

# Bilancio sociale

## PASO Società Cooperativa Sociale

### Esercizio 2021



## Indice

Lettera ai soci.....	pag. 3
Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale.....	pag. 5
Informazioni generali sull'ente.....	pag. 7
Struttura governo amministrazione.....	pag. 15
Persone che operano per l'ente.....	pag. 23
Obiettivi e attività.....	pag. 34
Situazione economica e finanziaria.....	pag. 41
Altre informazioni.....	pag. 45

# Lettera ai soci

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

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

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

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

- Informativo
- Comunicativo
- Relazionale

Proprio per questo motivo gli obiettivi che hanno portato alla realizzazione dell'edizione 2021 del bilancio sociale sono prevalentemente i seguenti:

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

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

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

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

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

Da questo documento emergono alcune importanti indicazioni per il futuro, di cui la cooperativa farà tesoro per essere sempre di più legittimata e riconosciuta dagli

interlocutori interni ed esterni soprattutto attraverso gli esiti e i risultati delle attività svolte che saranno presentati e rendicontati in modo serio e rigoroso di anno in anno.

Al momento della stesura del presente bilancio, seppur di fronte ad un orizzonte più sereno rispetto al precedente anno, non possiamo non ricordare i mesi dell'emergenza pandemica vissuti nel corso del 2021.

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

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

La Presidente

Valentina Crippa





## METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

In continuità con le modalità di rendicontazione sociale adottate lo scorso anno, anche per l'esercizio 2021 la cooperativa sociale PASO si è avvalsa per la redazione del presente Bilancio sociale del metodo **ImpACT** realizzato dall'istituto di ricerca Euricse di Trento e promosso in collaborazione con organismi di secondo livello nella provincia autonoma di Trento, in Friuli Venezia Giulia, ma anche a livello nazionale. Si tratta quindi di uno strumento condiviso con molte altre cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile che ci permette di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico e chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nell'anno.

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

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

terze parti per le parti di bilancio sociale relative alle percezioni su politiche e azioni. Sotto quest'ultimo profilo, il metodo accoglie l'invito a "favorire processi partecipativi interni ed esterni all'ente" poiché proprio nella riflessione sulle politiche organizzative e sulle dimensioni più qualitative il metodo ha richiesto di organizzare un Gruppo di lavoro, nel caso della cooperativa composto da una parte dei membri del CdA, e nello specifico da lavoratori ordinari. In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci si interrogherà sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

Il presente prospetto di bilancio sociale ripercorre, con alcuni approfondimenti di merito, 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.



Il presente bilancio sociale rendiconta le attività svolte dalla

PASO SOCIETA COOPERATIVA SOCIALE

codice fiscale e partita IVA 02908260132

con sede legale in via Monsignor Colombo 13, Merate – LC

e sede operativa in via Cascina Maria, 1, Paderno d'Adda - LC

La cooperativa sociale PASO nasce nel 2005 e per comprendere il suo percorso è necessario leggere 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.

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 (formazione extra-scolastica e para-scolastica, servizi educativi residenziali e semiresidenziali).

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:

- 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.





**NIDO D'INFANZIA**  
**La Cinciallegra**  
ad  
**Annone di Brianza**

*Il nido è situato nel centro storico di Annone di Brianza, vicino a Villa Cabella (villa storica del seicento) e ai suoi giardini, dispone di una porzione di giardino ad uso esclusivo all'interno del cortile di Villa Cabella. Trovandosi vicino all'imbocco della SS 36 è facilmente raggiungibile e con possibilità di parcheggio.*

**Apertura da**  
**Gennaio 2022**

**Aperto dalle 7.30 alle 17.00**  
**Più fasce di frequenze disponibili**  
**Personale esperto e qualificato**  
**Spazi luminosi e curati**  
**Accoglie fino a un massimo di 20 bambini**

**Per informazioni**

nido.annone@cooperativapaso.it  
Cell. 344-02492000

**L'AREA PRIMA INFANZIA** con la gestione dell'asilo nido Pincopallino di Cernusco Lombardone fino al 31 luglio e partecipazione – con aggiudicazione – alla gara per la gestione dell'asilo nido del Comune di Annone Brianza, a partire dal 2022.



**L'AREA AUTISMO** comprende diversi servizi tra cui:

- **ATTIVITA' RICREATIVE PER ADOLESCENTI:** momenti di aggregazione durante i quali effettuare gite e uscite serali in gruppo con la supervisione degli educatori.
- **GOODIES TV:** laboratorio dedicato a giovani con abilità e interessi in campo informatico e tecnologico; l'obiettivo è la realizzazione di un vero e proprio programma da condividere poi sul web.
- **INTERVENTI INDIVIDUALIZZATI:** cicli di incontri di osservazione e valutazione durante i quali vengono proposte all'utente attività diversificate e costruite ad hoc per ogni bambino. Gli obiettivi sono quelli di promuoverne le potenzialità lavorando, contemporaneamente, sui punti deboli.
- **SUPERVISIONI SCOLASTICHE E DOMICILIARE:** si tratta di incontri di osservazione dell'utente all'interno del contesto scolastico o domiciliare, seguiti poi da colloqui di restituzione. L'obiettivo è dare indicazioni utili al team di docenti o ai familiari al fine di garantire il benessere del minore.





## LETTURE ANIMATE CON LIBRI IN SIMBOLI CAA

Nelle BIBLIOTECHE di:

<b>SUELLO</b> Sabato 27 Novembre   ore 10.00
<b>AIRUNO</b> Sabato 27 Novembre   ore 15.30
<b>LOMAGNA</b> Sabato 4 Dicembre   ore 10.00
<b>SIRTORI</b> Sabato 4 Dicembre   ore 15.00
<b>OLGIATE</b> Sabato 4 Dicembre   ore 15.30
<b>PADERNO D'ADDA</b> Sabato 11 Dicembre   ore 10.00
<b>VIGANÒ</b> Sabato 11 Dicembre   ore 16.00
<b>IMBERSAGO</b> Sabato 18 Dicembre   ore 10.00
<b>CREMELLA</b> Sabato 18 Dicembre   ore 10.00
<b>OSNAGO</b> Sabato 18 Dicembre   ore 16.00

Letture ad alta voce condotta da educatrici specializzate con attività laboratoriale conclusiva  
**INGRESSO LIBERO**




FONDAZIONE  
COMUNITARIA  
DEL LECCHESE  
ONLUS

info@cooperativapaso.it  
www.pasocooperative.it

**Cosa sono i libri in simboli?**  
Ci sono bambini che manifestano una difficoltà o incapacità di comunicazione verbale. In questi casi l'utilizzo di immagini e simboli può incrementare le possibilità di comunicazione e partecipazione del soggetto. L'insieme di queste strategie va sotto il nome di **CAA, cioè Comunicazione Aumentativa ed Alternativa**.

*I libri in simboli possono essere utilizzati da tutti i bambini in età prescolare per facilitare l'apprendimento dei prerequisiti della letto scrittura.*

Il progetto di sensibilizzazione e formazione sull'autismo "Scoppia la Bolla", promosso dalla cooperativa Paso, ha permesso anche la donazione di alcuni libri in CAA a ciascuna delle biblioteche aderenti.

Nel corso del 2021, a completamento della realizzazione del progetto "Scoppia la bolla - dalla sensibilizzazione alla formazione" finanziato dalla Fondazione comunitaria del lecchese e interrotto nel 2020 causa pandemia, sono stati donati alle biblioteche del territorio 88 libri scritti in Comunicazione Aumentativa Alternativa per incentivarne l'utilizzo sia tra bambini con disturbo autistico che neurotipici. Per promuoverne l'utilizzo e contemporaneamente darne dimostrazione a bibliotecari e volontari interessati, sono stati organizzati nelle diverse biblioteche del territorio degli appuntamenti di lettura ad alta voce condotti da un educatore esperto in CAA con attività laboratoriale conclusiva. Tali incontri erano aperti al pubblico secondo le modalità di accesso di ciascuna biblioteca ed è stata incentivata la partecipazione dei bambini sia neurotipici che con autismo.

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

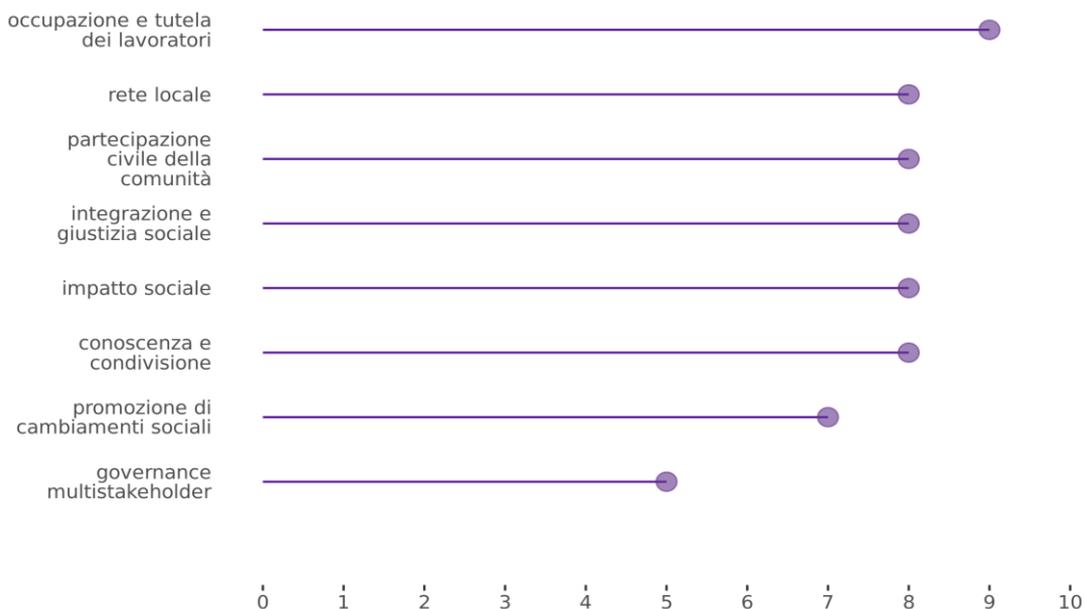
- assistenza sanitaria domiciliare, teleassistenza e telemedicina;
- assistenza domiciliare socioassistenziale e sanitaria;
- assistenza scolastica;
- assistenza educativa e di prevenzione;
- interventi socioassistenziali/educativi a domicilio;
- gestione di comunità operanti nel settore giovani e di recupero e reinserimento socioeducativo di soggetti portatori di handicap o a rischio;
- gestione di comunità alloggio (case di riposo);
- organizzazione e/o gestione di campeggi, di colonie estive e comunque di attività di tempo libero a favore di giovani anche in difficoltà;
- trasporto disabili;
- gestione di iniziative finalizzate a favorire l'autonomia personale e l'integrazione sociale di persone disabili che già posseggono abilità acquisite, ma non sono comunque collocabili in ambito lavorativo;

- gestione di scuole materne, asili nido, attività assistenziali ed educative rivolte ai minori;
- servizi volti all'integrazione degli immigrati e delle loro famiglie, in campo socioassistenziali, sanitario, scolastico, carcerario, ivi compreso la formazione di figure quali: mediatori culturali, animatori culturali, eccetera;
- gestione di servizi di prenotazione sanitaria, sportellistica di segreteria sociale con enti pubblici e privati.

Si vuole qui osservare come le attività ed i servizi promossi rispondano più in generale alla mission che la cooperativa si è data e che rappresenta il suo 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.

In sintesi, è possibile affermare che la mission della cooperativa sociale pone al centro dell'azione parole chiave come: integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori, partecipazione civile della comunità, rete locale, impatto sociale e conoscenza e condivisione.

### Mission





Per una migliore lettura dei servizi e dei risultati raggiunti, è necessaria una breve analisi del contesto territoriale in cui la cooperativa sociale opera, così da comprenderne meglio le specificità e il ruolo che all'interno dello stesso oggi riveste. Come premesso, la cooperativa sociale PASO ha la sua sede legale all'indirizzo Via Monsignor Colombo 13, Merate. Tuttavia, è possibile osservare come la cooperativa operi anche attraverso una sede a Paderno d'Adda in Via Cascina Maria 1. Il territorio di riferimento è quindi intercettabile nella provincia in cui la cooperativa ha sede. Guardando alle caratteristiche del 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 privata, e dove comunque la cooperativa si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.



## STRUTTURA GOVERNO AMMINISTRAZIONE

La seconda dimensione per 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.

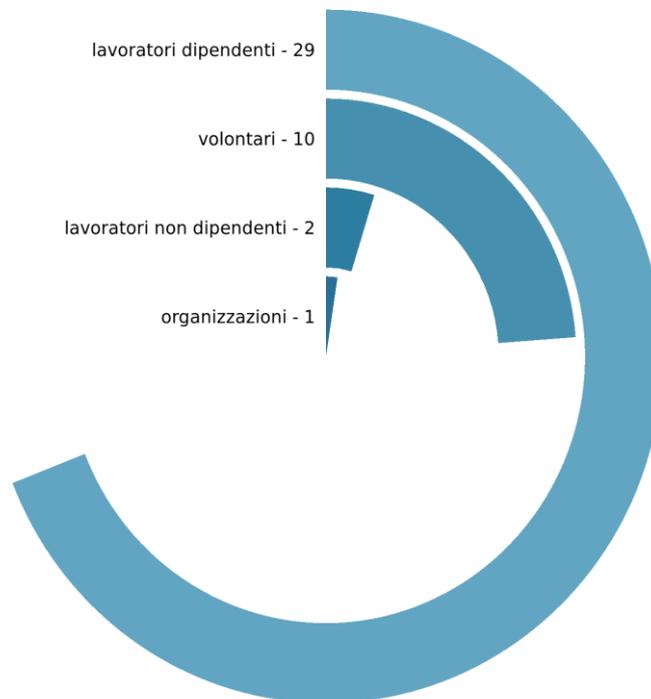
La società è amministrata, con scelta da adottarsi dall'assemblea dei soci al momento della nomina, da un amministratore unico o da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero da due a undici Consiglieri, eletti dall'assemblea ordinaria dei soci, che ne determina di volta in volta il numero. L'Amministratore Unico o la maggioranza dei componenti il Consiglio di Amministrazione deve essere comunque sempre costituita da soci cooperatori. L'organo amministrativo è investito di tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società, ad eccezione soltanto di quelli che, per disposizioni di 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, l'adeguamento dello statuto a disposizioni normative. I componenti l'organo amministrativo restano in carica per il periodo fissato dall'assemblea all'atto della nomina. 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 Vicepresidente, 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 della capacità di coinvolgimento e inclusione, parole chiave per un'impresa sociale. Al 31 dicembre 2021, la cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 42 soci, di cui 29 lavoratori dipendenti, 10 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; più in particolare, poi, l'82.86% dei lavoratori dipendenti è socio quindi 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 letta anche oltre al dato della loro rispettiva inclusione nella base sociale e la cooperativa sente di poter affermare che le 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 multi-stakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti della collettività e del territorio.



## Suddivisione soci per tipologia

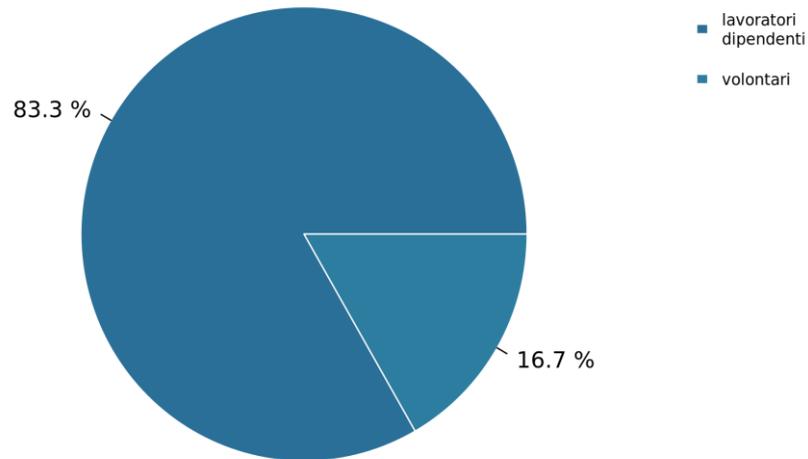


Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di Amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di Amministrazione della cooperativa sociale PASO risulta 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 dipendenti e 1 volontario. Particolare attenzione vuole essere rivolta alla presenza nel CdA di volontari, che possono essere considerati come gli esponenti più diretti della comunità e i portatori 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.

Nell'anno il Consiglio di Amministrazione si è riunito 9 volte e il tasso medio di partecipazione è stato del 100%.

### 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 negli organi di governo di donne e giovani: il 66% dei membri del CdA è costituito da donne under 40. Inoltre, Paso conta la presenza tra i suoi soci di un 19% di giovani sotto i 30 anni.

Accanto a queste riflessioni, ci sono altre considerazioni di cui tenere conto. 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, nonché ove abbiano perduto i requisiti per l'ammissione, non si trovino più in grado di partecipare al raggiungimento degli scopi sociali, cessino in via definitiva il rapporto di lavoro o l'attività di volontariato. Spetta all'Organo Amministrativo constatare se ricorrano i motivi che, a norma della legge e del presente Statuto, legittimino il recesso, entro sessanta giorni dalla ricezione della dichiarazione di recesso. Ove non sussistano i presupposti per il recesso, l'organo amministrativo deve darne immediata comunicazione al socio, che entro 60 (sessanta) giorni dal ricevimento della comunicazione, può proporre opposizione innanzi al Tribunale. Il recesso ha effetto dalla comunicazione del provvedimento di accoglimento della domanda, sia per quanto riguarda il rapporto sociale che per i rapporti mutualistici pendenti, ivi compresa la prestazione di lavoro.

L'esclusione sarà deliberata dall'Organo Amministrativo nei confronti del socio:

- a) che commetta gravi inadempienze delle obbligazioni derivanti dalla legge o dal contratto sociale, dai regolamenti, ove esistenti o dal rapporto mutualistico;

- b) che, previa intimazione da parte dell'organo amministrativo, non esegue in tutto o in parte il pagamento delle quote sociali sottoscritte o dei pagamenti di eventuali debiti contratti ad altro titolo verso la Cooperativa;
- c) che venga a trovarsi in una delle situazioni di incompatibilità previste.

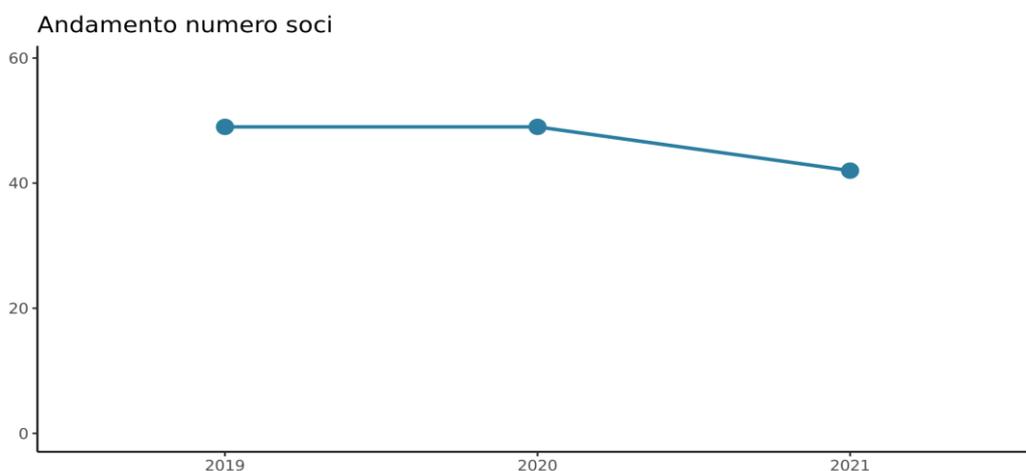
L'esclusione del socio determina automaticamente la cessazione della prestazione di lavoro, e dei rapporti mutualistici pendenti. Contro l'esclusione, il socio può proporre opposizione al Tribunale competente per territorio, entro 60 (sessanta) giorni dalla comunicazione. L'esclusione diventa operante, limitatamente al socio, dall'annotazione nel libro dei soci. In caso di opposizione l'annotazione dovrà essere effettuata solo dopo l'esaurimento del procedimento di opposizione. Le deliberazioni prese in materia di esclusione debbono essere comunicate ai soci destinatari, mediante raccomandata con ricevuta di ritorno o mediante raccomandata a mano con rispettiva ricevuta. Tale forma di comunicazione si applica anche per le richieste di recesso presentate dai soci e per l'eventuale diniego da parte della Cooperativa. I soci receduti o esclusi, hanno soltanto il diritto al rimborso del capitale sociale da essi effettivamente versato, a cui aggiungere il sovrapprezzo pagato, in sede di acquisizione della qualità di soci ove versato e non capitalizzato, e decurtare le perdite imputabili al capitale, in proporzione alle quote possedute e, la cui liquidazione avrà luogo sulla base del bilancio dell'esercizio, nel quale lo scioglimento del rapporto sociale, limitatamente al socio, diventa operativo. Il diritto al rimborso, salvo il diritto di ritenzione spettante alla Cooperativa fino alla concorrenza di ogni proprio eventuale credito liquido ed esigibile, si matura allo scadere dei centottanta giorni successivi alla approvazione del bilancio. In ogni caso l'organo amministrativo potrà, quando a suo insindacabile giudizio vi sia motivo di garantire la società ed i soci, dilazionare il rimborso, sino a cinque anni dall'approvazione del suddetto bilancio, in più rate, con la corresponsione dei relativi interessi legali. In caso di morte del socio, il diritto degli eredi al rimborso della quota da lui effettivamente versata, si matura nella misura e con le modalità previste, allo scadere dei 180 (centottanta) giorni successivi all'approvazione del bilancio dell'esercizio nel corso del quale si sia verificata la morte. In caso di pluralità di eredi essi debbono nominare un rappresentante comune. I soci receduti, esclusi e gli eredi del socio defunto, dovranno richiedere in forma scritta il rimborso, entro e non oltre l'anno dalla scadenza dei centottanta giorni. Gli eredi del socio defunto dovranno presentare, unitamente alla richiesta di liquidazione della quota, idonea documentazione ed Atto notorio o dichiarazione sostitutiva, comprovanti che essi sono gli aventi diritto alla riscossione e la nomina di un unico delegato alla riscossione medesima. Le quote per le quali non sarà richiesto il rimborso nel termine suddetto e quelle comunque non rimborsate, saranno devolute al fondo di riserva straordinaria. Entro un anno dalla cessazione, il socio risponde verso la società per il pagamento dei conferimenti non versati. Inoltre dovrà rimborsare quanto ricevuto per la liquidazione della quota ove entro lo stesso termine venga dichiarato lo stato di insolvenza della società.

Nei rapporti mutualistici sarà rispettato tra i soci il principio della parità di trattamento. In considerazione della peculiare posizione giuridica del socio quale "lavoratore associato", la disciplina della prestazione di lavoro dei soci stessi e la relativa retribuzione sono regolate dall'apposito regolamento aziendale, redatto dall'Organo Amministrativo e approvato dall'Assemblea ordinaria dei soci. Il regolamento può prevedere la riduzione dell'orario o la sospensione del lavoro a tempo determinato o indeterminato

rispettivamente in caso di crisi occupazionale temporanea 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. 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 42. Rispetto all'ultimo anno, l'andamento è di riduzione: nel 2021 si è registrata l'entrata di 5 e l'uscita di 12 soci. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 52% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 21% presente in cooperativa da oltre 15 anni.

Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2021 PASO ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella cooperativa nel 2021 è stato complessivamente del 64.5% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui il 19% rappresentato per delega, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 54%. Si tratta di una partecipazione quindi complessivamente discreta, indice della capacità di coinvolgere attivamente i soci nella mission e nella natura democratica dell'organizzazione.

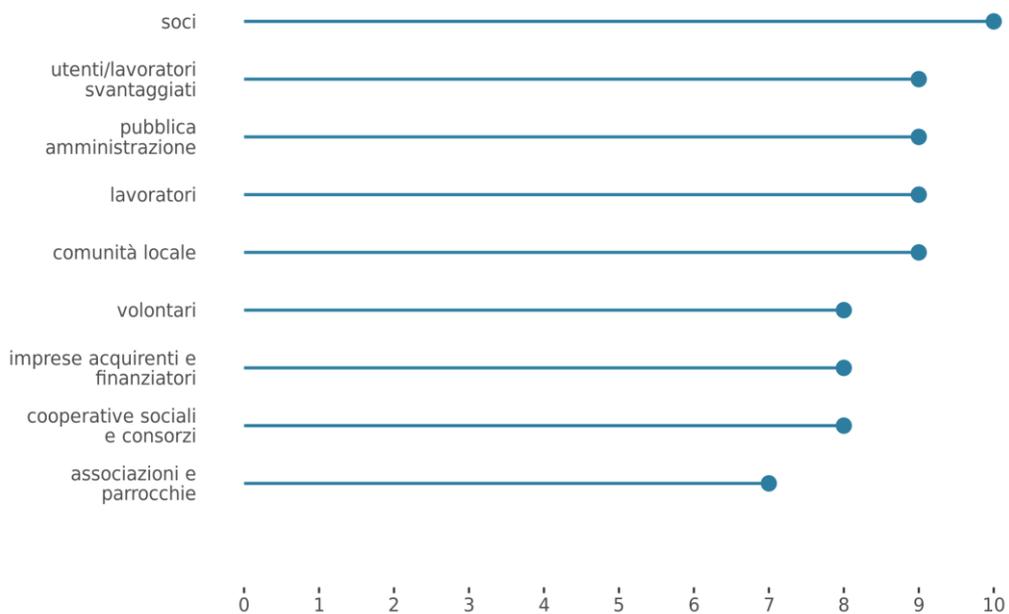


Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale non prevede per nessuna carica (amministratori, revisori, presidente) compensi economici al

di là di quanto eventualmente già goduto dalle persone nell'ambito di diversi ruoli all'interno della cooperativa. Dall'altra, gli utili realizzati 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 dei diversi soggetti che con essa si relazionano, dei suoi stakeholder. Il grafico seguente vuole illustrare il peso relativo sulle scelte organizzative esercitato dai principali 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.

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'allocazione delle risorse umane, finanziarie e immobiliari. Ne sono membri gli amministratori eletti dall'Assemblea dei Soci.

Il C.d.A. svolge le seguenti funzioni:

- imposta la politica strategica della Cooperativa, coerentemente con gli orientamenti forniti dall'Assemblea dei Soci;
- imposta i programmi annuali, definisce gli obiettivi a medio termine, approva il Regolamento interno presentato dal Presidente;
- elegge il Presidente e il Vicepresidente;
- 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 dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari della cooperativa sociale, si osserva che al 31/12/2021 erano presenti con contratto di dipendenza 35 lavoratori, di cui l'80% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 20% di lavoratori a tempo determinato. Stando alle definizioni e allo scenario nazionale, possiamo definire PASO come una cooperativa sociale di medie dimensioni e ciò influenza ovviamente

**l'impatto occupazionale** generato nel territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore.

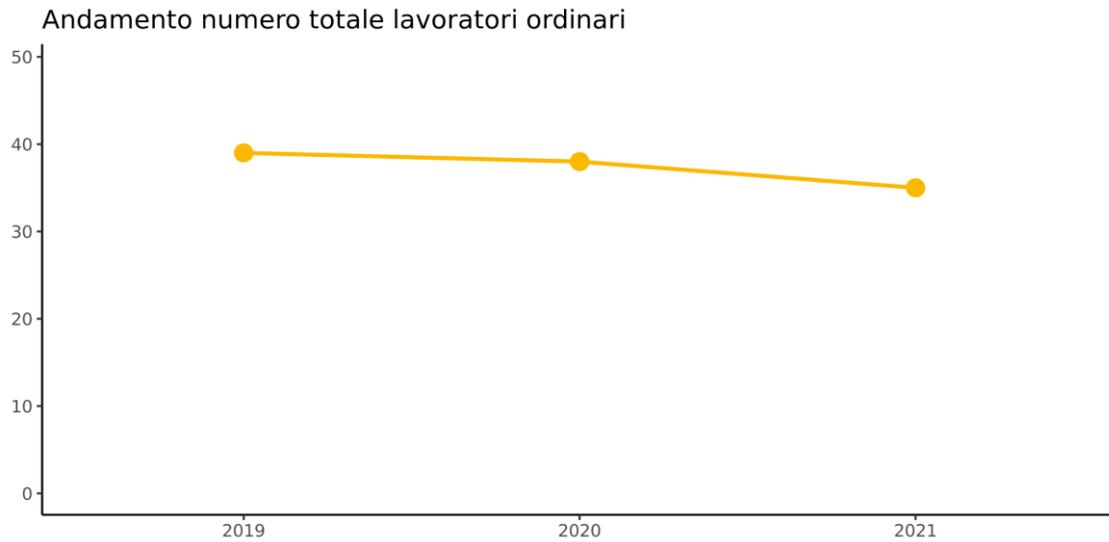
Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2021: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 11 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 14 lavoratori, registrando così una variazione negativa. Inoltre vi è da considerare che nell'arco dell'anno 3 lavoratori sono passati da contratti flessibili a contratti a tempo indeterminato.

Il totale delle posizioni lavorative del 2021 è stato quindi di 54 lavoratori (per un totale di 46.847ore retribuite), ma tale dato va letto anche in termini di effettivo impatto occupazionale per equivalenti posizioni a tempo pieno di lavoro, le cosiddette ULA (Unità Lavorative Anno), quantificate nell'anno in 25.46 unità.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: il 62.86% dei lavoratori risiede nella stessa provincia mentre la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la cooperativa sociale è dell'11.42%. Questi dati hanno un importante impatto anche dal punto di vista ambientale, considerando che la vicinanza riduce gli spostamenti dei dipendenti e per il benessere dei lavoratori, considerando la riduzione dello stress e del costo monetario del recarsi nel luogo di lavoro

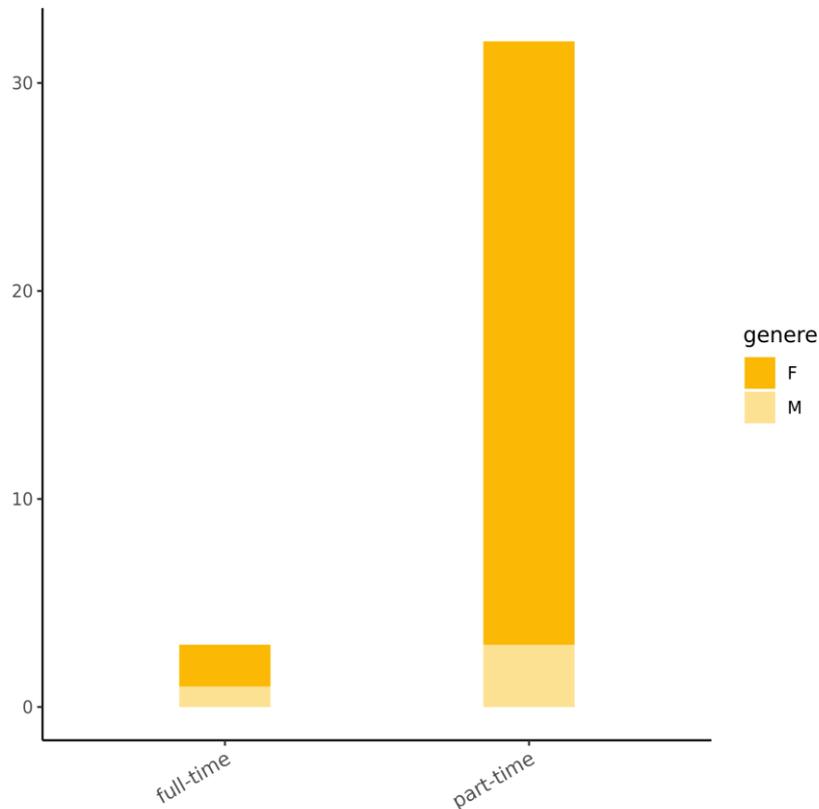
E ancora di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale della cooperativa sociale è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è dell'88.57% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77.7%. La presenza di giovani fino ai 30 anni nella cooperativa sociale si attesta invece al 42.86%, contro una percentuale del 5.71% 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 4 lavoratori diplomati e di 31 laureati.

La fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 28.57% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni. I flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, 3 lavoratori sono assunti con contratto a full-time, contro la presenza di 32 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: a fine 2021 la percentuale di part-time scelto dai lavoratori sul totale delle posizioni part-time presenti è dell'84.38%, 2 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 3. Inoltre, complessivamente la cooperativa sociale è riuscita a soddisfare il 100% di richieste di part-time pervenute dai propri dipendenti.

Composizione per contratto e per genere



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 30 educatori con titolo, 3 coordinatori, 1 impiegato e 1 responsabile.

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 il 75% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 100% 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.

Oltre allo stipendio base, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit come i buoni mensa o il telefonino aziendale, servizi alla famiglia a prezzo agevolato o gratuiti, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi di altre cooperative e anticipi sullo stipendio. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare PASO prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di flessibilità in entrata/uscita o all'ora di

pranzo, passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa, banca delle ore e smart working.

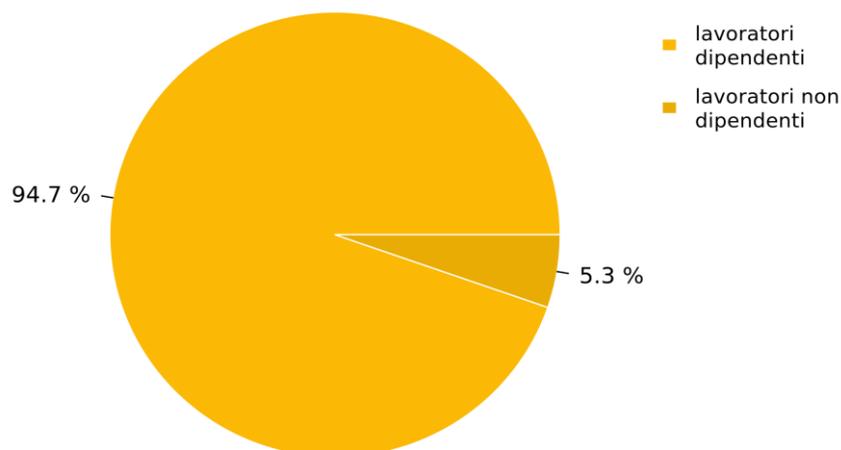
La cooperativa sociale PASO è attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene alla formazione: durante l'anno i lavoratori sono stati infatti coinvolti in attività formative e nello specifico il 60% nella formazione obbligatoria prevista per il settore, il 76% nella formazione tecnica, basata prevalentemente su corsi di aggiornamento professionale e 12% in una formazione volta a migliorare e riqualificare le competenze dei dipendenti partecipanti.

Sono state così realizzate complessive 348 ore di formazione, e si osserva che delle stesse il 18% è stato condotto in orario extra-lavorativo o senza riconoscimento delle ore di formazione come ore lavorate, con un impegno quindi ulteriore per i lavoratori. Il costo a carico diretto della cooperativa sociale è stato di 4.713,4 Euro e coperte da finanziamento per 3.600 Euro.

Accanto ai lavoratori dipendenti della cooperativa, hanno operato per l'ente anche tre 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 94.74%. Si tratta di un dato che legge anche l'impatto occupazionale in termini di stabilità occupazionale e porta ad affermare che la cooperativa sociale abbia investito nella generazione di occupazione stabile, garantendo contratti a tempo indeterminato ad una parte elevata dei propri lavoratori.

Peso lavoro dipendente sul totale



## COINVOLGIMENTO E BENESSERE ORGANIZZATIVO

La centralità delle risorse umane è espressa non soltanto dai numeri e dalle illustrate caratteristiche che raccontano le persone che operano per l'ente, ma anche dalle politiche del personale, dal modo in cui si sostiene la partecipazione ed il coinvolgimento dei lavoratori e dai processi che valorizzano la persona. Ritenendo cruciale per l'ente interrogarsi periodicamente su punti di forza e di debolezza del rapporto con il proprio personale, quest'anno sul tema è stata effettuata una riflessione strategica da parte di alcuni membri del CdA. Riflessione guidata scientificamente da Euricse (il responsabile del metodo ImpACT cui si è aderito per la redazione del bilancio sociale) e di cui il presente bilancio sociale riporta i principali risultati, quale frutto anche di prospettive di definizione di obiettivi futuri della cooperativa sociale PASO.

Partendo quindi dai processi di flusso, lo sguardo alle fasi di selezione e ai processi di uscita porta ad affermare che si sono registrati nell'anno alcuni significativi problemi: la cooperativa fatica a trovare personale qualificato secondo le richieste degli affidamenti e delle convenzioni da parte del pubblico e si è trovata nell'anno ad affrontare uscite senza riuscire a trovare nuovo personale rispondente al ruolo. Il giudizio è quello che PASO faccia comunque sufficiente ricorso a processi di comunicazione pubblica estesi ed efficaci. Il flusso in ingresso è inoltre supportato da un certo processo di affiancamento e sostegno motivazionale: la cooperativa prevede l'affiancamento del lavoratore neo-assunto da parte di lavoratori esperti, trasmette al neo-assunto la mission organizzativa con opportuni documenti, confronti, comunicazione e nei processi di reclutamento ricorre a strumenti di comunicazione pubblica e aperta efficaci.

Rispetto alle caratteristiche del lavoro e quindi agli elementi di definizione dei ruoli, si osserva che la cooperativa sociale presenta una generale attenzione alla distribuzione dei carichi di lavoro, alla coerenza dei ruoli ricoperti e alle possibilità di carriera. Tali riflessioni vanno inserite in processi di gestione delle risorse umane che puntano comunque a far riconoscere il lavoratore nel suo ruolo e nel funzionamento dell'organizzazione: ogni lavoratore ha chiaro il proprio ruolo e le eventuali flessibilità richieste dallo stesso; vi sono identificati referenti e responsabili, disponibili al confronto e all'ascolto; l'ente ha promosso la presenza di figure di leadership, puntando su professionalità ma anche empatia e relazionalità.

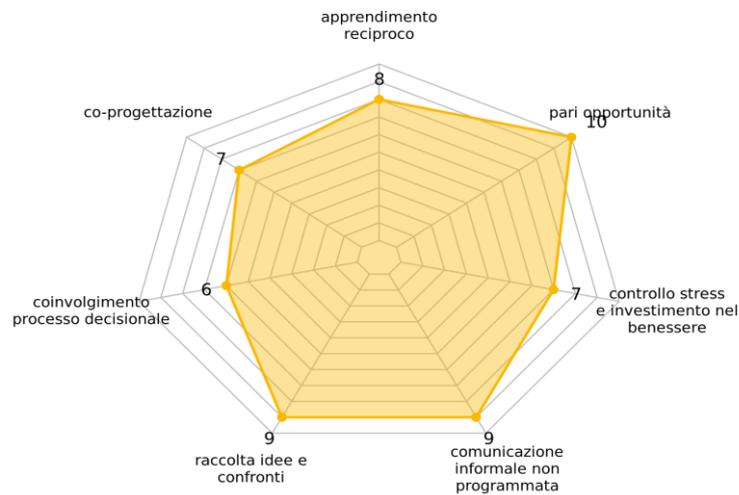
Sempre nell'analisi della complessità del lavoro, dei cambiamenti di ruolo e quindi di dimensioni di flusso, particolare attenzione è posta alla formazione, al di là di quanto già esplicitato quantitativamente in termini di ore e contenuti della formazione erogata ai dipendenti. Gli elementi di valutazione della qualità della formazione fornita dalla cooperativa sociale PASO sembrano riconoscibili innanzitutto nel fatto che a livello aziendale si vuole garantire la crescita e l'apprendimento sia con la formazione che con processi di empowerment del lavoratore; inoltre, la formazione ha mirato a garantire ad alcuni lavoratori/categorie di lavoratori la crescita di ruolo e la riqualificazione e le attività formative formali ed informali puntano a trovare e dare soluzioni concrete e risposte a dubbi quotidiani del proprio lavoro.

Per quanto riguarda le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori, si può affermare che la cooperativa sociale ritiene importante intervenire in alcuni ambiti e con alcuni dispositivi a sostegno dei lavoratori, quali in modo prioritario: la concessione di

flessibilità (di orario, di turnistiche...) per la conciliazione famiglia-lavoro; il supporto allo smart-working per i ruoli che lo possano prevedere; l'investimento in strumentazioni e dispositivi che garantiscano il benessere fisico dei lavoratori; lo studio di turnistiche, richieste di trasferimento, richieste di flessibilità di ruolo e tempo lavoro concilianti e non gravose per i lavoratori; pratiche (presenza di uno psicologo, questionari, ecc.) per il controllo dello stress e il mantenimento del benessere psicologico; processi di promozione, coinvolgimento, che garantiscano le pari opportunità (di genere, credo religioso, provenienza, ecc.); modalità (verbali, scritte, formali o informali) di comunicazione ai singoli lavoratori dell'apprezzamento per il lavoro svolto. Per tenere controllata la soddisfazione dei propri lavoratori la cooperativa monitora il loro benessere periodicamente in modo non formalizzato, e nell'anno 2021 la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi. Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 337 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 50 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 47.25% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai lavoratori, 100% valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore (in caso di maternità) e 1 le richieste di visita straordinaria dal medico competente. Tra le altre dimensioni di analisi del lavoro e delle sue dinamiche, non sono invece stati rilevati casi di infortuni, richieste di supporto psicologico aziendale, segnalazioni scritte del medico competente rispetto a condizioni di stress dei dipendenti o casi dichiarati di molestie o mobbing.

Accanto a tali elementi più aziendalistici, tema centrale per una cooperativa sociale è la sfera del coinvolgimento dei lavoratori. Il grafico sottostante riproduce i giudizi espressi in sede di autovalutazione della cooperativa e permette di osservare come la cooperativa sociale investa soprattutto in azioni e dispositivi organizzativi volti a garantire la partecipazione a gruppi di lavoro in cui sia centrale il confronto e l'apprendimento reciproco, la partecipazione dei lavoratori a momenti di co-progettazione di azioni, di nuovi interventi e di idee progettuali da apportare nei servizi di operatività, 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

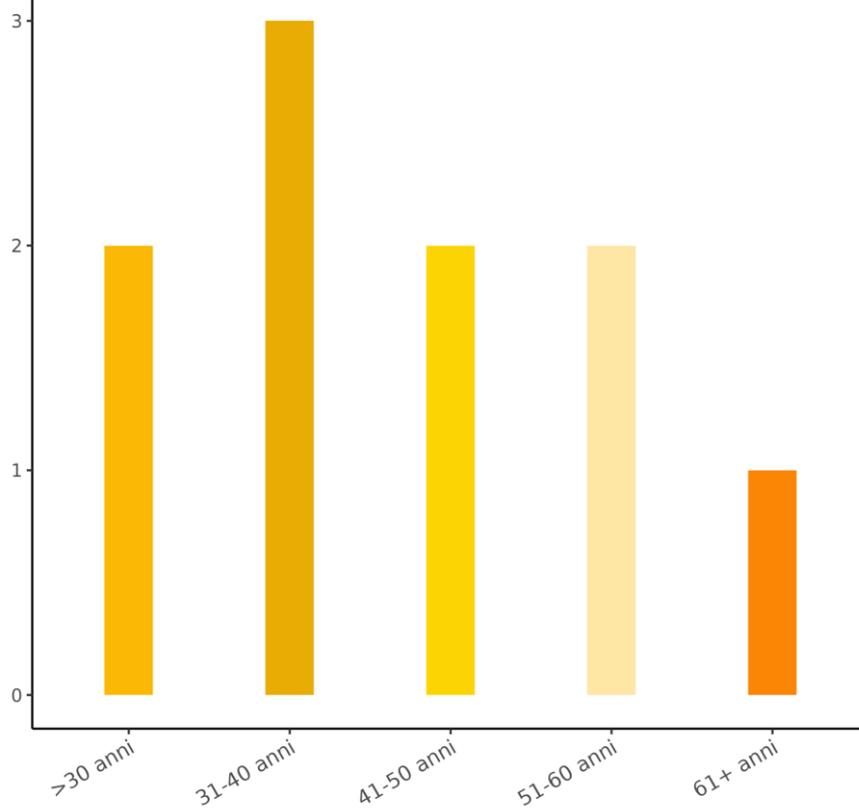


Ad integrazione di questa analisi, va infine considerato che l'elemento del sostegno alla motivazione e al commitment dei lavoratori è molto valorizzato in PASO, ciò in quanto: nell'ente si lavora per far emergere e valorizzare le persone ritenute di talento; i lavoratori vengono informati e coinvolti rispetto ai cambiamenti organizzativi affinché riescano meglio a gestirli e condividerli; si punta a far sì che il lavoratore trovi la propria identità nell'ente.

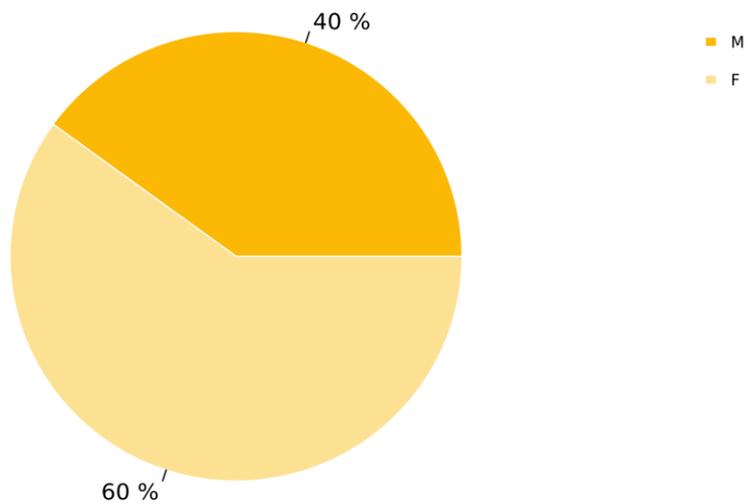
### **VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA**

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 2021 complessivamente 10 volontari, tutti soci. Di essi, 4 sono uomini e 6 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 2 under 30 (fino ai 30 anni), 3 tra i 31 e i 40 anni, 2 tra i 41 ed i 50 anni, 2 tra 51 ed i 60 anni e 1 over 60 (dai 61 anni). La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la cooperativa rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi cinque anni.

Età volontari



Genere volontari



Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Così, innanzitutto, la cooperativa ha beneficiato nel 2021 complessivamente di 217 ore di volontariato. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale



maggiore (70% del totale ore donate) in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa, ma anche in attività di partecipazione alla gestione della cooperativa attraverso l'appartenenza al CdA o ad organi istituzionali diversi dall'assemblea dei soci (30%).

Se i dati fin qui descritti permettono di capire l'interazione della cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per l'organizzazione, dall'altra anche PASO ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche promosse nei loro confronti. La cooperativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Inoltre, da un punto di vista pratico, si cerca di riconoscere l'attività svolta, erogando loro alcuni benefit, come sconti per l'acquisto di prodotti o servizi di altre cooperative. 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: la cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi chilometrici per missioni e spostamenti e rimborsi con giustificativi che attestino che la spesa è relativa all'attività prestata. Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale PASO investe sulla loro crescita, poiché prevede occasionali attività formative per i volontari.



## OBIETTIVI E ATTIVITÀ

Gli obiettivi statuari e la mission organizzativa trovano il loro compimento nella realizzazione delle attività e rendicontare i risultati raggiunti dalla cooperativa sociale significa quindi guardare innanzitutto in modo concreto ai servizi offerti e alle persone che ne hanno beneficiato. Nel presente bilancio sociale si è scelto, per finalità comunicative, di fornire brevi descrizioni di obiettivo e di risultato per ciascuna delle principali tipologie di servizio realizzate nel corso del 2021.

### Assistenza educativa scolastica e domiciliare

Cominciando la lettura dei servizi offerta dalla cooperativa sociale PASO, primario interesse va rivolto all'assistenza educativa scolastica e domiciliare. Il servizio si esplica in Progetti educativi scolastici rivolti a minori (dall'asilo nido fino alla scuola secondaria di secondo grado) con disabilità o forme di disagio scolastico e/o familiare. Assistenza domiciliare minorile per sostenere le famiglie in situazioni di difficoltà attraverso la relazione educativa con il minore e il supporto alla genitorialità.

Nel 2021 le persone fisiche che hanno beneficiato del servizio sono state complessivamente 150. Tra i beneficiari delle attività si osservano persone con disabilità (88%), persone con disagio sociale (12%), bambini di età maggiore di 3-6 anni (5%), minori e adolescenti (6-14 anni) (85%), minori e adolescenti (14-18 anni) (10%). L'azione è stata come premesso realizzata presso organizzazioni terze e nello specifico istituti scolastici e abitazioni private.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 38 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 29.366 ore di lavoro retribuito nell'anno. Le entrate complessivamente assegnate a questo servizio sono state per l'anno pari a 621.000 Euro, indicative anche del peso che il servizio ha avuto nella gestione complessiva dell'ente, di cui si riporterà nella sezione di analisi economico-finanziaria.

### Centri estivi

Altro fondamentale intervento promosso dalla cooperativa sociale PASO, riguarda i centri estivi: attività rivolte ai minori con lo scopo di fornire uno spazio ricreativo e di socializzazione durante il periodo estivo. Nel 2021 hanno beneficiato del servizio 263 minori di età 7-14 anni.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 25 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 1.620 ore di lavoro retribuito nell'anno. Le entrate complessivamente assegnate a questo servizio sono state per l'anno pari a 34.000 Euro, indicative anche del peso che il servizio ha avuto nella gestione complessiva dell'ente, di cui si riporterà nella sezione di analisi economico-finanziaria.

### Doposcuola e sorveglianza mensa

La cooperativa sociale conta tra le sue attività doposcuola e sorveglianza mensa. Si tratta più dettagliatamente di attività pomeridiane di assistenza allo studio e allo svolgimento dei compiti, in un ambiente che offre le possibilità di relazioni positive ai ragazzi frequentanti la scuola primaria e secondaria di primo grado. Servizio di sorveglianza mensa in supporto alle insegnanti per alunni di scuola primaria.

Nel 2021 gli utenti del servizio sono stati complessivamente 100 minori e adolescenti 7-14 anni.

Il servizio è stato realizzato grazie al contributo di 5 lavoratori della cooperativa, impiegati per complessive 627 ore di lavoro. Il peso economico del servizio sulla gestione della cooperativa sociale può inoltre essere quantificato nel livello delle sue entrate, che per l'anno sono state pari a 13.000 Euro.

### **Asilo nido**

La cooperativa sociale PASO ha realizzato nel 2021 un servizio diurno di asilo nido che accoglie bambini e bambine dai 3 mesi ai 3 anni e concorre con le famiglie al loro accudimento, socializzazione ed educazione promuovendo il benessere e lo sviluppo dell'identità, dell'autonomia e delle competenze.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio 33 bambini di età 0-3 anni. La ricaduta del servizio e la capacità di copertura dei bisogni è inoltre identificabile nell'orario di apertura del servizio: nel 2021 le strutture sono state attive per 29 settimane all'anno ed una media di 55 ore a settimana.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego sul servizio di 7 lavoratori remunerati. Globalmente, sono state impiegate circa 5.800 ore di lavoro retribuito nell'anno. Le risorse economiche impiegate per la realizzazione delle attività sono invece quantificabili per il 2021 in 120.000 Euro.

### **Consulenza pedagogica**

Tra le attività promosse dalla cooperativa sociale PASO rientra la consulenza pedagogica svolta presso servizi educativi per la prima infanzia. Il consulente affianca le figure presenti nell'equipe educativa sostenendo l'equilibrio, i ruoli e le relazioni.

Nel corso dell'anno, hanno beneficiato del servizio 7 persone, di cui il 33% giovani 19-24 anni e 67% adulti 25-65 anni.

Nel corso del 2021, l'attività si è svolta nell'arco di 15 settimane, per una media di 8 ore settimanali. Le risorse impiegate nella realizzazione del servizio sono identificabili in 1 lavoratore per 2.500 Euro di entrate.

### **Attività socio ricreative di gruppo**

Nella lettura dei servizi offerti dalla cooperativa sociale PASO, va posta attenzione anche all'offerta di attività socio ricreative di gruppo.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio 12 persone con disabilità: tra questi si rileva la presenza di minori e adolescenti 15-18 anni (40%), giovani di età 19-24 anni (40%) e adulti 25-65 anni di età (20%).

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 4 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 200 ore di lavoro retribuito nell'anno. Sono stati complessivamente 2 i volontari che hanno contribuito alla realizzazione dell'attività nel corso del 2021. Le entrate complessivamente assegnate a questo servizio sono state per l'anno pari a 4.500 Euro, indicative anche del peso che il servizio ha avuto nella gestione complessiva dell'ente, di cui si riporterà nella sezione di analisi economico-finanziaria.

### Attività socio ricreative individuali

Altro fondamentale intervento promosso dalla cooperativa sociale PASO, sono attività socio ricreative individuali. Il servizio si è articolato nell'anno in percorsi psico educativi individuali a sostegno della famiglia per l'apprendimento di competenze emotivo-relazionali e con finalità educative generali rivolti a bambini e ragazzi con disturbo dello spettro autistico dai 6 ai 14 anni.

Nel 2021 le persone fisiche che hanno beneficiato del servizio sono state complessivamente 21.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 4 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 750 ore di lavoro retribuito nell'anno. Le entrate complessivamente assegnate a questo servizio sono state per l'anno pari a 15.750 euro, indicative anche del peso che il servizio ha avuto nella gestione complessiva dell'ente, di cui si riporterà nella sezione di analisi economico-finanziaria.

### Sostegno genitoriale e tutoring scolastico

La cooperativa sociale conta tra le sue attività di sostegno genitoriale e tutoring scolastico per famiglie con figli affetti da disturbo dello spettro autistico.

Nel 2021 gli utenti del servizio sono stati complessivamente 60. L'azione ha interessato al 10% bambini di età 0-3 anni, 10% bambini di età 4-6 anni, 10% minori 7-14 anni, 10% minori e adolescenti 15-18 anni, 10% giovani di età 19-24 anni e 50% adulti 25-65 anni di età.

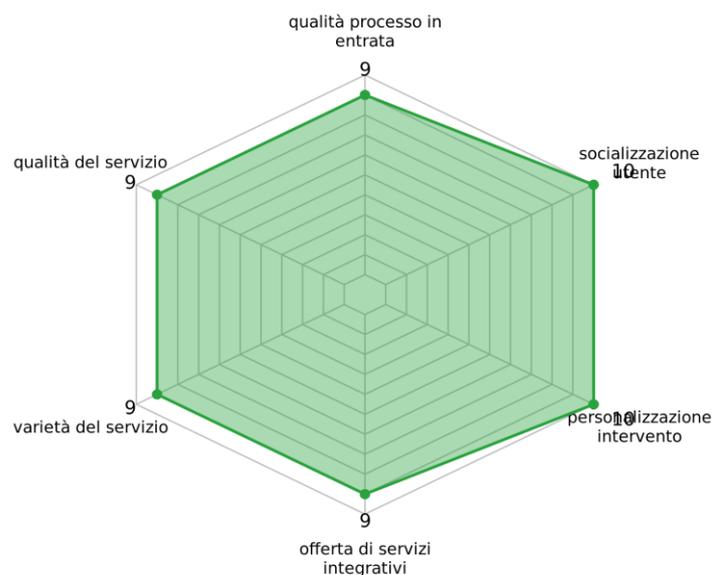
Nel corso del 2021, l'attività è quantificabile in 32 settimane, per una media di 8 ore di attività a settimana. Il peso economico del servizio sulla gestione della cooperativa sociale può inoltre essere quantificato nel livello delle sue entrate, che per l'anno sono state pari a 5.000 euro e sull'attività è stato impiegato 1 lavoratore, prestando complessive 250 ore di lavoro retribuito.

Servizi	Tipologia	Utenti
assistenza educativa scolastica e domiciliare	servizi di contesto o integrativi	150
centri estivi	servizi di contesto o integrativi	263
doposcuola e sorveglianza mensa	servizi di contesto o integrativi	100

Servizi	Tipologia	Utenti
asilo nido	servizio semi-residenziale o diurno continuativo	33
consulenza pedagogica	sportello sociale (di contatto, informativi, di orientamento o consulenza)	7
attività socio ricreative di gruppo	servizi di supporto non legati a un luogo fisico o a domicilio (es. trasporto, fornitura pasti a domicilio)	12
attività socio ricreative individuali	servizio domiciliare	21
sostegno genitoriale e tutoring scolastico	sportello sociale (di contatto, informativi, di orientamento o consulenza)	60

In termini di impatto sul territorio, preme sottolineare come beneficiari dei servizi risiedono per il 4% nello stesso Comune e 95% nella stessa provincia, con impatto quindi prettamente locale dell'attività e con una significativa ricaduta anche dal punto di vista ambientale (poiché gli spostamenti delle famiglie sono minimi), ma anche in termini di basso stress e elevata risposta alle esigenze delle famiglie del territorio (sempre indotte dalla vicinanza tra abitazione e sede della cooperativa).

### Impatto sugli utenti

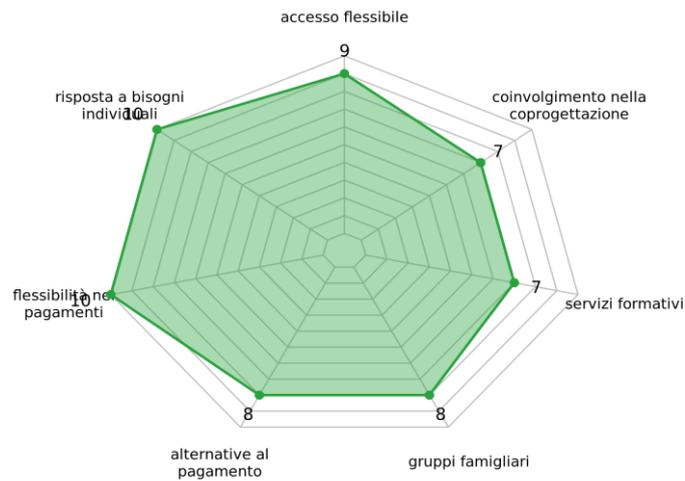


Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze degli utenti e della collettività, si vogliono descrivere alcuni aspetti dell'attività.

PASO ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui 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 famigliari 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 famigliari, 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, servizi formativi ed educativi sulle tematiche al centro della mission della cooperativa e il coinvolgimento dei famigliari nella co-progettazione dei servizi. E per rafforzare queste 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 occasionale e non formalizzato. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti degli utenti, si rileva che PASO assegna degli obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, nel rispetto delle norme di legge e previste dall'accreditamento.

## Impatto sui famigliari



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 e la pianificazione e l'azione con altri attori del territorio per agire su fasce di utenti o in zone altrimenti non coperti.



## VALUTAZIONE DI SINTESI SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

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

Rispetto alle strategie, in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi obiettivi prioritari: intercettare nuovi bisogni sociali, promuovere la creazione di reti territoriali con soggetti diversi, pubblici e privati, sviluppare proposte innovative.

Ponendo 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, PASO percepisce di essere esposta ad alcuni rischi e pressioni tra cui: incapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative sociali, riduzione drastica della quota di spesa pubblica destinata all'esternalizzazione di servizi e vincoli della pubblica amministrazione rispetto ai flussi in entrata dei propri utenti e alle prese in carico.

La situazione della cooperativa sociale PASO sembra oggi caratterizzata da almeno un punto di forza, intercettabile nella capacità di soddisfare la domanda locale e almeno un punto di debolezza e possibile miglioramento rispetto alle proprie strategie ed elementi gestionali, identificabile nella qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione.

Alla luce di tali caratteristiche di contesto e gestionali, è possibile intercettare alcuni temi che possono porsi come elementi di crescita e sfide future per la cooperativa: promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi e essere attivi nel sostegno della causa, influenzando i politici e le modalità di risposta ai bisogni della comunità.

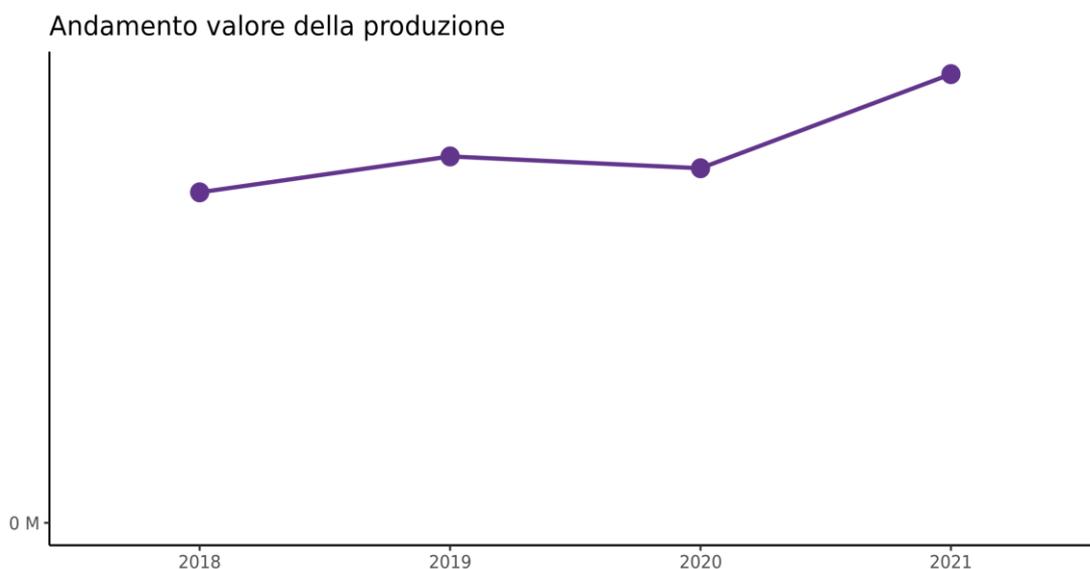


## SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

### DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

Per descrivere la cooperativa sociale, è utile presentare alcuni dati del bilancio per l'esercizio 2021, tali da riflettere sulla situazione ed evoluzione economico-patrimoniale, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

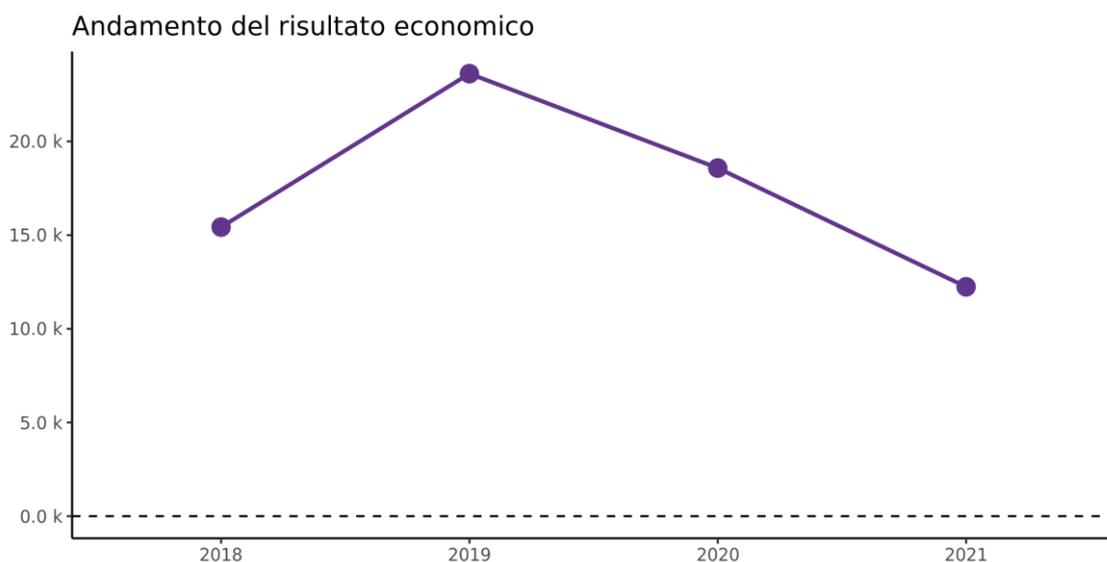
Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della dimensione economica della cooperativa. Nel 2021 esso è stato pari a 824.074,3 euro posizionando quindi la cooperativa tra le medie cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 12% delle cooperative sociali italiane si posiziona infatti nella stessa fascia di valore della produzione, essendo invece la maggioranza di dimensioni inferiori ai 500.000 euro. Rilevante è inoltre l'analisi della tendenza dei valori del periodo considerato, 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 si è registrata una variazione pari al 26.55%.



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2021 sono ammontati per la cooperativa a 809.026,7 euro, di cui il 79,47% 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 l'86,04%. Si osserva inoltre che del costo

del personale complessivo, 530.041 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 2021 un utile pari ad euro 12.240. 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 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).



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 2021 ammonta a 84.532 euro posizionando quindi la cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Il patrimonio è più nello specifico composto per il 7.75% 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 20.534 e le altre riserve sono di euro 45.208. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2021 a 4.569,5 euro.

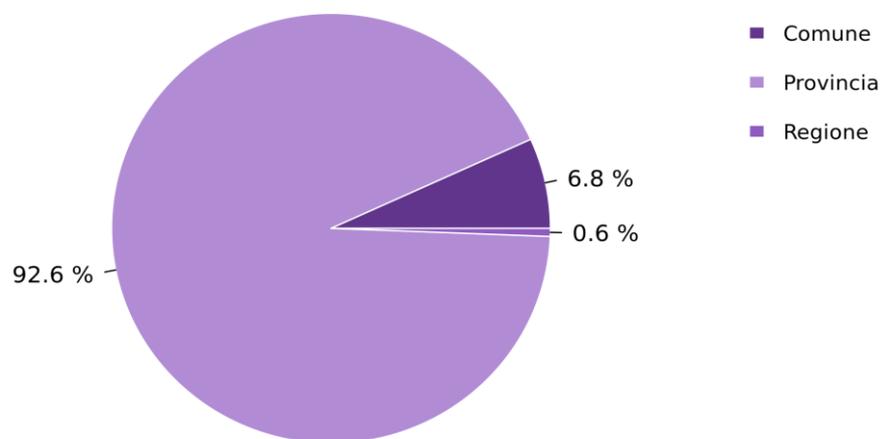
Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività ed elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale PASO non ha strutture di proprietà e ciò spiega l'importo delle immobilizzazioni; l'attività viene realizzata in strutture di proprietà di soggetti terzi, a dimostrazione di un legame strutturato con partner del territorio: tra gli immobili in cui viene realizzata la attività si contano in particolare 45 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione e 2 immobili di proprietà di soggetti privati.

## 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 ricaduta per il 6.82% sul Comune in cui la cooperativa sociale ha la sua sede, per il 92.59% sulla Provincia e lo 0.59% sulla Regione.

Valore della produzione per provenienza delle risorse



Il valore della produzione della cooperativa sociale è inoltre rappresentato al 96,79% da ricavi di vendita di servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio invece ammontano invece rispettivamente a 12.094,63 euro di contributi pubblici e 12.500 euro di contributi da privati, per un totale complessivo di 25.057,37 euro. Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2021 la cooperativa sociale non ha ricevuto donazioni e ciò porta a riflettere sulla mancata percezione della comunità locale sul ruolo sociale che la cooperativa riveste e che potrebbe essere sostenuto con donazioni.

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, 543.716 euro da entrate da consorzi per attività in subappalto rispetto ad appalti pubblici, 123.355 euro da ricavi da vendita a cittadini, 90.032 euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, 22.554 euro da ricavi da vendita a imprese private e 17.981 euro da ricavi provenienti da Comuni e Regione Lombardia relativi alla misura Nidi Gratis.

Esplorando i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalle amministrazioni comunali del territorio. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per il 95,76% dei casi da

convenzioni a seguito di gara ad invito (per un valore di 86.212,7 euro) e per il 4,24% dei casi da affidamenti diretti (per un valore di 3.818,9 Euro). È anche da osservarsi come la cooperativa sociale PASO nel 2021 abbia vinto complessivamente 5 appalti pubblici di cui 4 con propria partecipazione diretta ed esclusiva al bando e 1 subappaltato e regolato da general contracting da propri consorzi.

Il peso complessivo delle entrate (ricavi e contributi) da pubblica amministrazione rispetto alle entrate totali è quindi pari al 99,7%, indicando una dipendenza complessiva dalla pubblica amministrazione molto elevata.

Nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche ad altre forme di finanziamento, 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 12.500 Euro da bandi indetti da fondazioni o enti privati nazionali. Per illustrare l'attivazione della cooperativa in tale direzione nel 2021 si osserva che essa ha partecipato complessivamente a 3 bandi indetti da Fondazioni e nel triennio 2019/2021 sono stati complessivamente vinti 3 bandi privati.

### **SEGNALAZIONI DEGLI AMMINISTRATORI**

Purtroppo, accanto al risultato positivo in termini di aumento del valore della produzione (+26,55%) dobbiamo rilevare un deterioramento della qualità dei nostri crediti. Se circa il 30% dei nostri clienti ha un tempo medio di pagamento che si attesta intorno ai 30 giorni, con particolare puntualità da parte dei soggetti privati, il nostro tempo medio di incasso (223 giorni) è risultato fortemente penalizzato dalla crisi aziendale in cui versava il nostro più importante committente. Per fronteggiare la diminuzione della liquidità operativa siamo stati costretti a mantenere costantemente a capienza l'indebitamento con il sistema bancario e, talvolta, a ritardare, i pagamenti nei confronti dei fornitori.

Per correggere questa vulnerabilità finanziaria frutto di un forte sbilanciamento nella composizione del portafoglio clienti (il primo committente rappresenta il 69% dell'intero fatturato), nel tempo abbiamo cercato di diversificare i servizi e, di conseguenza, la clientela. Però, in un territorio fortemente condizionato dalla presenza di un'Azienda Speciale che rappresenta più di venti comuni, l'impresa costituisce una sfida tuttora aperta che ci vedrà costantemente impegnati anche nei prossimi anni.



## ALTRE INFORMAZIONI

### IMPATTO SOCIALE

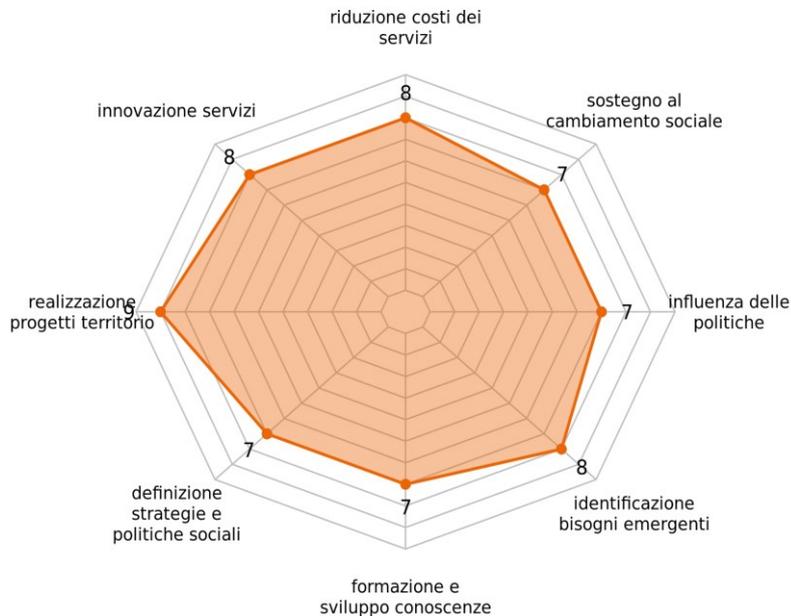
#### IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

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 creati rapporti o interazioni stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti 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, è necessario 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 a riunioni e tavoli di lavoro inerenti ai servizi di interesse e alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese 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. Si ritiene inoltre che le attività condotte sul territorio siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la presenza della cooperativa ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale, la definizione di strategie e politiche sociali, la formazione e lo sviluppo di conoscenze reciproche con il coinvolgimento dei dipendenti pubblici in attività condivise, l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti, l'influenza sulle politiche pubbliche territoriali e il sostegno nello stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale e influenzi l'opinione pubblica.

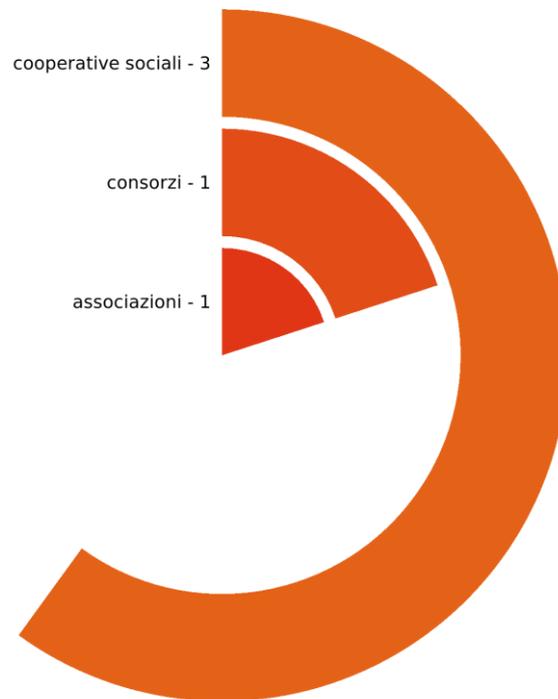
## Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Indagando i rapporti con le imprese private in generale, sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla attività sull'economia locale e sulle altre imprese: l'80% 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 di primaria rilevanza. Inoltre, il 91% della spesa per consumi della cooperativa consiste in acquisti da organizzazioni profit, l'1% in acquisti da cooperative non di tipo sociale, mentre l'8% degli acquisti è fatto da altre organizzazioni di Terzo settore. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2021 in 1 impresa, per un totale di 3.500 Euro di partecipazioni, mentre un'altra associazione del territorio partecipa al capitale sociale con una quota di euro 250.

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



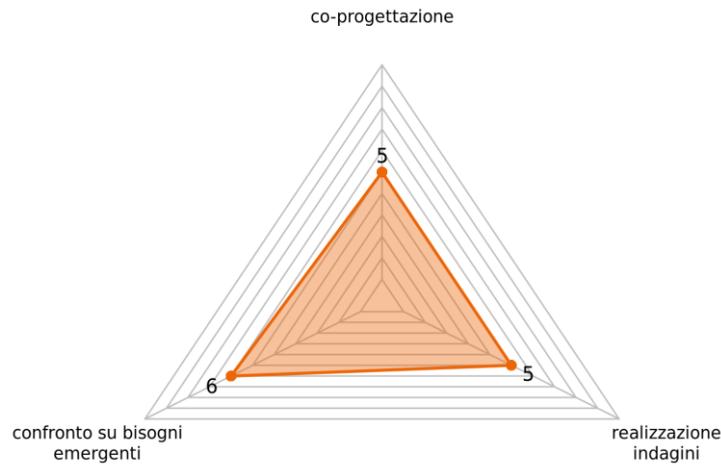
In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, è possibile affermare che la cooperativa sociale sia riuscita ad integrarsi in una realtà di rete con altre organizzazioni di Terzo settore abbastanza strutturata, poiché nel 2021 tra gli enti di Terzo settore con cui ha interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 3 cooperative sociali, 1 associazione e 2 fondazioni. 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 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, offerte gratuitamente ai cittadini con costi a carico delle organizzazioni in rete e finanziate da soggetti terzi privati (ad esempio fondazioni)

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

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. Si può quindi affermare 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 che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per gli stessi ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del lavoro della cooperativa nei confronti della comunità, la cooperativa sente di poter affermare di aver realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata in azioni che hanno previsto l'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, mentre tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro perché non ancora sufficientemente promosse dalla cooperativa si possono identificare il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione e la realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio. 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, sito internet e social network.

## Processi sulla collettività



La presenza sul 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.

Come si può ora in sintesi declinare la capacità della cooperativa sociale PASO di aver generato anche nel 2021 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 (si ricorda composto da una parte dei membri del CdA, 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 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.



**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.

**PROSPETTIVE FUTURE** Avviato nel 2020, nel corso del 2021, trova compimento l'iter congiunto realizzato con la cooperativa Paso Lavoro che porterà alla presentazione di un progetto di fusione alle rispettive Assemblee dei Soci entro settembre 2022. Questa operazione di fusione ha lo scopo di integrare i servizi offerti mediante uno sviluppo sinergico dei processi aziendali e la creazione di un'unica struttura organizzativa, recuperando efficienza gestionale e creando risparmi nei costi fissi generali, amministrativi e commerciali. A 15 anni di distanza, la fusione realizza il sogno dei soci fondatori di un'unica realtà in grado di accompagnare la persona durante tutto il suo percorso individuale.