, con le imprese ordinarie del territorio e con le altre organizzazioni di Terzo settore.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la cooperativa sociale Paso ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse e alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese del territorio e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso nuovi servizi per la comunità. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale, la definizione di strategie e politiche sociali, l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti e il sostegno nello stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale e influenzi l'opinione pubblica.

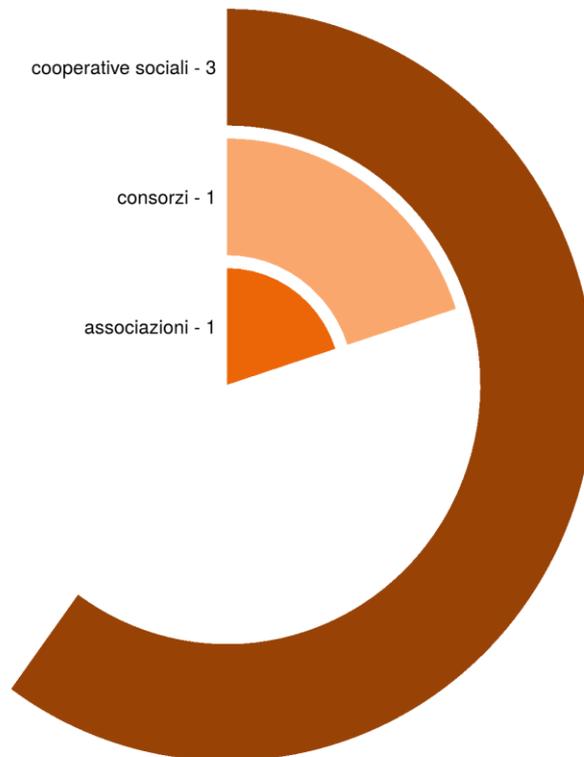
## Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Indagando ora i rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 27% degli acquisti della cooperativa sociale Paso è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale abbastanza buono. Inoltre, la politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando il 57.69% dei nostri acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore e il 42.31% in acquisti da organizzazioni profit. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. Sono organizzazioni socie della cooperativa sociale e quindi partecipano al suo capitale sociale 1 impresa (Circolo Arci La Lo.Co. di Osnago) per un totale di 250 Euro di partecipazioni.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore, sono stati coordinati solo in pochi casi da azioni di rete strutturate: la cooperativa sociale Paso infatti aderisce solo a associazioni di rappresentanza e consorzi di cooperative sociali.

## La rete



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, ci sembra di poter affermare che la cooperativa sociale non abbia investito ancora sufficientemente nel rapporto con le altre organizzazioni di Terzo settore del territorio, poiché nel 2020 tra gli enti di Terzo settore con cui abbiamo interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 3 cooperative sociali, 1 associazione e 1 fondazione. Ma al di là dei numeri la rete con tali altre organizzazioni ha valore qualitativo e può essere intesa come generatrice di impatto sociale quando diffonde conoscenze e capitale sociale, aiuta nello sviluppo di attività di pianificazione e di azioni solidali e diviene quindi moltiplicatore di benefici ed impatti per il territorio. Così, nel corso dello scorso anno la cooperativa sociale si è relazionata con altri enti di Terzo settore condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio, per la co-progettazione di servizi sul territorio, per la realizzazione di attività per la comunità locale e perché riceve dalle stesse donazioni o supporto economico. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che - si sottolinea - sono state congiuntamente offerte a pagamento ai cittadini, coperte economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione e finanziate da soggetti terzi privati (ad esempio fondazioni).

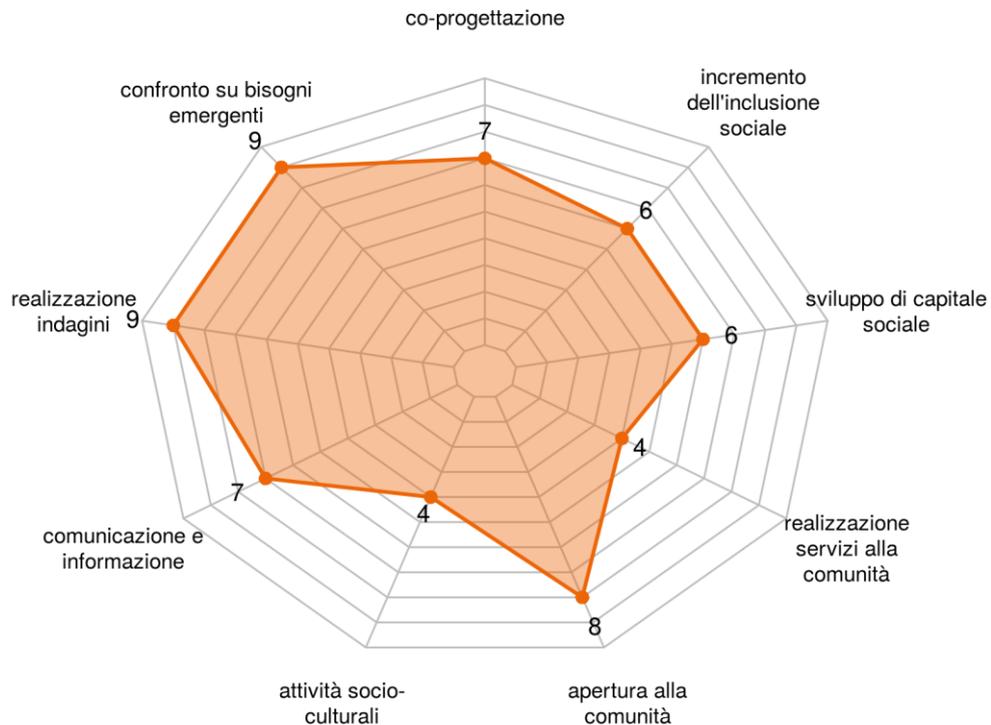
## RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

Valutare l'impatto sociale della cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità.

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. Certamente quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa sociale 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. Crediamo quindi che il più elevato valore aggiunto che la cooperativa sociale Paso ha per il suo territorio sia quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee come sin qui dimostrato.

È vero tuttavia che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del lavoro nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa 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, lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale, mentre tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro perché non ancora sufficientemente promosse dalla cooperativa possiamo identificare attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...) e la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, carta dei servizi, sito internet e social network.

## Processi sulla collettività



La presenza nel territorio della cooperativa ha comunque due 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 della cooperativa di attrarre e coinvolgere volontari (come presentato nei capitoli della governance e delle persone che operano per l'ente) e dell'incidenza delle donazioni sulle entrate della cooperativa.

Come si può ora in sintesi declinare la capacità della cooperativa sociale Paso di aver generato anche nel 2020 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 (ricordiamo composto da una parte dei membri del CdA e da un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa, e nello specifico da lavoratori ordinari) 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. Le parole chiave identificate (anche in linea con la definizione di ente di Terzo settore fornita giuridicamente

dalla L. 106/2016) e sottoposte a valutazione sono state innovazione sociale, coesione sociale, inclusione sociale e impatto sociale.

**INNOVAZIONE** La cooperativa sociale Paso è stata in grado di raggiungere livelli di innovazione abbastanza soddisfacenti attraverso l'innovazione al proprio interno dei processi di gestione e coordinamento del servizio, l'apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio, la realizzazione di nuovi servizi e progetti non presenti o presenti in altra forma nel territorio, la realizzazione di modalità di erogazione dei servizi nuove rispetto a quanto offerto da altri attori del territorio, l'apertura a nuove relazioni e collaborazioni che hanno permesso di arricchire in qualità i servizi e le azioni sul territorio e lo sviluppo di nuove forme di partecipazione della cittadinanza alla generazione dei servizi.

**COESIONE SOCIALE** La cooperativa sociale Paso ha sicuramente avuto nell'anno e in generale grazie alla sua attività elevate ricadute in termini di coesione sociale: ha promosso tra i cittadini sentimenti di altruismo, reciprocità, conoscenza, elementi di capitale sociale e con minori ma sempre significativi risultati ha promosso lo sviluppo di nuove relazioni sociali e rafforzato le relazioni sociali tra i propri utenti e tra questi ed i cittadini, ha generato legami di solidarietà e di affinità tra individui, ha inciso positivamente sui livelli di benessere economico di alcune categorie di cittadini, ha sostenuto al suo interno, nei confronti di lavoratori ed utenti, politiche volte alla parità di genere, ha promosso la partecipazione culturale dei cittadini, ha sviluppato azioni ed iniziative per promuovere la non discriminazione e ridurre la discriminazione, ha tenuto comportamenti volti alla tutela dell'ambiente, ha incrementato i livelli di fiducia tra i soggetti al suo interno, ha permesso alla comunità locale di aumentare la propria fiducia nei confronti delle persone e/o delle istituzioni e ha coinvolto la cittadinanza in obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il bene comune.

**INTEGRAZIONE E INCLUSIONE SOCIALE** In Paso tali dimensioni sono state perseguite promuovendo in modo riteniamo soddisfacente la creazione del dialogo tra soggetti di provenienza, etnie, religioni, opinioni politiche diverse, l'apprendimento del valore aggiunto delle diversità etniche, culturali, sociali, la promozione di iniziative volta alla partecipazione e all'avvicinamento di soggetti con differenze etniche, culturali e sociali, la possibilità di accedere ai servizi a persone che altrimenti (per reddito, situazione sociale, etnia, situazione del territorio) non avrebbero avuto accesso a servizi simili, la promozione di processi che garantiscono ai beneficiari dei servizi la partecipazione attiva alle decisioni interne, l'aumento dello standard di vita di persone precedentemente a rischio o marginalizzate nella società e l'aumento della partecipazione di soggetti marginalizzati alla vita economica, sociale e culturale.

**IMPATTO SOCIALE** La cooperativa sociale Paso sembra aver generato a livello sociale un certo impatto rispetto a dimensioni quali prevenzione del disagio sociale, delle marginalità, della dispersione e dell'impoverimento, lotta al declino socio-economico di aree urbane o rurali, miglioramento delle percezioni di benessere (sicurezza, salute, felicità) dei cittadini del territorio, miglioramento delle condizioni e dell'ambiente di vita per i cittadini, riduzione di problemi sociali presenti nel territorio, promozione di un modello inclusivo e partecipato di welfare, risposta alle politiche sociali locali e pieno allineamento alla pianificazione sociale territoriale, sostegno indiretto allo sviluppo o alla crescita economica di altre organizzazioni ed attività anche profit e commerciali del territorio (es. ricadute su elementi turistici, logistici, culturali, ricreativi...) e promozione della nascita o sostegno alla nascita di



nuove azioni (anche promosse da terzi o in rete) o di nuove istituzioni (pubbliche o private) ad obiettivo sociale.