

# Bilancio sociale della cooperativa sociale

## PASO LAVORO

### Esercizio 2020





## METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

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

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

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

quest'ultimo profilo, il metodo accoglie l'invito a “favorire processi partecipativi interni ed esterni all'ente” poiché proprio nella riflessione sulle politiche organizzative e sulle dimensioni più qualitative il metodo ci ha richiesto di organizzare un Gruppo di lavoro, nel nostro caso composto da un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa, e nello specifico da lavoratori ordinari, lavoratori svantaggiati e volontari. In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci si è interrogati sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

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

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

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

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

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

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

Nel 2020 PASO LAVORO ha subito la chiusura di meno del 25% delle proprie attività (valutate in termini di valore economico). Nello specifico si è registrata la sospensione delle attività per 4 settimane. Dal punto di vista economico, tale situazione ha avuto le ricadute di cui si illustrerà nella relativa sezione sullo stato economico-finanziario della cooperativa (con una variazione comunque positiva in sintesi del 27.84% del valore della produzione tra 2019 e 2020).

Di fronte alla situazione emergenziale e alle ricadute sui servizi, la cooperativa non è rimasta inerme, ma ha cercato di attivare alcuni provvedimenti e previsto nel tempo riadattamenti: ha cambiato le modalità operative con cui realizzare servizi/beni su cui era già attiva e si è rivolta a nuove categorie di beneficiari. Sembra di rilievo in particolare osservare che per quanto riguarda l'area delle pulizie, la Cooperativa si è attivata per poter svolgere attività di sanificazioni sia manuali che a perossido o ozono. Attività che ha richiesto una modifica anche della visura camerale con l'inserimento di una figura tecnica per l'abilitazione delle lettere c-d-e relativa alle imprese di pulizie.

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



## INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

Il presente bilancio sociale rendiconta le attività svolte dalla cooperativa sociale PASO LAVORO, codice fiscale 02931710137, che ha la sua sede legale all'indirizzo Via Monsignor Colombo 13, Merate (LC).

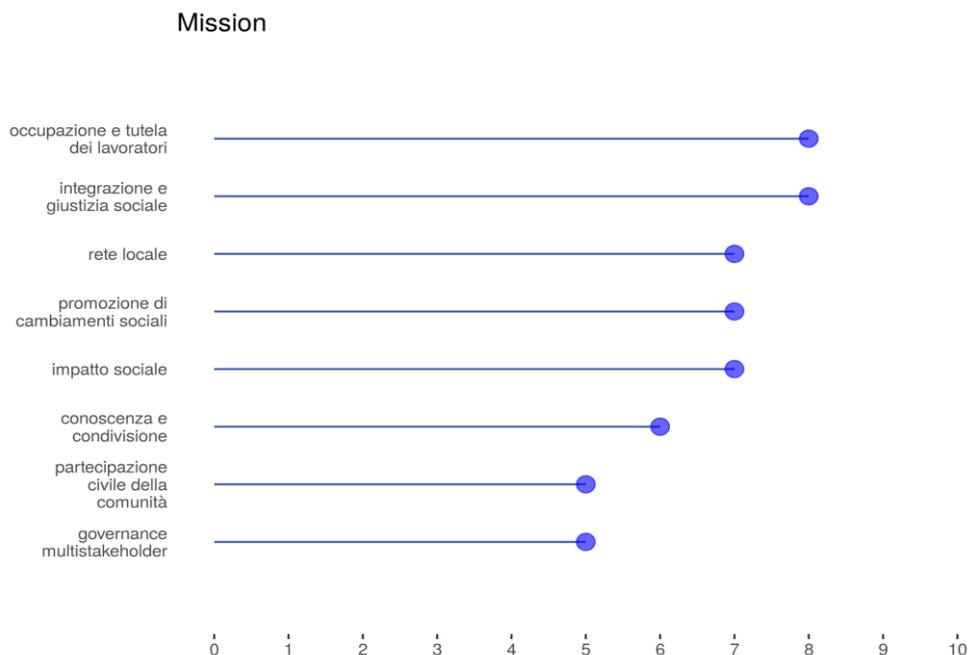
La cooperativa sociale PASO LAVORO nasce nel 2005 e per comprendere il suo percorso iniziamo leggendo la sua storia. La cooperativa viene inizialmente fondata e concepita come sviluppo delle esperienze maturate, in seno alla cooperativa di tipo A, Paso, da un gruppo di educatori e psicologi al fine di rispondere alle esigue possibilità di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati specialmente nel territorio del meratese. Date le caratteristiche di relativa semplicità e le possibilità sondate di stabilire convenzioni con i comuni del territorio, la Cooperativa si dedica fin dall'inizio allo svolgimento di piccoli lavori di giardinaggio ad integrazione degli appalti del verde. Con il maturare delle proprie capacità professionali la Cooperativa si aggiudica alcuni importanti appalti e vede riconosciuto il valore della propria attività stipulando convenzioni dirette con i comuni del territorio. Rafforza l'attività produttiva sia nella manutenzione dell'arredo urbano sia nel settore pulizie immobili aperto nel 2008. Nel 2010 la Cooperativa si iscrive all'Albo dei Gestori Ambientali e inizia da subito l'attività di gestione dei centri di raccolta. Nel corso del 2011 avvia lo studio per l'apertura di un nuovo settore di attività legato a servizi informatici che sarà sviluppato nel 2012. Purtroppo però, nel corso del 2013, stante il perdurare della crisi economica, non arrivano le commesse necessarie a garantire la sopravvivenza del settore che viene chiuso a fine giugno 2013. Nel 2012 la Cooperativa aderisce al Consorzio Forestale Lecchese gettando le basi per una futura collaborazione mentre a fine 2013 aderisce alla rete "La Valle dell'Adda". Il 2016 vede la chiusura del settore del verde dopo 10 anni di attività a causa di una diminuzione delle lavorazioni e alle modalità di aggiudicazioni degli appalti pubblici non più sostenibili da parte della Cooperativa mentre il 2017 vede la realizzazione di alcuni importanti progetti legati all'Agricoltura sociale, quali "Ortografiasociale" e "Ortostorto", e l'apertura del centro del riuso presso il centro di raccolta di Garbagnate Monastero. L'anno in corso è segnato dal potenziamento dell'attività in tutti i settori della Cooperativa: l'Agricoltura Sociale vede la realizzazione del progetto "Technortus" e la positiva relazione instauratasi con l'Azienda Technoprobe, l'associazione Casa Dei Ragazzi e l'azienda Agricola Cascina Rampina; nel comparto pulizie l'attivazione di nuove commesse e il legame con la Cooperativa Larius; per i Servizi alle Imprese, la ripresa di un'importante commessa con una ditta privata e, infine, il settore Ambiente vede la sottoscrizione di una nuova commessa con la Società Silea Spa.

Quale cooperativa sociale di tipo B, essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate operando nei settori agricoltura e allevamento, attività di gestione dei rifiuti e risanamenti, trasporto e magazzinaggio e attività di pulizia e disinfestazione.



sociali e professionali per i soci lavoratori. La Cooperativa può svolgere la propria attività anche con terzi, ma prevalentemente con i soci. La Cooperativa si propone inoltre di partecipare al rafforzamento del Movimento Cooperativo unitario italiano. Per ciò stesso la Cooperativa potrà aderire ad una delle organizzazioni di rappresentanza, ai suoi organismi periferici nella cui giurisdizione ha la propria sede sociale e alle sue articolazioni di categoria o settore, nonché ad altri organismi economici o sindacali che si propongono iniziative di attività mutualistiche, cooperativistiche, di lavoro o di servizio.

Da qui in poi si potrà osservare come le attività ed i servizi promossi rispondano più in generale alla mission che la cooperativa si è data e che rappresenta il carattere identitario della cooperativa. I valori fondanti della Cooperativa si basano sulla convinzione che le differenze e le peculiarità di ogni essere umano sono fonte di risorse e nuove opportunità di crescita per la società intera. Essere Cooperativa Sociale di tipo B non significa solamente collocare soggetti svantaggiati in un'attività lavorativa ma far sì che ogni socio diventi attore protagonista all'interno della Cooperativa stessa e della comunità allargata nella quale opera. In applicazione di questo valore fondante, Paso Lavoro cerca di essere presenza attiva sul territorio, interprete e mediatore tra i bisogni emergenti e gli enti pubblici o privati interessati. Al fine di favorire l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati abbiamo stipulato convenzioni e ci siamo aggiudicati appalti con diversi comuni della Provincia di Lecco e alcune aziende private per l'attività di pulizie immobili comunali, gestione di servizi di logistica e gestione dei centri di raccolta. Nel corso del 2020 abbiamo proseguito con la realizzazione di diversi progetti legati all'agricoltura sociale e alla tutela dell'ambiente. In sintesi, ci sembra di poter affermare che la mission della cooperativa sociale ponga al centro dell'azione parole chiave come: integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori.



Nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, si rende necessaria una breve presentazione del contesto territoriale in cui la cooperativa sociale opera, così da

comprenderne meglio le specificità e il ruolo che all'interno dello stesso la cooperativa sociale oggi riveste. Come premesso, la cooperativa sociale PASO LAVORO ha la sua sede legale all'indirizzo Via Monsignor Colombo 13, Merate ed opera anche attraverso 1 sede operativa in Via Cascina Maria 1, Paderno D'Adda. Il territorio di riferimento è quindi intercettabile in modo sufficientemente diffuso nella provincia in cui la cooperativa ha sede.

Guardando invece alle caratteristiche di questo territorio dal punto di vista dell'offerta, è possibile affermare che la cooperativa sociale PASO LAVORO svolge la sua azione in aree caratterizzate dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività di natura privata; dalla presenza di altri operatori offerenti servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di natura pubblica e di forma giuridica privata, dove comunque la cooperativa si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.

Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta alcuni prioritari obiettivi: l'obiettivo principale di rilancio della Cooperativa e della conferma del trend positivo sono stati raggiunti. Il nuovo assetto organizzativo ha permesso una maggiore analisi dei costi e delle marginalità sui singoli appalti. I gruppi di coordinamento operativo e quelli dei vari settori di attività che dovevano portare a un maggiore coinvolgimento dei soci lavoratori sono stati parzialmente sospesi con una ricaduta negativa sulla vita associativa. Tutte le progettualità previste per il 2020 sono state necessariamente rimodulate alla luce dell'evento pandemico. Al prezzo di grandi fatiche, siamo comunque riusciti a dare risposte adeguate alla domanda di nuovi servizi di pulizie e sanificazione del territorio, abbiamo mantenuto operativo il comparto dell'agricoltura sociale e della gestione dei centri di raccolta. Il tutto si traduce in un aumento del fatturato e dell'utile conseguito.



## STRUTTURA GOVERNO AMMINISTRAZIONE

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

La struttura organizzativa della Cooperativa trova nell'Assemblea dei Soci il più alto organo collegiale deliberativo, in cui si forma e in cui si esprime la volontà sociale che poi viene attuata dall'organo amministrativo.

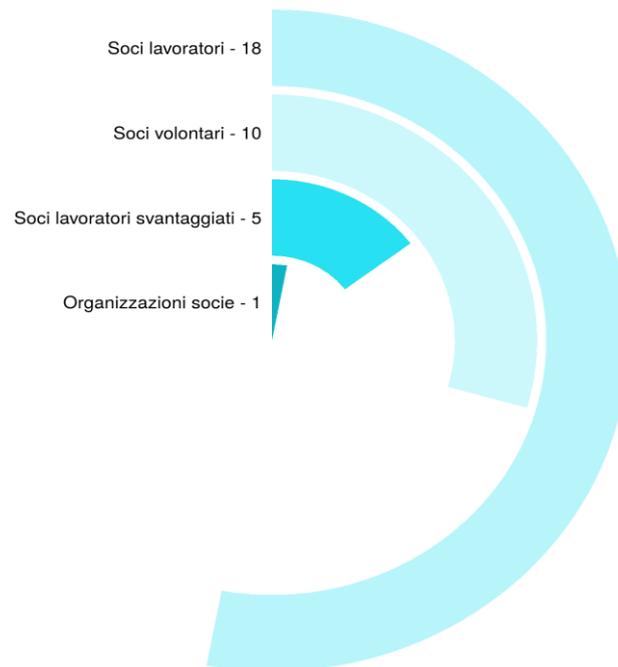
Il 7 maggio 2007, l'Assemblea dei Soci delibera di affidare l'Amministrazione della società ad un Consiglio di Amministrazione composto da 4 membri. Fino a quel momento l'organo amministrativo era rappresentato da un Amministratore Unico. Il consiglio di Amministrazione viene eletto annualmente; al suo interno, viene nominato il Presidente. Il Presidente è il Legale Rappresentante della Cooperativa, è colui cioè che è responsabile, anche penalmente, di qualsiasi atto o azione amministrativa, legale, fiscale, sociale della società rappresentata. In data 25/05/2009, al fine di rendere più agevole lo svolgimento dell'attività sociale il CdA ha conferito all'unico consigliere socio lavoratore potere di firma per l'attività finanziaria e di rappresentanza. Con l'assemblea dei soci del 24 maggio 2010 si delibera il nuovo assetto del CdA formato da 3 membri in carica che salgono a 4 con le decisioni prese dall'Assemblea Soci del 30/05/2015. Il Consiglio di Amministrazione si riunisce mediamente ogni 15 giorni.

Il Consiglio di Amministrazione, oggi, è formato da n. 4 figure: Presidente che è un socio volontario, Vice-Presidente che è un socio lavoratore ed ha la funzione di direttore e n. 2 consiglieri, un socio volontario e un socio lavoratore con funzione di coordinatore di settore. Essi sono chiamati a compiere tutte le azioni necessarie al perseguimento dell'oggetto sociale della Cooperativa e ne assumono la responsabilità. Il Presidente e il Vice-Presidente hanno poteri di firma e di rappresentanza. Il Direttore della Cooperativa ha il compito di presiedere le relazioni con la rete consortile, di effettuare il controllo di gestione e di programmare i budget di spesa per i vari settori di attività nonché gestire i vari processi aziendali. I Coordinatori d'area sono n. 2 figure con il compito di sviluppare e potenziare i propri settori di attività, coordinare l'attività dei soci lavoratori e degli inserimenti lavorativi e di organizzare l'attività lavorativa. Direttore, Coordinatori d'area e responsabile amministrativo hanno istituito il "gruppo operativo" che ha il ruolo di definire e organizzare le attività nel breve e medio periodo della Cooperativa. Soci lavoratori e inserimenti lavorativi sono il vero fulcro e motore operativo di tutte le attività della Cooperativa.

Entrando ora nel dettaglio della struttura di governo, attenzione prima deve essere data alla base sociale della cooperativa. Essa è rappresentativa della democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione parole chiave per un'impresa sociale. Al 31 dicembre 2020, la cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 34 soci, di cui 18 lavoratori ordinari, 10 volontari, 5 lavoratori svantaggiati e 1 organizzazione privata non-profit. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa sociale. Innanzitutto, la presenza di soci lavoratori è espressione della centralità del lavoratore nelle scelte organizzative anche considerando che lo stesso influenza e osserva la qualità del servizio ed il suo coinvolgimento quindi risulta un obiettivo della cooperativa; più in particolare, poi, il 58.06% dei lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e ciò indica una ricerca nella cooperativa sociale di metodi formali di coinvolgimento dei lavoratori. È vero comunque che l'attenzione a coinvolgere i lavoratori va comunque letta anche oltre al dato della loro rispettiva inclusione nella base sociale e la cooperativa si sente di poter affermare che le sue politiche organizzative puntano in modo sufficiente al coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale e nelle scelte strategiche.

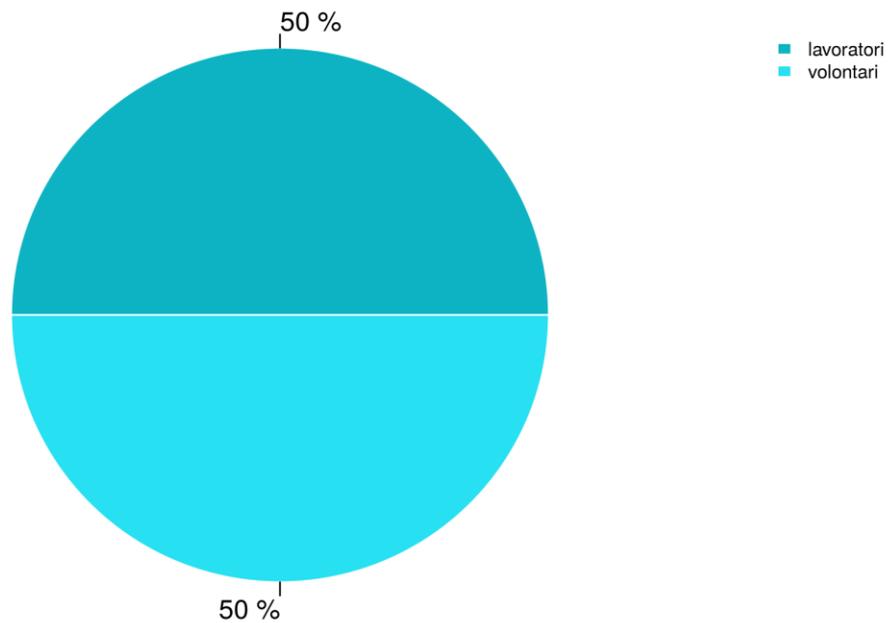
Data la natura di cooperativa sociale di tipo B, può rappresentare elemento di democraticità e attenzione al coinvolgimento anche la presenza nella base sociale di beneficiari delle nostre attività: la cooperativa sociale ha tra i propri soci anche 5 lavoratori svantaggiati, soddisfacendo in tal modo non solo dei requisiti giuridici, ma anche proprie politiche di empowerment e rappresentatività democratica dei lavoratori svantaggiati. 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 (La Lo.co.. circolo Arci di Osnago). 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 LAVORO si è dotata di una base sociale multistakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti diversi della collettività e del territorio.

## Suddivisione soci per tipologia



Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di amministrazione della cooperativa sociale PASO LAVORO risulta composto da 4 consiglieri: Francesco Colotta , Raffaele Pirovano, Montanelli Giuseppe, Maurizio Cassanmagnago (30/05/2015). Si tratta nello specifico di 2 lavoratori e 2 volontari. Particolare attenzione vuole essere rivolta alla presenza nel nostro 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.

## Composizione del CdA



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto il coinvolgimento nei nostri organi di governo di donne, giovani ed immigrati: PASO LAVORO conta così la presenza tra i suoi soci di un 17.64% di immigrati e minoranze e di un 2.94% di giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di soli uomini, italiani e over 40, rispettando quindi in tal caso una rappresentatività poco equa delle varie categorie. Accanto a queste riflessioni, ci sono altre considerazioni di cui tenere conto. Alla cooperativa possono associarsi le seguenti categorie di persone fisiche:

- 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 svantaggiati così come definiti dalla Legge 381/1991;
- c) 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 al Consiglio di Amministrazione domanda scritta,

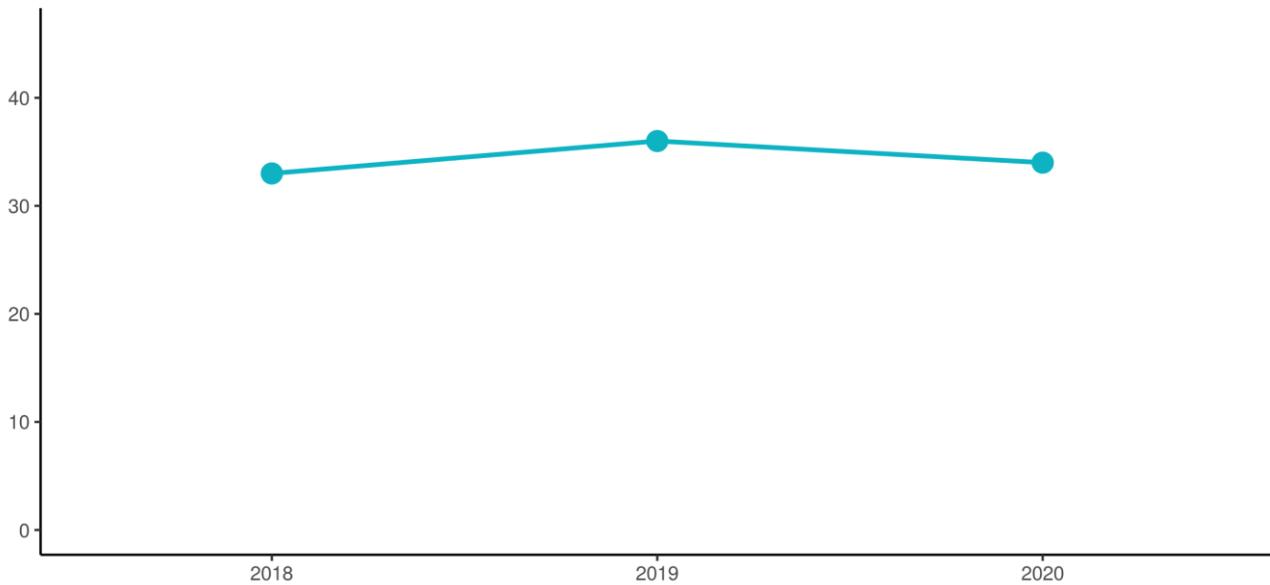
Il Consiglio di Amministrazione, accertata l'esistenza dei requisiti e l'inesistenza delle cause di incompatibilità, delibera sulla domanda. La delibera di ammissione deve essere

comunicata all'interessato e annotata nel libro dei soci. Il Consiglio di Amministrazione 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 dallo statuto; 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. L'esclusione sarà deliberata dal Consiglio di Amministrazione 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 del Consiglio di Amministrazione, 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 dallo statuto. 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 sessanta giorni dalla comunicazione del provvedimento o della relativa delibera assembleare. Fatto salvo quanto sopra previsto, il socio, ai sensi e per gli effetti del comma 2 dell'articolo 8 D.lgs. 112/2017, può, entro il termine di decadenza di quindici giorni dalla comunicazione dell'esclusione, chiedere al Consiglio di Amministrazione mediante raccomandata con avviso di ricevimento che sull'esclusione si pronunci l'Assemblea, a tal fine appositamente convocata nei successivi trenta giorni. 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 gli eventuali importi di cui alle lettere d) ed e) dell'Art. 22) dello statuto e decurtate 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 il Consiglio di Amministrazione 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. 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 dal Consiglio di Amministrazione e approvato dall'Assemblea 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, 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 pre-assemblee 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 3 soci, come anticipato essi sono oggi 34. Rispetto l'ultimo anno, l'andamento è di riduzione: nel 2020 si è registrata l'entrata di 9 e l'uscita di 11 soci. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 50% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 8.82% da più di 15 anni. Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2020 PASO LAVORO ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella cooperativa nel 2020 è stato complessivamente del 62.5% per l'assemblea di approvazione del bilancio, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 62.08% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente discreta, indice della capacità di coinvolgere attivamente i soci nella mission e nella natura democratica dell'organizzazione.

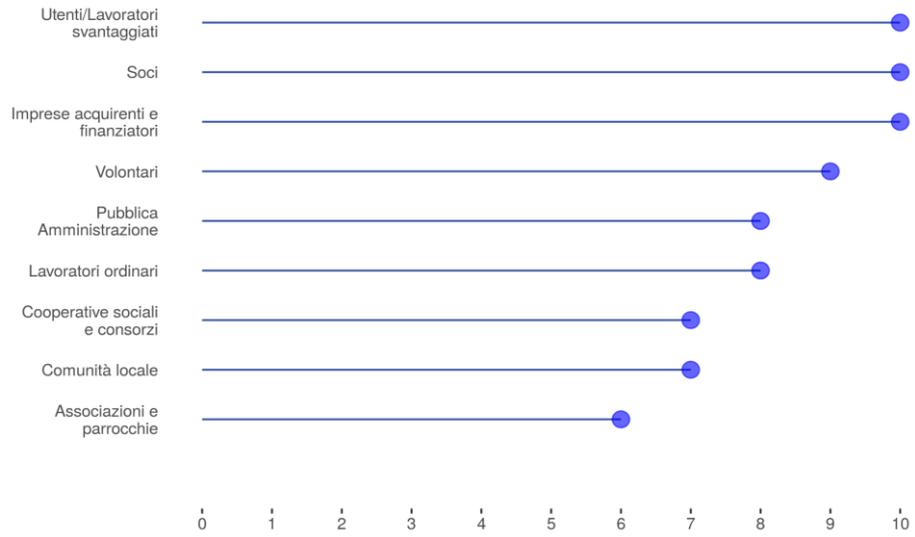
Andamento numero soci

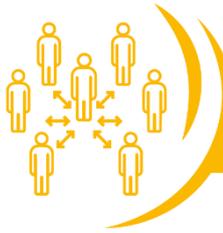


Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale non prevede per nessuna carica (amministratori, revisori, presidente) compensi economici al di là di quanto eventualmente già goduto dalle persone nell'ambito di diversi loro ruoli all'interno della cooperativa. Dall'altra, gli utili conseguiti nel 2019 (ultimo anno disponibile rispetto all'assegnazione di utili da assemblea di bilancio) sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.

A conclusione della riflessione sulla democraticità e rappresentanza di interessi della cooperativa sociale, si deve comunque considerare che, nonostante la centralità del socio e degli organi di governo nel processo decisionale, la cooperativa agisce con una chiara identificazione di quelli che sono gli interessi tutti dei diversi soggetti che si relazionano con la cooperativa. Il grafico seguente vuole illustrare il peso relativo sulle scelte organizzative esercitato dai principali gruppi di portatori di interesse.

### Peso stakeholder





## PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

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

Fotografando ora dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari (esclusi quindi i beneficiari di inserimenti lavorativi) della cooperativa sociale, si osserva che al 31/12/2020 erano presenti con contratto di dipendenza 41 lavoratori, di cui il 75.61% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 24.39% di lavoratori a tempo determinato. PASO LAVORO è quindi una media cooperativa sociale, stando alle definizioni e allo scenario nazionale, e ciò influenza ovviamente **l'impatto occupazionale** generato nel territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore. E in primo luogo, va considerato che le ore complessivamente retribuite dalla cooperativa sociale a lavoratori dipendenti sono state nel 2020 pari a 45.291: un dato che può far comprendere come -pur avendo garantito occupazione ad un certo numero di persone- l'effettivo impatto occupazionale in termini di tempo pieno di lavoro, le cosiddette ULA (Unità Lavorative Anno) sia stato pari a 20,73 unità.

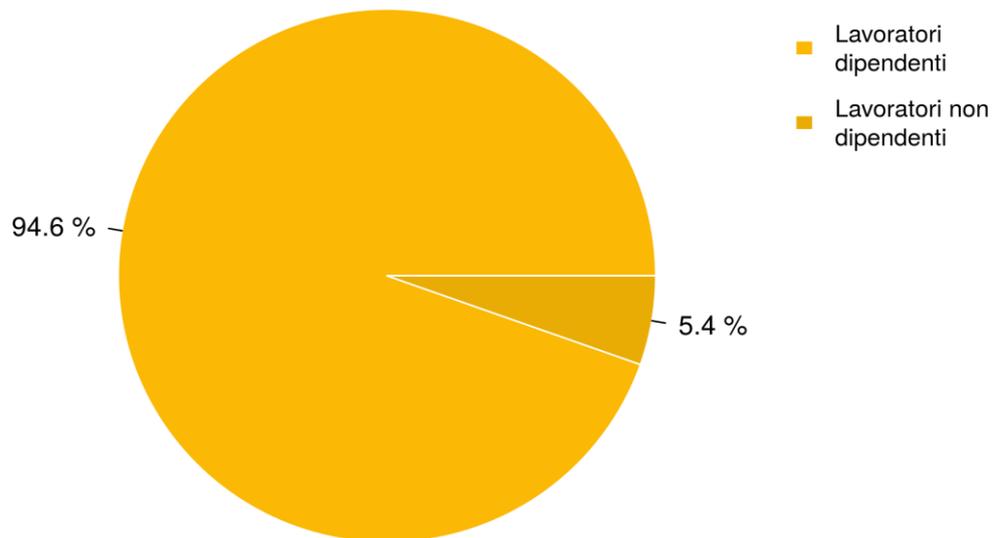
Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2020: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 60 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 61 lavoratori, registrando così una variazione negativa. Inoltre 2 lavoratori sono passati da contratti flessibili a contratti a tempo indeterminato.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: l'85% dei lavoratori risiede nella stessa provincia mentre la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la cooperativa sociale è del 5%. 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.

L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di **qualità del lavoro** offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo

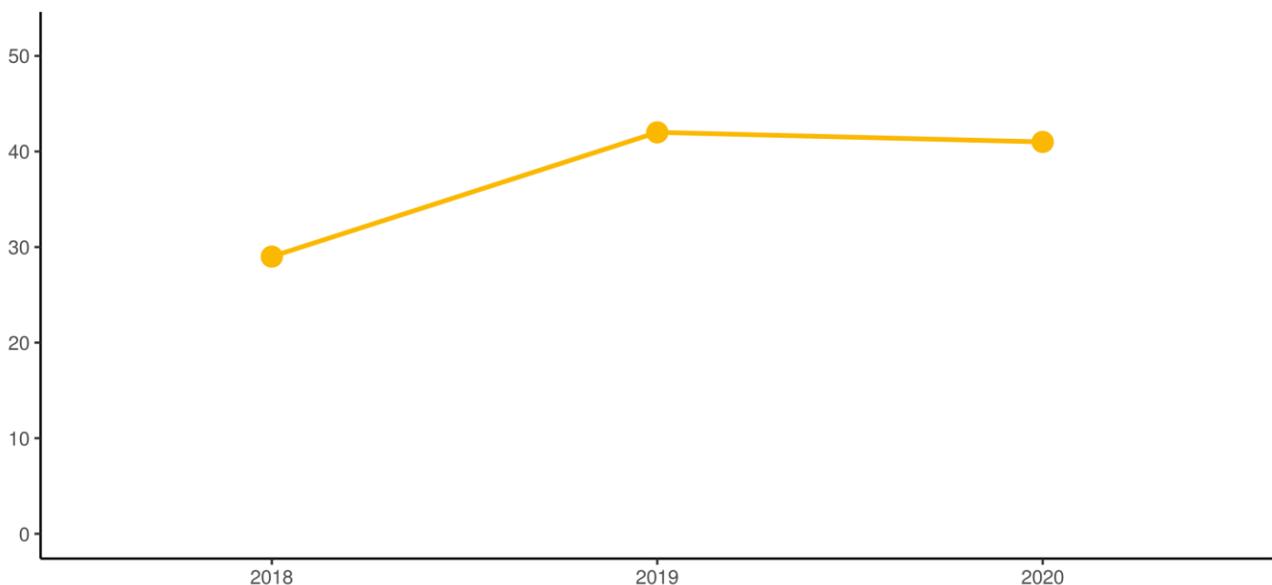
indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori. Oltre ai dati già presentati sui lavoratori dipendenti, si osserva come la cooperativa sociale PASO LAVORO, nel corso del 2020, abbia fatto ricorso anche a 5 professionisti titolari di 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 94.6%.

### Peso lavoro dipendente sul totale

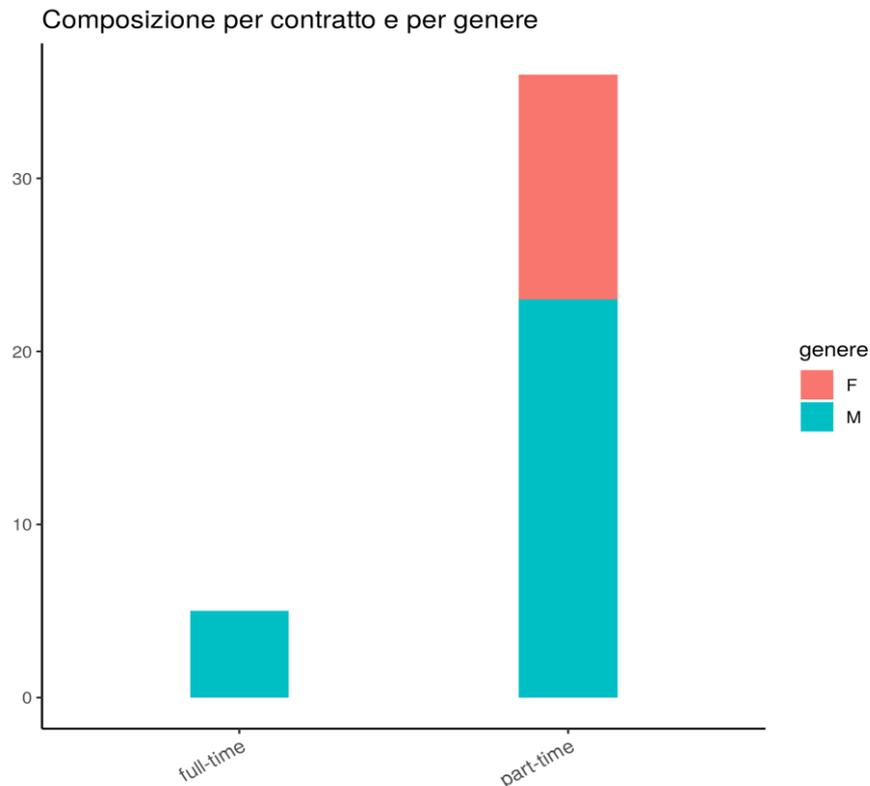


Queste politiche occupazionali hanno inciso su due aspetti: da una parte, la fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 19.51% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, dall'altra di conseguenza i flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.

### Andamento numero totale lavoratori ordinari



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella cooperativa sociale il 12.2% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 36 lavoratori con una posizione a part-time. Va in particolare considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: nella cooperativa sociale, a fine 2020 i lavoratori dei part-time imposti dalla cooperativa per necessità organizzative risultano essere 36.



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 33 operai semplici, 3 coordinatori di cantiere, 2 coordinatori, 1 responsabile, 1 impiegato e 1 direttore.

Accanto al lavoro ordinario sin qui descritto, si vuole osservare come la cooperativa sia anche coinvolta in azioni di offerta di occasioni di impiego per fasce deboli ovvero per le cosiddette nuove categorie di soggetti svantaggiati sul mercato del lavoro, inserite attraverso la realizzazione di progetti ad hoc. Durante l'anno 2020 la cooperativa sociale PASO LAVORO ha coinvolto in tali progettualità complessivamente 45 lavoratori classificabili secondo la nuova normativa del Terzo settore come persone deboli ovvero 25 persone con precedente disoccupazione di almeno 6 mesi, 12 adulti over 50 con difficoltà occupazionali esterne, 6 adulti con difficoltà occupazionali che vivono soli con più persone a carico e 2 appartenenti a minoranze etniche per i quali il lavoro offre opportunità formative linguistiche e professionali.

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 LAVORO il 28% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 28% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Un altro elemento che indica il livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti. Una necessaria premessa all'analisi salariale è data dal fatto che la cooperativa sociale applica ai propri lavoratori il contratto collettivo delle cooperative sociali. La seguente tabella riassume le retribuzioni lorde annue, minime e massime, per ogni inquadramento contrattuale presente in cooperativa.

Inquadramento contrattuale	Minimo	Massimo
Coordinatore/responsabile/professionista (es.CCNL coop sociali livelli C3, D3, E1, E2)	19.646 Euro	25.895 Euro
Lavoratore qualificato o specializzato (es.CCNL coop sociali livelli B, C1, C2, D1, D2)	17.228 Euro	19.915 Euro
Lavoro generico (es.CCNL coop sociali livelli A1 e A2)	16.310 Euro	17.334 Euro

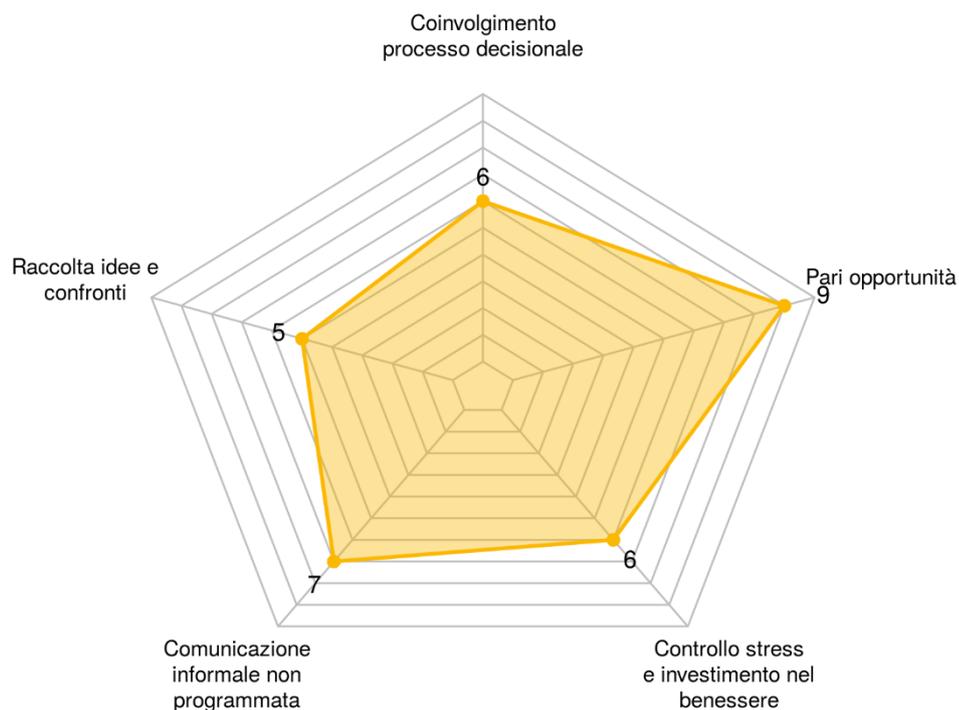
Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit come il telefonino aziendale, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi erogati dalla propria cooperativa, anticipi sullo stipendio e anticipi eccezionali su TFR. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il nostro servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare PASO LAVORO prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa, banca delle ore e concessione di aspettativa ulteriore rispetto a quella prevista da normativa contrattuale.

La cooperativa sociale PASO LAVORO è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: la cooperativa infatti realizza una formazione che crei per la cooperativa specifiche figure professionali, la formazione obbligatoria prevista per il settore, una formazione strutturata per tutti o la maggior parte dei suoi lavoratori, una formazione basata prevalentemente su corsi di aggiornamento su temi ad hoc, una formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop e una formazione on-the-job, ossia attraverso l'affiancamento sul lavoro tra soci e lavoratori con esperienze diverse. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 30, per complessive 268 ore di formazione e per un costo a carico diretto della cooperativa sociale di 1.040 Euro e coperte da finanziamento per 560 Euro.

Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei lavoratori. Tale aspetto può essere indicizzato in primo luogo guardando alle politiche di partecipazione dei lavoratori alla base sociale, e per quanto riguarda la cooperativa sociale sono 18 (equivalenti al 58.06% dei dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci di PASO

LAVORO. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare la promozione dell'ascolto e della comunicazione più informali o non programmati e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

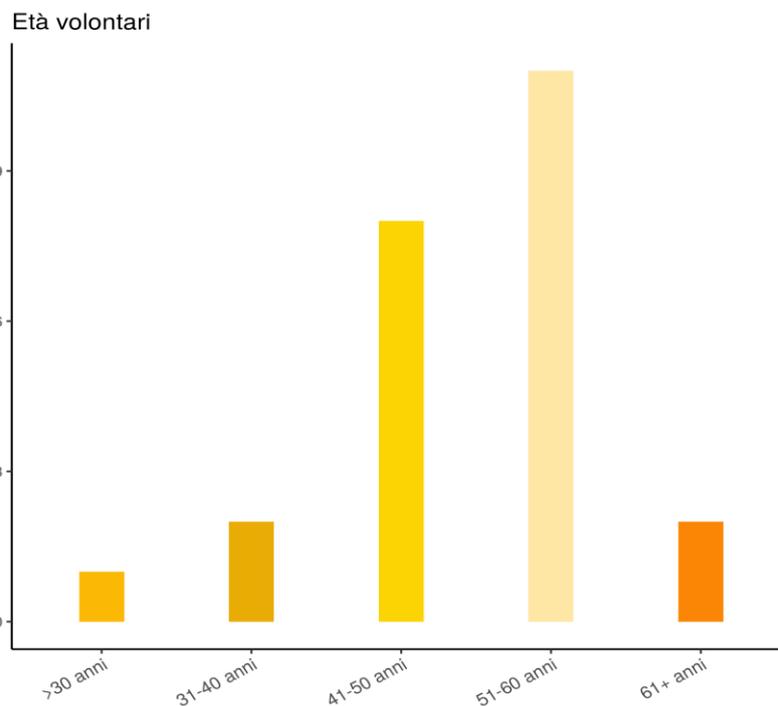
## Qualità del lavoro



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

Importante risorsa per gli enti di Terzo settore è rappresentata dal volontariato o da quelle azioni strettamente correlate alla prestazione gratuita di tempo lavoro da parte dei cittadini. Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale PASO LAVORO costituisce un'importante risorsa a disposizione dell'organizzazione e può essere inoltre interpretato proprio come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità: attraverso lo sviluppo di una rete di conoscenza reciproca, di relazioni e di fiducia con singole persone o con altre organizzazioni nel territorio, si riescono a diffondere valori e a motivare quindi le persone a donare alla cooperativa innanzitutto in termini di ore di lavoro

volontario. La cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2020 ben 24 volontari, di cui 10 soci della cooperativa e 14 soci afferenti ad un'associazione. Di essi, 22 sono uomini e 2 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 1 under 30 (fino ai 30 anni), 2 tra i 31 e i 40 anni, 8 tra i 41 ed i 50 anni, 11 tra 51 ed i 60 anni e 2 over 60 (dai 61 anni). Nonostante il dato possa sembrare non significativo nel suo valore assoluto, esso va comunque interpretato alla luce della natura di cooperativa sociale di tipo B della cooperativa: anche le analisi nazionali dimostrano che la presenza di volontari nelle cooperative di inserimento lavorativo è decisamente inferiore a quella rilevata per le cooperative sociali di tipo A e ciò per la diversa percezione dei volontari sull'utilità sociale dell'attività condotta, ma anche per i settori di attività più complessi e tradizionali in cui le cooperative sociali di tipo B operano. La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la cooperativa aumentato negli ultimi cinque anni.



Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Così, innanzitutto, la cooperativa ha beneficiato nel 2020 complessivamente di 1.200 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza per 150 giorni lavorativi di un ipotetico lavoratore a full time che non ha avuto alcun costo ma solo produttività per la cooperativa e per l'investimento nella qualità dei servizi e nell'attenzione ai nostri beneficiari. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore (60% 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 (20%) e mansioni per l'amministrazione (20%).

Se i dati fin qui descritti ci permettono di capire l'interazione della cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per l'organizzazione, dall'altra anche la

cooperativa sociale PASO LAVORO ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere 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 dai volontari, erogando loro alcuni benefit, come fringe benefit (telefonino aziendale) e sconti per l'acquisto di prodotti o servizi della propria cooperativa. Secondo quanto stabilito anche legislativamente, gli enti di terzo settore possono prevedere anche rimborsi ai propri volontari per spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle attività di volontariato in cooperativa. La cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi chilometrici per missioni e spostamenti.

Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale PASO LAVORO investe sulla crescita dei propri volontari, poiché fa formazione ai volontari al loro ingresso in cooperativa sociale.



## OBIETTIVI E ATTIVITÀ

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

In quanto cooperativa sociale di tipo B, l'attività che sta al centro dell'agire è l'inserimento sociale e occupazionale di persone svantaggiate e diventa quindi fondamentale rendicontare quantitativamente e con alcuni indicatori qualitativi gli esiti raggiunti rispetto all'attività. Necessaria premessa rispetto ai processi di inserimento lavorativo è che la cooperativa sociale PASO LAVORO prevede che i lavoratori svantaggiati accedano alla cooperativa sociale secondo diverse modalità: borsa lavoro o tirocinio e inserimento con contratti di dipendenza a tempo determinato.

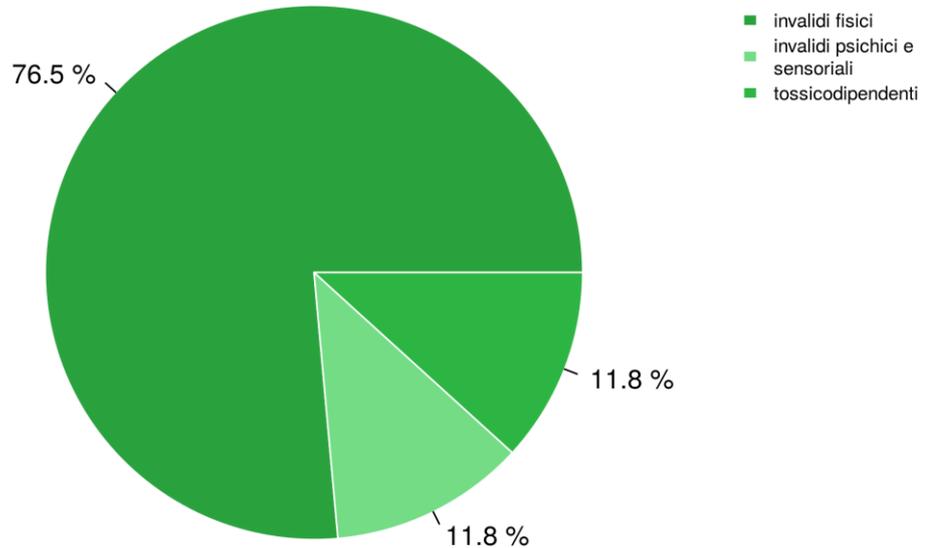
Con riferimento specifico alle borse lavoro ed ai tirocini attivati nella nostra cooperativa sociale nel 2020: se ad inizio anno erano presenti 15 lavoratori in borsa lavoro (di cui 13 certificati secondo la legge 381/91), nel corso dell'anno sono state istituite 8 nuove borse lavoro (di cui 6 381/91), mentre 7 sono state portate a conclusione. A fine 2020 sono ancora presenti nella cooperativa sociale 16 persone in borsa lavoro/tirocinio. La rilevanza della formazione ricevuta dalle persone in borsa lavoro e la ricaduta che la stessa può avere in termini di reale formazione acquisita possono essere giudicati nelle caratteristiche dell'impegno richiesto: in media le borse lavoro proposte hanno una durata per persona di 9 mesi, per 17.5 giorni lavorati e 18 ore lavorate a settimana.

La descritta situazione dei processi iniziali di formazione ed avviamento al lavoro di persone svantaggiate è poi integrata dalle politiche di assunzione del personale svantaggiato come lavoratore dipendente della cooperativa sociale PASO LAVORO. Al 31/12/2020, i soggetti svantaggiati certificati secondo l'art. 4 della legge 381/1991 che risultano inseriti nella cooperativa sociale sono 17. Di questi 1 è stato assunto dalla cooperativa sociale a full-time, mentre i restanti 16 a part-time, spiegando meglio quindi l'impatto occupazionale complessivo generato verso le categorie di lavoratori deboli. La percentuale di lavoratori svantaggiati rispetto ai lavoratori ordinari (o normodotati) per PASO LAVORO risulta in questa data pari al 41.46%, anche se vanno considerati poi dati di flusso nel corso dell'anno e quindi rispettive entrate e uscite di personale tanto ordinario quanto svantaggiato. In particolare, così, ad inizio 2020 risultavano presenti in cooperativa 10 lavoratori svantaggiati, cui si sono aggiunti in corso d'anno altri 7 lavoratori, contro 3 soggetti svantaggiati usciti, registrando così una variazione positiva tra i soggetti svantaggiati entrati e usciti durante l'anno pari al 133.33%.

Guardando alla tipologia di svantaggio, è utile posizionare gli interventi di inserimento lavorativo della cooperativa rispetto alle nuove disposizioni del D.Lgs. 117/2017, che ha infatti previsto l'ampliamento delle categorie di lavoratori definibili svantaggiati a nuovi soggetti deboli sul mercato del lavoro e per i quali le cooperative possono godere di agevolazioni. I lavoratori in inserimento in cooperativa sono per la maggior parte invalidi

fisici. Inoltre, si conta la presenza di invalidi psichici e sensoriali e tossicodipendenti. È possibile quindi affermare che tutti i lavoratori inseriti in cooperativa sociale appartengono alle categorie di svantaggio certificate secondo la legge istitutiva delle cooperative sociali L.381/1991 o sono riconosciuti da politiche territoriali.

### Tipologia lavoratori svantaggiati



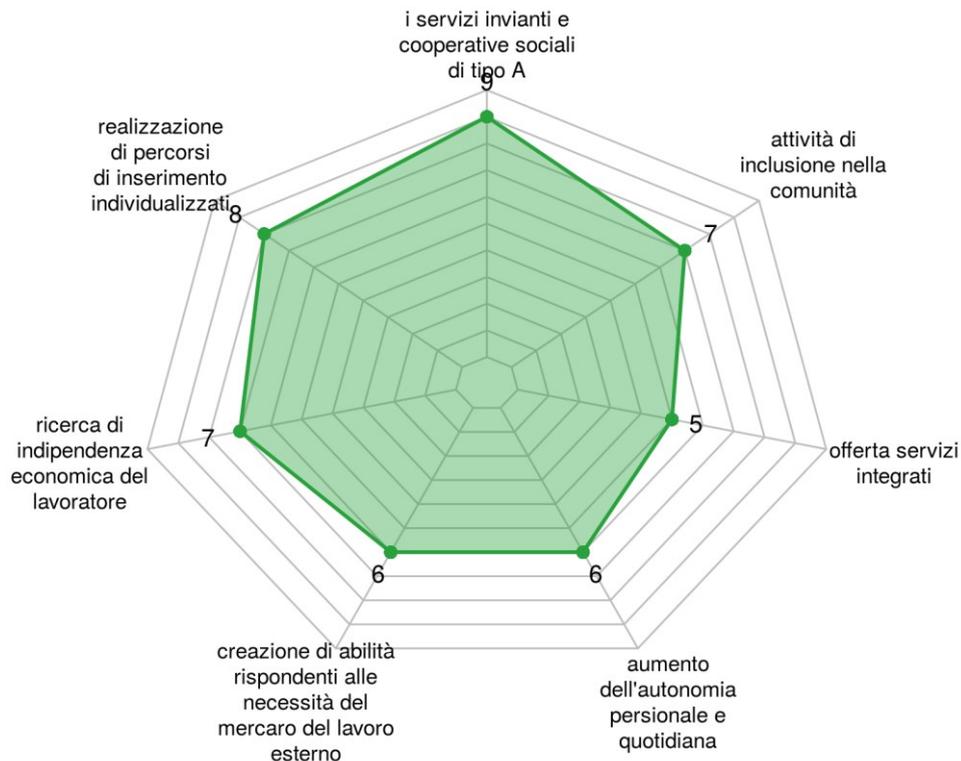
Come osservato anche con riferimento ai lavoratori ordinari, l'impatto occupazionale a favore di soggetti svantaggiati ha una ricaduta specifica in termini di occupazione femminile, considerando che sono 2 sul totale le lavoratrici svantaggiate e in termini di impatto occupazionale locale, considerando che la percentuale di soggetti svantaggiati residenti nella provincia in cui ha sede la cooperativa è del 100%.

Rispetto ai lavoratori che nel 2020 sono usciti dalla cooperativa sociale il loro collocamento all'uscita è stato il seguente: 3 sono usciti dalla cooperativa senza un'occupazione.

Oltre a questi numeri significativi per l'azione della cooperativa sociale PASO LAVORO si vogliono riportare alcune osservazioni sempre con riferimento a dimensioni qualitative e di ricaduta sul benessere dei lavoratori svantaggiati inseriti. Così, si consideri che, oltre allo stipendio, la cooperativa sociale offre ai lavoratori svantaggiati altri servizi e benefit, quali sconti per l'acquisto di prodotti o servizi della propria cooperativa. E in generale, ritornando alle azioni nei confronti dei nostri lavoratori svantaggiati, la qualità procedurale e degli esiti ci sembra poi sostenuta dai nostri precisi obiettivi di gestione degli inserimenti lavorativi: la cooperativa sociale PASO LAVORO pone al centro delle sue azioni di inserimento lavorativo elementi volti ad aumentarne le ricadute e l'impatto quali la collaborazione con i servizi invianti o cooperative sociali di tipo A per l'identificazione delle abilità e propensioni della persona svantaggiata, la realizzazione di percorsi di inserimento individualizzati, la ricerca di indipendenza economica del lavoratore rispetto alla famiglia e ai supporti dalle pubbliche amministrazioni e la realizzazione di attività che fanno entrare in contatto il lavoratore svantaggiato con la comunità o categorie specifiche di soggetti con difficoltà diverse (es: progetti con anziani, giovani, ecc.). La

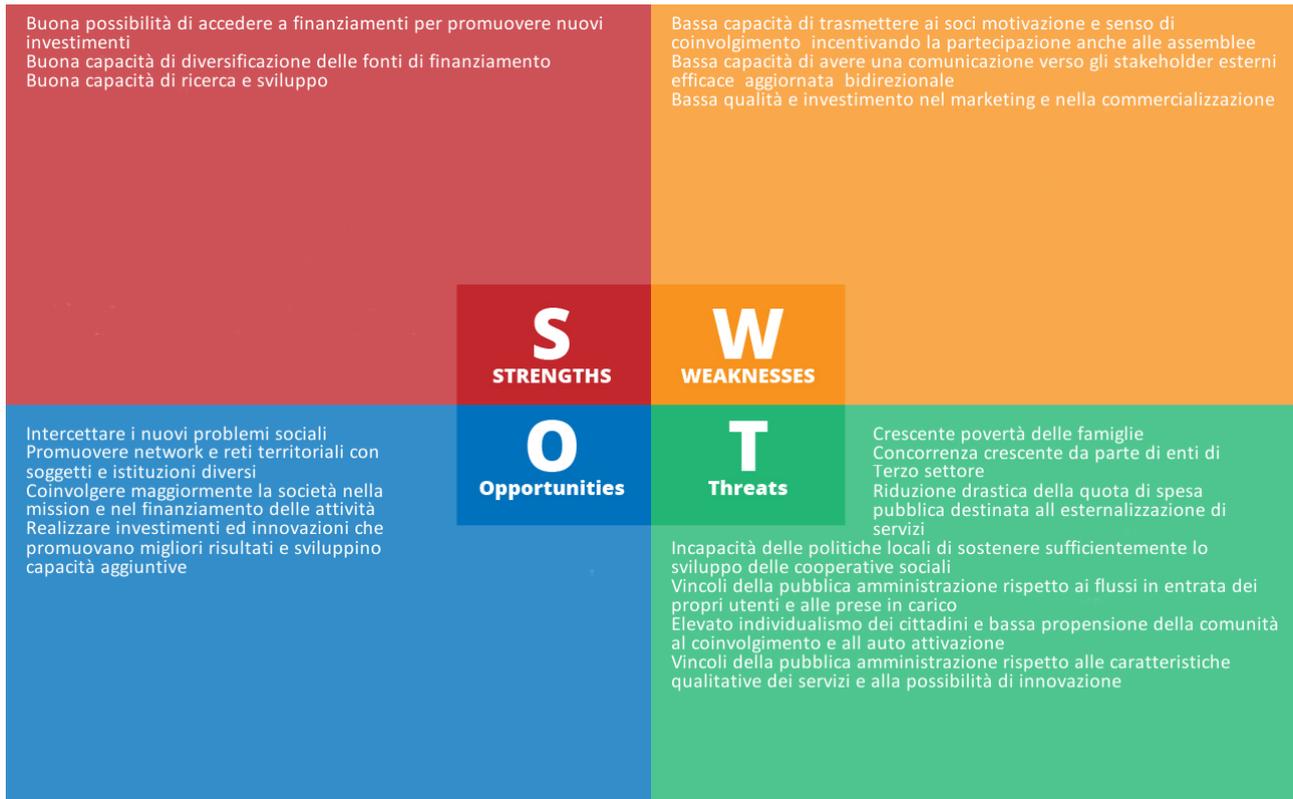
cooperativa sociale cerca inoltre di adottare delle politiche per migliorare i processi di inserimento lavorativo attraverso la collaborazione con organizzazioni diverse del territorio per offrire servizi integrativi ai nostri lavoratori svantaggiati.

## Processi



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

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



In particolare, si pone l'attenzione su quelli che sono identificabili come gli elementi esterni e di contesto che hanno influenzato l'esercizio e che potrebbero influenzare l'efficienza e la continuità di operato della cooperativa. Oltre ai descritti e rilevanti fattori legati alla situazione Covid che ha colpito tutte le realtà produttive nel 2020, PASO LAVORO percepisce di essere esposta ad alcuni rischi e pressioni di contesto, attuali e futuri, quali in particolare 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 elevato individualismo dei cittadini e bassa propensione della comunità al coinvolgimento e all'auto-attivazione.

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



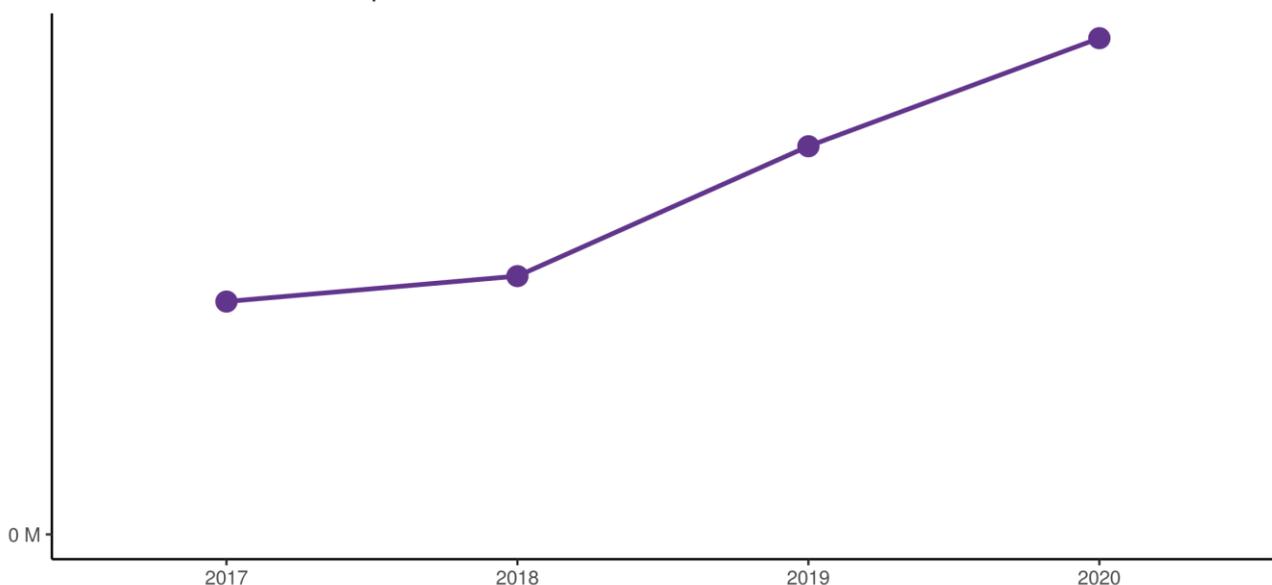
## SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

### DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

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

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della dimensione economica. Nel 2020 esso è stato pari a 991.187,4 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medie cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 12% delle cooperative sociali italiane si posiziona infatti nella nostra stessa fascia di valore della produzione, essendo invece la maggioranza di dimensioni inferiori ai 500.000 Euro. Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei valori del periodo considerato, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità della cooperativa sociale di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno abbiamo registrato una variazione pari al 27.84%.

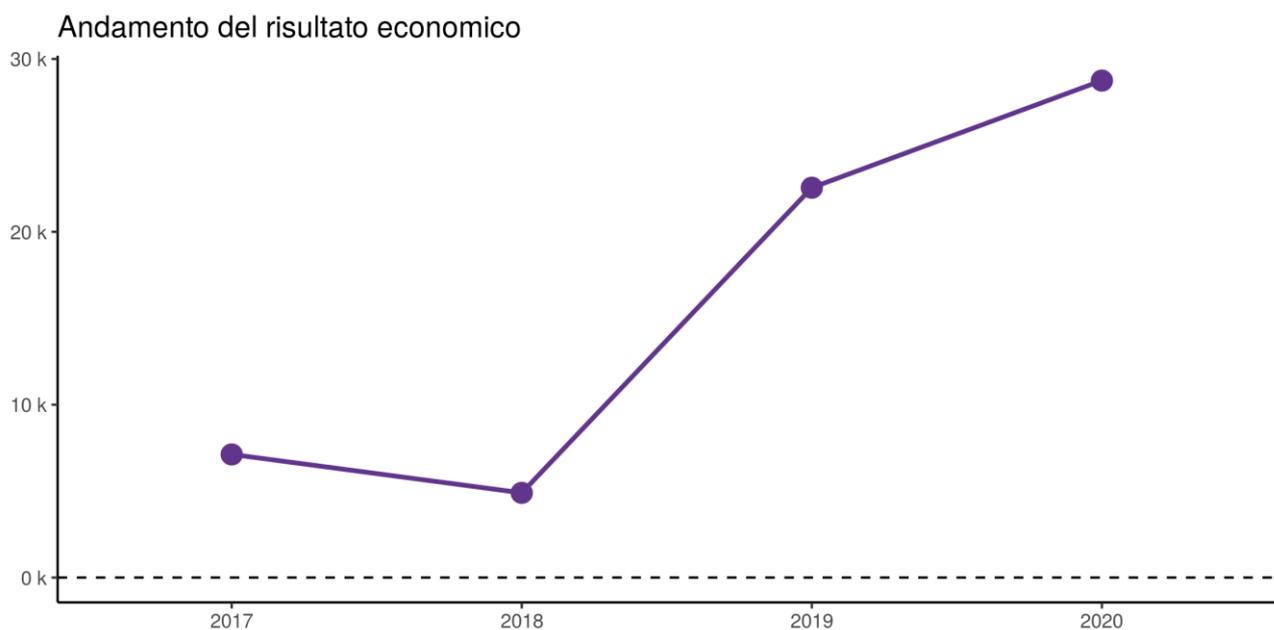
Andamento valore della produzione



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2020 sono ammontati per la cooperativa a 958.472,1 €, di cui il 65,1% sono rappresentati da costi del personale

dipendente, mentre il peso percentuale complessivo del costo del personale dipendente e collaboratore/professionista sul totale dei costi è il 69,07%. Si osserva inoltre che del costo del personale complessivo, 424.840,89 Euro sono imputabili alle retribuzioni e relativi costi del personale erogati a lavoratori soci della cooperativa.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2020 un utile pari ad 28.749 Euro. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro della cooperativa sociale, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed efficiente in termini di gestione delle nostre risorse e soprattutto il dato va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa).



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della cooperativa sociale PASO LAVORO. Il patrimonio netto nel 2020 ammonta a 65.333 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 55,48% 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 16.801 e le altre riserve sono di Euro 22.511. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2020 a 39.398,1 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale PASO LAVORO non ha strutture di proprietà e ciò spiega l'importo delle nostre 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 nostra attività si contano in

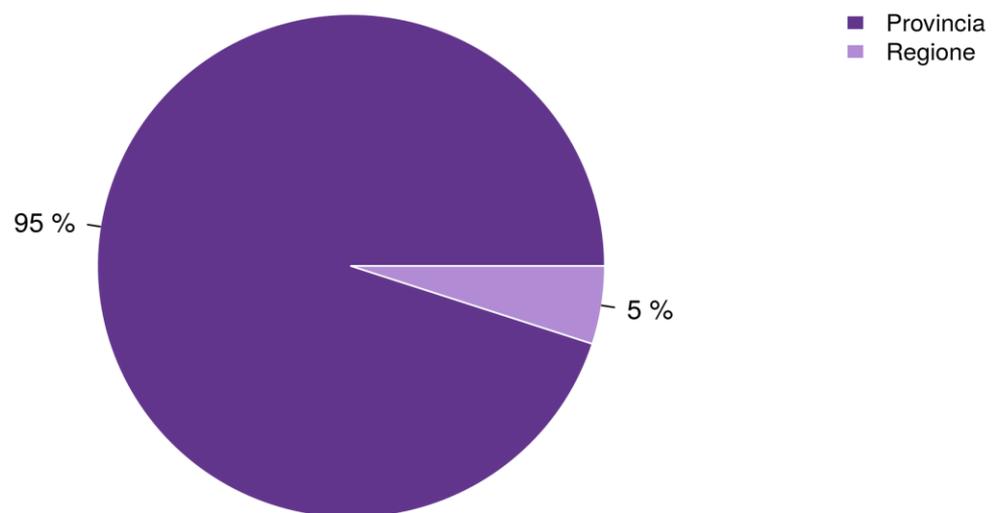
particolare 2 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione, 1 struttura di proprietà di altre organizzazioni del Terzo settore legate in rete alla cooperativa e 3 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

### 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 95% sulla Provincia e il 5% sulla Regione.

#### Valore della produzione per provenienza delle risorse

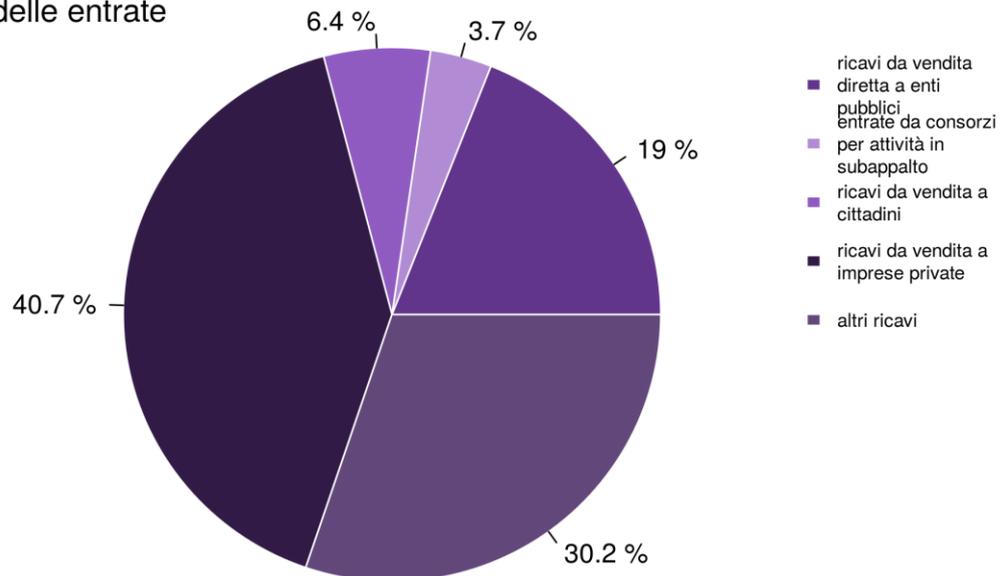


Il valore della produzione della cooperativa sociale è rappresentato al 69,82% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio invece ammontano rispettivamente a 5.449 Euro di contributi pubblici e 287.024 Euro di contributi da privati per un totale complessivo di 292.473 Euro. Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2020 la cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 45.230 Euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della cooperativa sociale.

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 403.342 Euro da ricavi da imprese private, 299.135 Euro da altri ricavi, 188.657 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, 63.412 Euro da ricavi da vendita a cittadini e 36.642 Euro da entrate da consorzi.

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

Composizione delle entrate



Esplorando invece i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dai Comuni. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per il 12.5% dei casi da convenzioni a seguito di gara con clausola sociale (per un valore di 44.432 Euro), il 62.5% dei casi da convenzioni a seguito di gara ad invito (per un valore di 69.010 Euro) e per il 25% dei casi da affidamenti diretti (per un valore di 31.382 Euro). È anche da osservarsi come la cooperativa sociale PASO LAVORO nel 2020 abbia vinto complessivamente 8 appalti pubblici tutti con propria partecipazione diretta ed esclusiva al bando.

Nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, è necessario riflettere sulla capacità e possibilità della cooperativa di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Tra le risorse di cui la cooperativa sociale ha beneficiato nell'anno si sono registrati 177.200 Euro da bandi indetti da fondazioni o enti privati nazionali. Per illustrare l'attivazione della cooperativa in tale direzione nel 2020 si osserva che essa ha partecipato complessivamente a 9 bandi indetti da Fondazioni o dall'Unione Europea e nel triennio 2018/2020 sono stati complessivamente vinti 7 bandi privati.



## ALTRE INFORMAZIONI

### IMPATTO SOCIALE

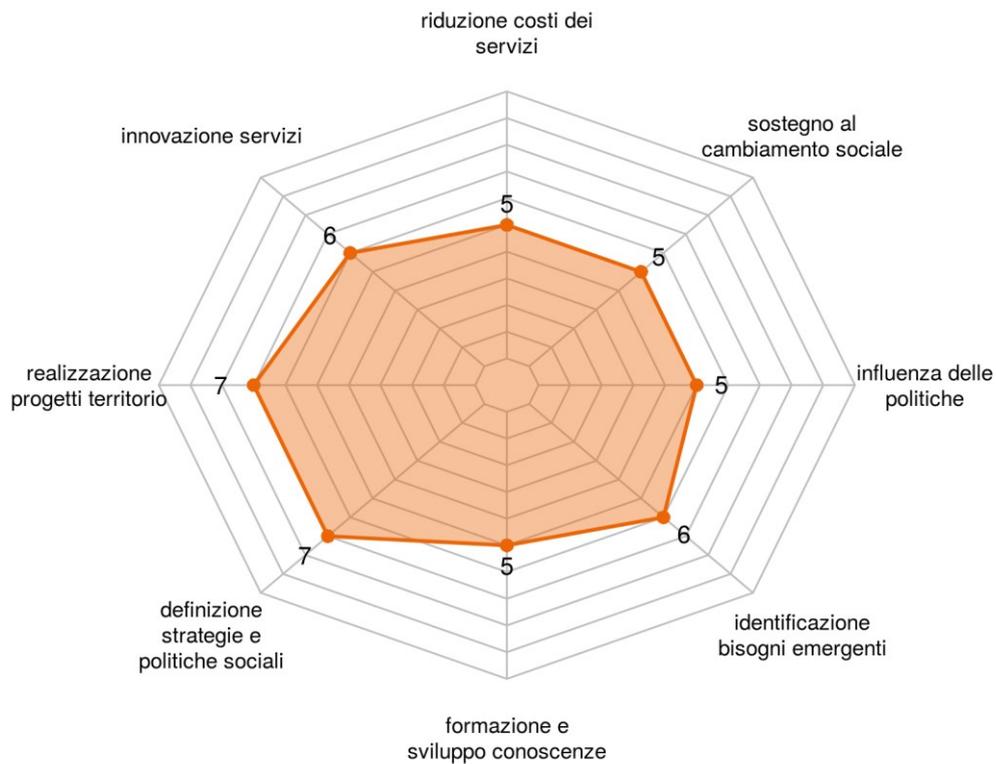
#### IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

Nella mappatura dei rapporti con gli stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la 'rete'. Le relazioni di rete possono rappresentare un fattore di generazione di valore aggiunto e di impatti diretti ed indiretti per tutte le organizzazioni che vi appartengono, poiché esse richiedono l'impiego congiunto di risorse economiche, conoscenze ed 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 LAVORO agisce nei rapporti con gli altri attori pubblici e privati del territorio e quali sono quindi i suoi investimenti nella creazione di una rete e i risultati degli impatti che questa genera per la cooperativa sociale stessa e per i soggetti coinvolti e la comunità in senso esteso. Così, innanzitutto, vogliamo distinguere tra rapporti con gli enti pubblici, con le imprese ordinarie del territorio e con le altre organizzazioni di Terzo settore.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la cooperativa sociale PASO LAVORO ha partecipato a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse, alla ricerca di sbocchi occupazionali per i soggetti svantaggiati giunti al termine del periodo di inserimento e alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese del territorio, anche se tali attività non hanno condotto nel corso dello scorso anno a risultati visibili e concreti per il territorio, ma ha semplicemente generato maggiori possibilità di incontro e confronto. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso 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 e l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti.

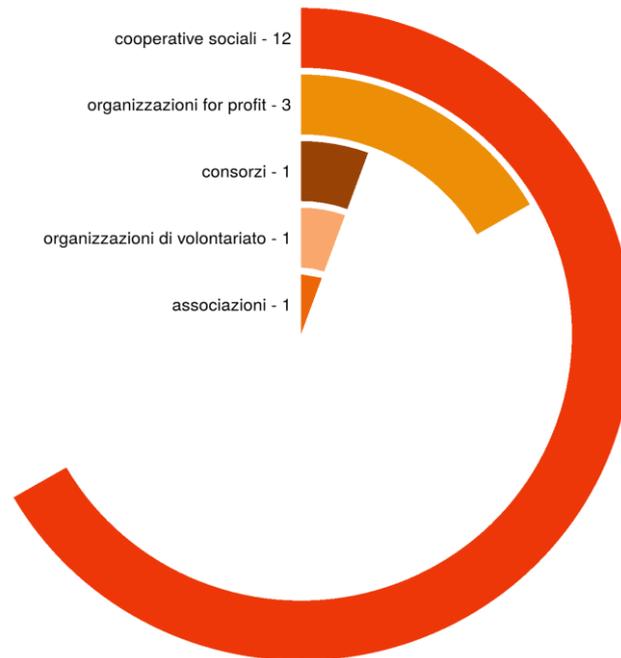
## Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: l'87% degli acquisti della cooperativa sociale PASO LAVORO è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Inoltre, la politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando il 12% dei nostri acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore e l'88% in acquisti da organizzazioni profit. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. Sono organizzazioni socie della cooperativa sociale e quindi partecipano al suo capitale sociale 1 impresa, per un totale di 250 Euro di partecipazioni.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore, sono stati inoltre al centro di rapporti di rete strutturati e di interazioni grazie all'appartenenza a stessi consorzi ed organizzazioni di secondo livello. In particolare, PASO LAVORO aderisce a 1 associazione di rappresentanza, 1 consorzio di cooperative sociali e 3 partnership con organizzazioni for-profit.

## La rete



In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri Enti di Terzo Settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, ci sembra di poter affermare che la cooperativa sociale sia riuscita ad integrarsi in una realtà di rete con altre organizzazioni di Terzo settore abbastanza strutturata, poiché nel 2020 tra gli enti di Terzo settore con cui abbiamo interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 12 cooperative sociali, 1 associazione, 1 organizzazione di volontariato 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 per offrire agli utenti servizi integrati di inserimento lavorativo e di assistenza, per la co-progettazione di servizi sul territorio, per la condivisione di conoscenze e per la realizzazione di attività per la comunità locale. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che, si sottolinea, sono state congiuntamente offerte a pagamento ai cittadini, coperte economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione e finanziate da soggetti terzi privati (ad esempio fondazioni). Impatti positivi delle relazioni con gli Enti di Terzo Settore, di natura ancora una volta sociale ed economica, sono poi rilevabili nelle azioni solidali in cui la cooperativa sociale è stata coinvolta: donazioni in denaro o beni o concessione di spazi ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali e consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali. A

conclusione di queste osservazioni sulla rete, vogliamo anche sottolineare come la cooperativa sociale PASO LAVORO si continui ad impegnare per la costituzione di una rete forte ed aperta: nel 2020, essa è stata intercettata da imprese del territorio per possibili nuove partnership.

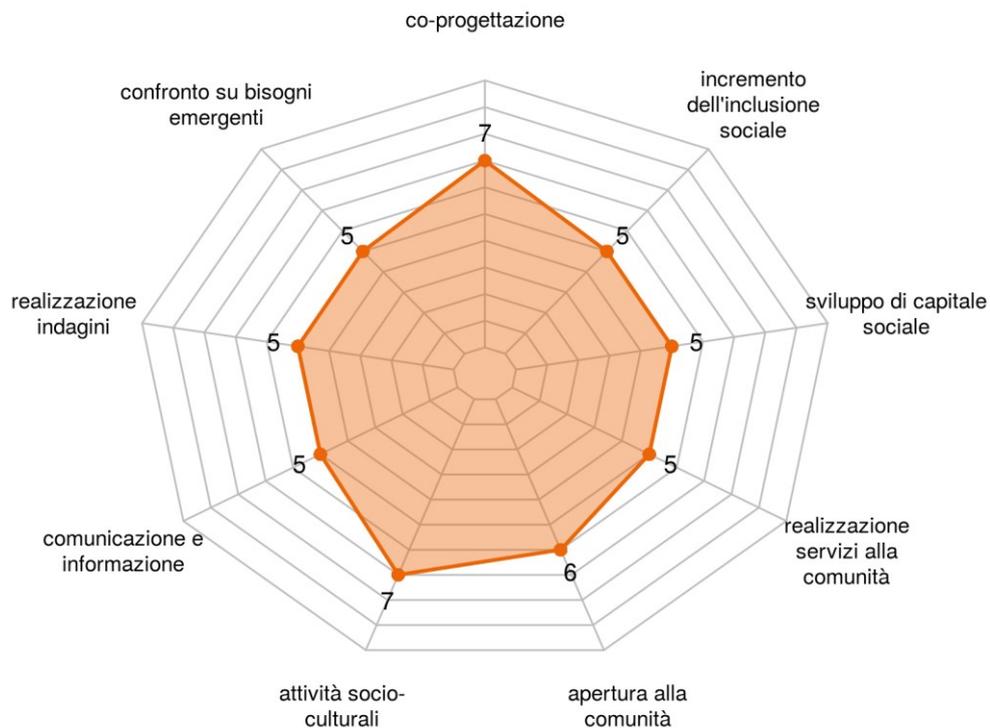
## **RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE**

Valutare l'impatto sociale della cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui vogliamo partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di un Ente di Terzo Settore. È così possibile affermare che la cooperativa sociale sia sufficientemente attenta alle pratiche ambientali poiché nello specifico promuove incontri sul tema, produce nell'ambito del bio e della tutela ambientale.

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

È vero tuttavia che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del lavoro nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata in azioni che hanno previsto il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...) e l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini, mentre tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro perché non ancora sufficientemente promosse dalla cooperativa possiamo identificare l'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, la realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio, attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa, lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale. 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 nel territorio della cooperativa ha comunque due possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità della stessa e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la cooperativa sociale PASO LAVORO è di certo sufficientemente nota nel territorio per i suoi servizi e prodotti, per il suo ruolo sociale e per l'impatto economico e per la generazione di lavoro che essa ha sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, sono già state date ampie indicazioni della capacità della cooperativa di attrarre e coinvolgere volontari (come presentato nei capitoli della governance e delle persone che operano per l'ente) e dell'incidenza delle donazioni sulle entrate della cooperativa.

Come si può ora in sintesi declinare la capacità della cooperativa sociale PASO LAVORO di aver generato anche nel 2020 valore sociale per il territorio e per la comunità e di aver avuto quindi un certo impatto sociale? Oltre ai numeri sin qui presentati, il gruppo di stakeholder della cooperativa chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti (ricordiamo composto da un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa, e nello specifico da lavoratori ordinari, lavoratori svantaggiati e volontari) 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 LAVORO 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 LAVORO 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.