

# Bilancio sociale della cooperativa sociale

## PASO LAVORO

### 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. 12
Persone che operano per l'ente.....	pag. 18
Obiettivi e attività.....	pag. 32
Situazione economica e finanziaria.....	pag. 39
Altre informazioni.....	pag. 45



# Lettera ai soci

La realizzazione di questa quattordicesima edizione del bilancio sociale ha permesso alla PASO LAVORO 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 LAVORO 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.

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

Il Presidente

Francesco Colotta



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

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

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



territorio, chiarezza (pur usando talvolta un linguaggio tecnico), veridicità e verificabilità dati i processi di rilevazione seguiti con il metodo ImpACT, attendibilità, autonomia delle terze parti per le parti di bilancio sociale relative alle percezioni su politiche e azioni. Sotto quest'ultimo profilo, il metodo accoglie l'invito a "favorire processi partecipativi interni ed esterni all'ente" poiché proprio nella riflessione sulle politiche organizzative e sulle dimensioni più qualitative il metodo ha richiesto di organizzare un Gruppo di lavoro, composto da una squadra eterogenea di portatori di interesse della cooperativa, e, nello specifico, da lavoratori ordinari e lavoratori svantaggiati. 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 inoltre, con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee Guida, la struttura di bilancio sociale ancora prevista dalle Linee guida nazionali, articolando la riflessione su

Metodologia adottata,

Informazioni generali sull'ente,

Struttura di governo e amministrazione,

Persone che operano per l'ente,

Obiettivi e attività,

Situazione economico-finanziaria,

Altre informazioni rilevanti.

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

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



## 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 in Via Monsignor Colombo 13, Merate.

La cooperativa nasce nel 2005 e per comprendere il suo percorso è necessario partire dalla 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 e 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.

Nel corso degli anni 2018 e 2019 si vede il 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. Anche l'attività di progettazione è segnata da una tendenza positiva e grazie all'approvazione da parte di Fondazione Cariplo del progetto "La stazione in movimento" e "Microcosmi, nuove comunità agricole" si vede ampliare ulteriormente l'attività della Cooperativa e la sua

presenza territoriale. Nonostante la crisi pandemica generale, nel corso del 2021, nessun settore di attività registra fermi o sospensioni, aumenta il numero di centri di accoglienza gestiti, e, nel settore delle pulizie, ci si organizza per poter rispondere alle richieste di interventi di sanificazione da parte di clienti nuovi e consolidati, l'agricoltura sociale aumenta il proprio raggio di azione e si organizza per un servizio di delivery e di prenotazione della spesa per far fronte alla situazione creata. L'anno in corso vede inoltre il completamento dei lavori presso la stazione di Cernusco-Merate. Il 2021 vede la Cooperativa sempre più Ente affermato e riconosciuto sul territorio nel quale opera; si gettano inoltre le basi per nuovi servizi e progettazioni di rilevanza: la progettazione della Sartoria Sociale presso l'Isola del Riuso di Garbagnate Monastero, e l'inaugurazione della "Stazione in Movimento" con l'inizio del servizio di somministrazione di alimenti e bevande e la vendita nel negozio dei prodotti a km0, a filiera corta e sociali. L'anno in corso è segnato da una importante riorganizzazione interna con la definizione di un percorso che terminerà con la fusione della Cooperativa Paso Lavoro con la Cooperativa Paso, di tipo A, e la creazione di una nuova Cooperativa di tipo misto e l'inserimento di nuove figure a tutti i livelli aziendali.



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





Tra gli scopi della cooperativa abbiamo anche quello di ottenere, tramite la gestione in forma associata, continuità di occupazione lavorativa e le migliori condizioni economiche, 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

Ulteriormente, si vuole 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, vale a dire lo svolgimento di attività diverse finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Nel corso dell'anno la cooperativa ha deciso di attuare le sue finalità istituzionali attraverso la stipula di convenzioni, l'aggiudicazione di appalti con diversi comuni della Provincia di Lecco, la firma di importanti contratti con alcune aziende private per l'attività di pulizie immobili, gestione di servizi di logistica e gestione dei centri di raccolta. Il corso del 2021 vede inoltre la realizzazione di diversi progetti legati all'agricoltura sociale e alla tutela dell'ambiente.

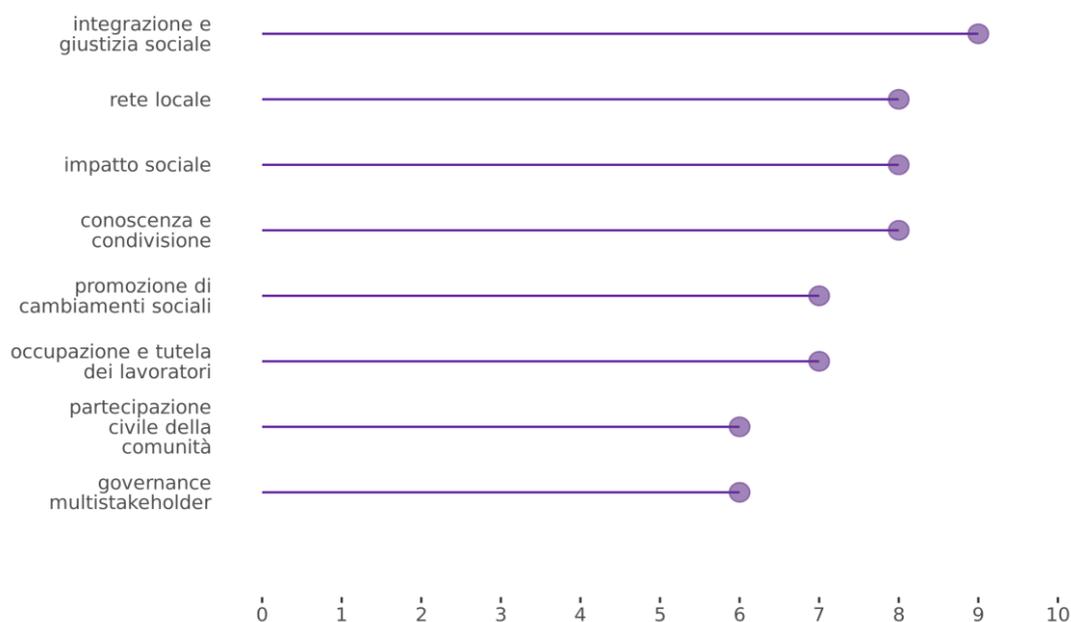
Essere Cooperativa Sociale di tipo B non significa solamente collocare soggetti svantaggiati in un'attività lavorativa ma far sì che ogni socio diventi attore protagonista all'interno della Cooperativa stessa e della comunità allargata nella quale opera.

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.



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

### Mission



Una ulteriore ma necessaria premessa, nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, è rappresentata da una breve analisi del contesto territoriale in cui la cooperativa sociale opera, così da comprenderne meglio le specificità e i ruoli rivestiti. Come premesso, la cooperativa sociale PASO LAVORO ha la sua sede legale a Merate in Via Monsignor Colombo 13, ed opera anche attraverso una 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 del 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 forma giuridica 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 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.

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 3 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, Vicepresidente 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 Vicepresidente 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.

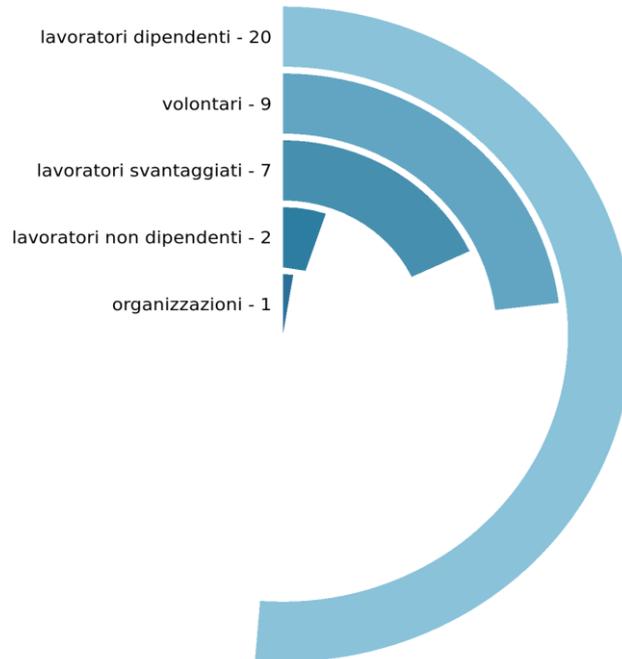


Entrando ora nel dettaglio della struttura di governo, attenzione prima deve essere data alla base sociale della cooperativa. Essa è rappresentativa della democraticità dell'azione e della capacità di coinvolgimento e inclusione, parole chiave per un'impresa sociale. Al 31 dicembre 2021, la cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 39 soci, di cui 20 lavoratori dipendenti, 9 volontari, 7 lavoratori svantaggiati, 2 lavoratori non dipendenti e 1 organizzazione privata non-profit. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa sociale. Innanzitutto, la presenza di soci lavoratori è espressione della centralità del lavoratore nelle scelte organizzative anche considerando che lo stesso influenza e osserva la qualità del servizio ed il suo coinvolgimento, quindi, risulta un obiettivo della cooperativa; più in particolare, il 68.97% dei lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e ciò indica una ricerca da parte della cooperativa sociale di metodi formali di coinvolgimento dei lavoratori. 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 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 attività: la cooperativa sociale ha tra i propri soci anche 7 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 un'organizzazione privata non-profit socia (Circolo Arci La Lo.Co.). 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 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 LAVORO risulta composto da quattro consiglieri:

Francesco Colotta (Presidente, data prima nomina 07/05/2007) – socio volontario,

Raffaele Pirovano (Vicepresidente, data prima nomina 07/05/2007) – socio lavoratore,

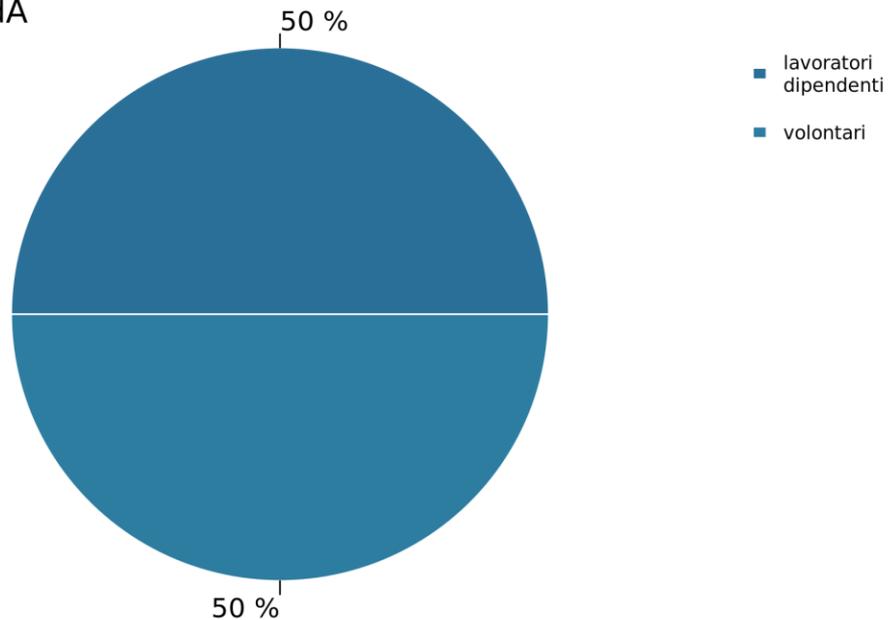
Montanelli Giuseppe (Consigliere, data prima nomina 07/05/2007) – socio volontario,

Maurizio Cassanmagnago (Consigliere, data prima nomina 24/06/2015) – socio lavoratore  
in carica fino all'approvazione del bilancio d'esercizio 2022.

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 14 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, giovani ed immigrati: PASO LAVORO conta così la presenza tra i suoi soci di un 15.38% di immigrati e minoranze e di un 2.56% di giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di soli uomini, italiani e over 30, con bassa equità di rappresentanza quindi nell'organo amministrativo. Accanto a queste riflessioni, ci sono altre considerazioni di cui tenere conto: la Cooperativa ha attivato un percorso riorganizzativo atto al potenziamento delle diverse aree, in primis l'istituzione della figura del responsabile delle risorse umane e della funzione di segreteria al fine di implementare la comunicazione e l'avvicinamento dei propri soci alla vita della Cooperativa stessa. Il 2021 ha visto la selezione di tali figure con l'obiettivo di poter implementare l'area nel 2022 e creare percorsi personalizzati sia sugli inserimenti lavorativi ma più in generale su tutta la base sociale della Cooperativa.

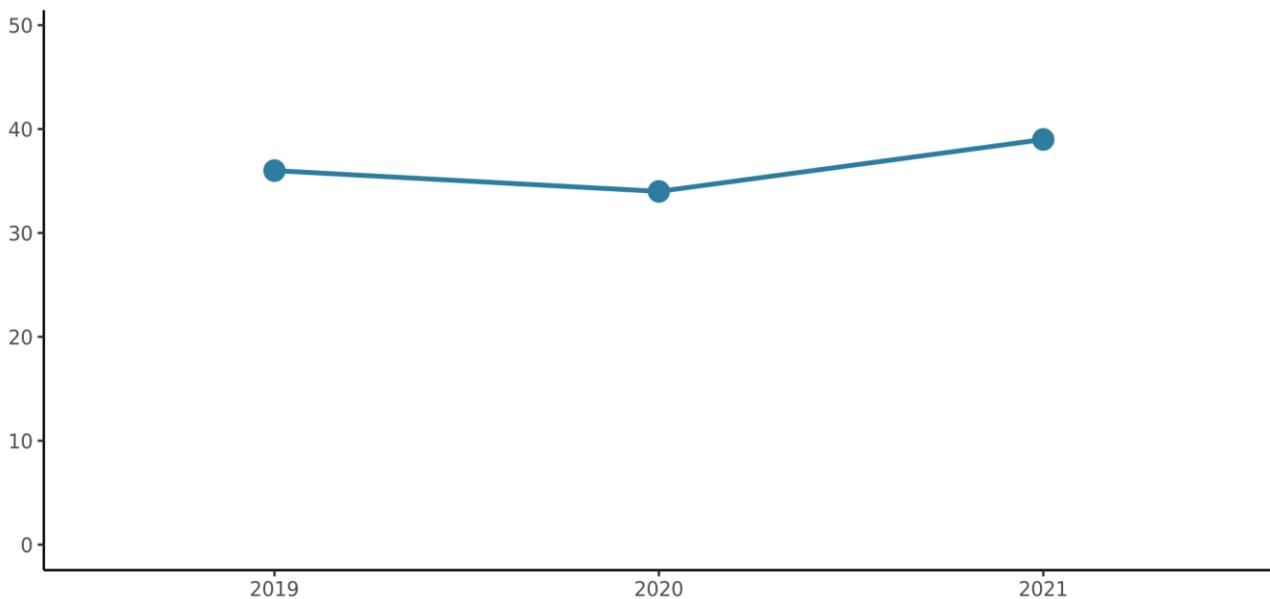
Inoltre, per cercare di rafforzare i legami tra i propri soci e il senso di appartenenza vengono organizzate occasioni come pre-assemblee e incontri informali tra i soci e i non soci.

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 39. Rispetto all'ultimo anno, l'andamento è di crescita: nel 2021 si è registrata l'entrata di 10 e l'uscita di 5 soci. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 48.72% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 2.56% presente da oltre 15 anni.

Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2021 PASO LAVORO ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella cooperativa nel 2021 è stato complessivamente del 42.85% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui il 7% rappresentato per delega, contro una

partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 52.42% 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.

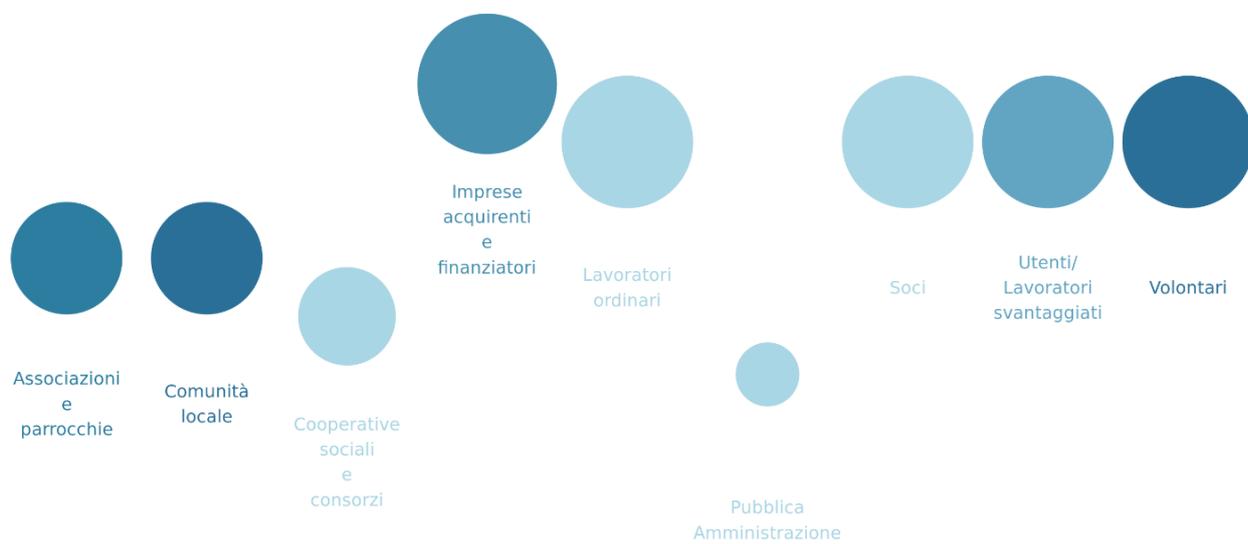
Andamento numero soci

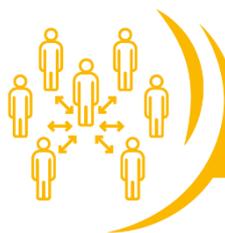


Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale non prevede per nessuna carica (amministratori, revisori, presidente) compensi economici al di là di quanto eventualmente già goduto dalle persone nell'ambito di diversi 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.

## Gli stakeholders





## 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.

Per comprendere la strutturazione della cooperativa, è utile descrivere in termini sintetici l'organizzazione delle persone che vi operano: 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. Come descritto poc'anzi, il Consiglio di Amministrazione è formato da quattro soci: Presidente che è un socio volontario, Vicepresidente 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 Vicepresidente 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 due 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.

Fotografando dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari (esclusi quindi i beneficiari di inserimenti lavorativi) della cooperativa sociale, si osserva che al 31/12/2021 erano



presenti con contratto di dipendenza 52 lavoratori, di cui il 55.77% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 44.23% di lavoratori a tempo determinato. PASO LAVORO è quindi una grande 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.

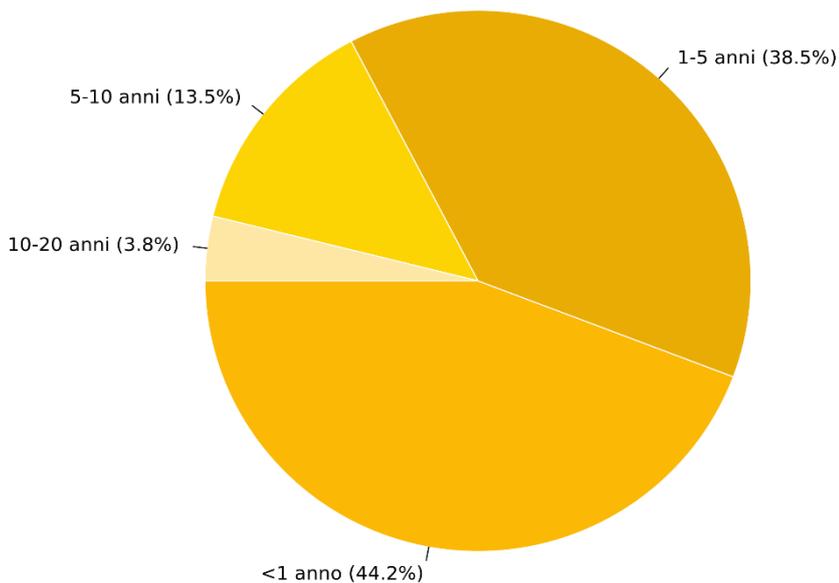
Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2021: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 30 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 19 lavoratori, registrando così una variazione positiva. Inoltre, vi è da considerare che nell'arco dell'anno 4 lavoratori sono passati da contratti flessibili a contratti a tempo indeterminato.

Il totale delle posizioni lavorative del 2021 è stato quindi di 71 lavoratori (per un totale di 49.902,00 ore 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 29,0085 unità.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: l'88.47% 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 3.84%. 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: nello specifico va considerato che il 7.69% risiede nel comune in cui lavora usualmente, il 61.54% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro e 30.77% che ha più sedi e luoghi di lavoro che richiedono spostamenti più impegnativi.

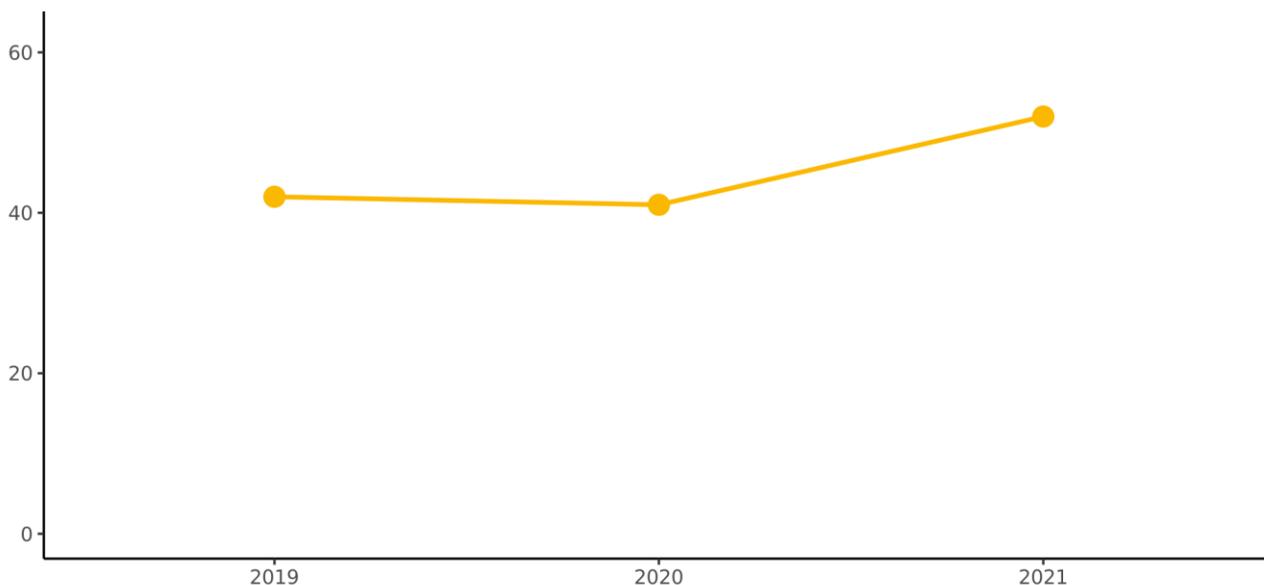
E ancora di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale della cooperativa sociale è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è del 34.62% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77.7%. La presenza di giovani fino ai 30 anni nella cooperativa sociale si attesta invece al 13.46%, contro una percentuale del 46.15% 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 40 lavoratori con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 4 lavoratori diplomati e di 8 laureati.

### Anzianità di servizio dei lavoratori



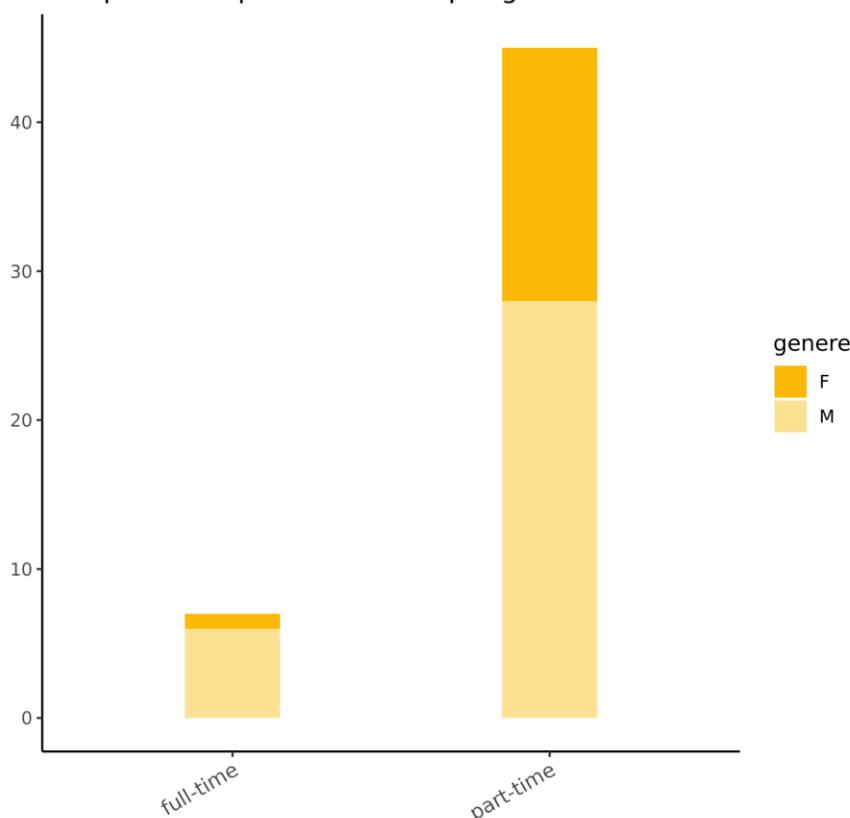
La fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 17.31% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni. I flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.

### Andamento numero totale lavoratori ordinari



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, il 13.46% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 45 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 del 35.56% e i lavoratori dei part-time imposti dalla cooperativa per necessità organizzative risultano essere 29. 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 34 operai semplici, 5 coordinatori, 4 operai specializzati, 3 impiegati, 3 responsabili, 2 direttori e 1 educatore con titolo.

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 5.5% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 5.5% 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 (CCNL coop sociali livelli C3, D3, E1, E2)	19.782 Euro	26.009 Euro
Lavoratore qualificato o specializzato (CCNL coop sociali livelli B, C1, C2, D1, D2)	19.299 Euro	23.885 Euro
Lavoro generico (CCNL coop sociali livelli A1 e A2)	13.896 Euro	16.310 Euro

Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit come i buoni mensa o il telefonino aziendale, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi erogati dalla propria cooperativa e anticipi eccezionali su TFR. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare, PASO LAVORO prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di flessibilità in entrata/uscita o all'ora di pranzo e banca delle ore.

Per quanto concerne la formazione, registriamo che il 72% dei lavoratori a svoltoformazione obbligatoria prevista per il settore, 25% formazione tecnica, basata prevalentemente su corsi di aggiornamento professionale, 5% formazione volta a migliorare e riqualificare le competenze dei dipendenti partecipanti, 23% formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop di carattere generale o culturale su temi di sensibilità della cooperativa e formazione orizzontale promossa attraverso la creazione di gruppi formalizzati di riflessione, ricerca-azione e di formazione reciproca.

Sono state così realizzate complessive 2.009 ore di formazione, e si osserva che delle stesse il 16% 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 di tali attività è stato di 3.280 Euro a carico diretto della cooperativa sociale e coperto da finanziamento per 2.700 Euro.

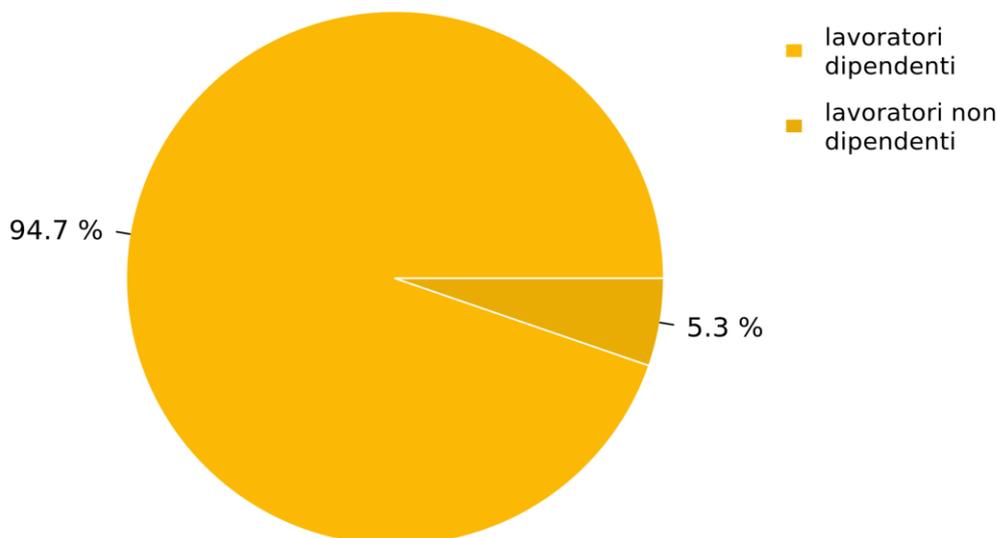
Infine, si vuole osservare come la cooperativa sia anche coinvolta in azioni di offerta di occasioni di impiego per fasce deboli ovvero per le cosiddette nuove categorie di soggetti svantaggiati sul mercato del lavoro, inserite attraverso la realizzazione di progetti ad hoc. Durante l'anno la cooperativa sociale PASO LAVORO ha coinvolto in tali progettualità complessivamente 6 lavoratori di cui 1 persona con precedente disoccupazione di almeno 6 mesi, 2 adulti over 50 con difficoltà occupazionali esterne, 2 adulti con difficoltà

occupazionali che vivono soli con più persone a carico e 1 appartenente a minoranze etniche per i quali il lavoro offre opportunità formative linguistiche e professionali.

Accanto ai lavoratori dipendenti della cooperativa, di cui illustrato ampiamente nei precedenti numeri, hanno operato per l'ente anche altre figure.

PASO LAVORO, nel corso del 2021, ha fatto ricorso anche a 2 collaboratori e 2 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 94.7%. 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 di dipendenza 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 un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa. 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 LAVORO.

Partendo quindi dai processi di flusso, lo sguardo alle fasi di selezione e ai processi di uscita porta ad affermare che si sono registrate nell'anno alcune difficoltà e, nello specifico:

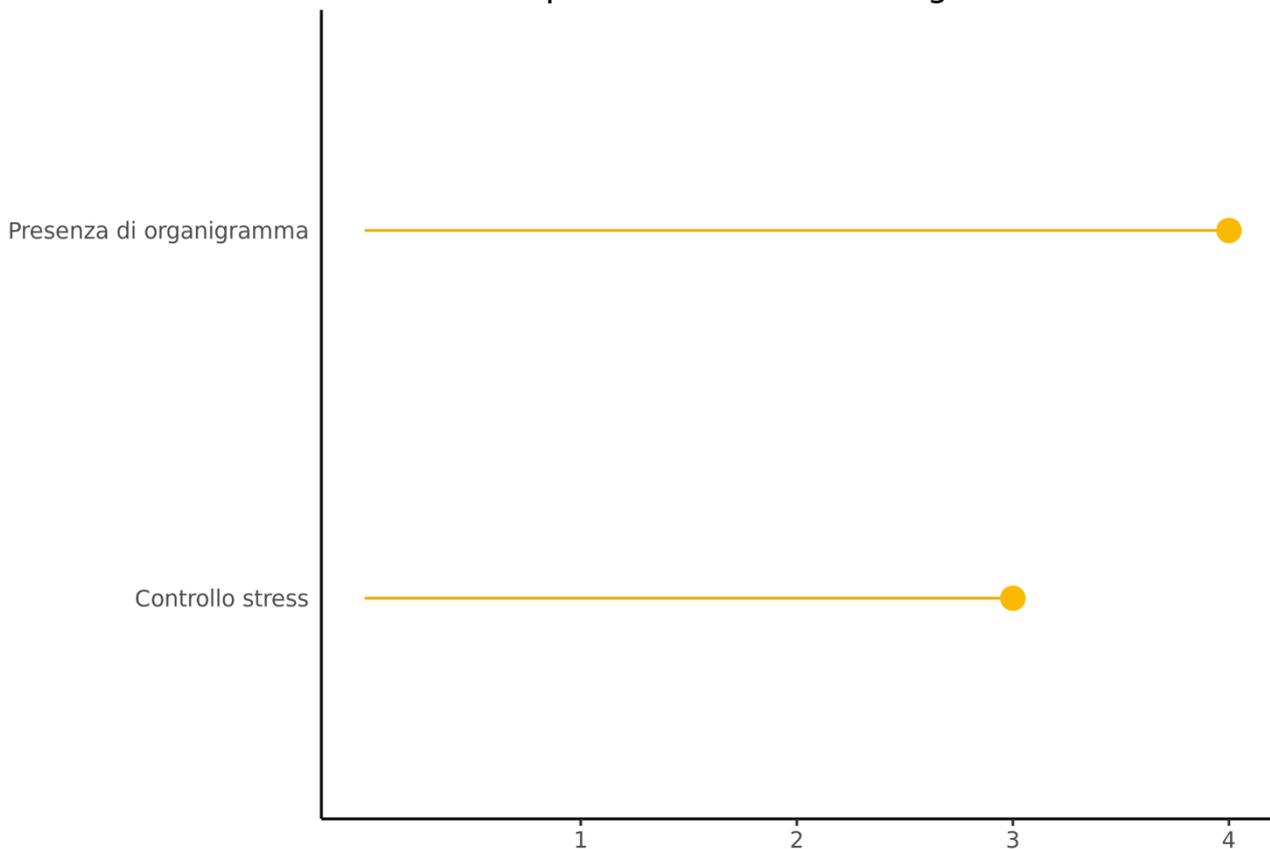
la cooperativa fatica a trovare personale qualificato secondo le richieste degli affidamenti e delle convenzioni da parte del pubblico;

si è trovata di fronte nell'anno ad uscite di personale dovute a problemi di equilibrio tra trattamento economico e richieste del lavoro;

nell'anno ha dovuto affrontare uscite senza riuscire a trovare nuovo personale rispondente al ruolo.

Il giudizio complessivo è quello che PASO LAVORO faccia ricorso in modo limitato 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 neoassunto da parte di lavoratori e trasmette al neo assunto la mission organizzativa con opportuni documenti, confronti, comunicazione.

### Gestione del personale: Punti da migliorare



Rispetto alle caratteristiche del lavoro e quindi agli elementi di definizione dei ruoli, si osserva che la cooperativa sociale presenta alcuni aspetti migliorabili: non sempre, ad esempio, vi



sono procedure e azioni nell'ente volte a garantire la possibilità di avanzamenti di carriera e riconoscimenti. 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 mediante l'ascolto e il confronto con gli indicati referenti e responsabili dei settori.

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 LAVORO pongono in luce innanzitutto come la formazione sia intesa in modo abbastanza tradizionale, senza puntare su più ampi processi di empowerment del lavoratore; invece, si rileva che le attività formative formali e informali puntano a trovare e dare soluzioni concrete e risposte a dubbi quotidiani del proprio lavoro. Nell'ambito della formazione solo in parte la cooperativa si è avvalsa anche di modalità formative innovative, di coaching, auto apprendimento, di confronto e interazione con professionisti e ben raramente si è cercato di puntare ad una formazione individualizzata sulle esigenze del lavoratore, attivando anche processi di apprendimento intelligente (smart learning). Elementi questi che delineano i diversi livelli di attenzione riposta oggi dalla cooperativa sociale anche ai temi dell'up-skilling e del re-skilling dei lavoratori.

## Investimento in Formazione



Per quanto riguarda poi, più nel dettaglio, le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori, si può affermare che la cooperativa sociale ritenga 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, processi di promozione, coinvolgimento, che garantiscano le pari opportunità (di genere, credo religioso, provenienza, ecc.) e modalità (verbali, scritte, formali o informali) di comunicazione ai singoli lavoratori dell'apprezzamento per il lavoro svolto; mentre non sono stati focus delle sue politiche di gestione delle risorse umane: pratiche (presenza di uno psicologo, questionari, ecc.) per il controllo dello stress e il mantenimento del benessere psicologico, 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 e lo studio di turnistiche, richieste di trasferimento, richieste di flessibilità di ruolo e tempo lavoro concilianti e non gravose per i lavoratori.

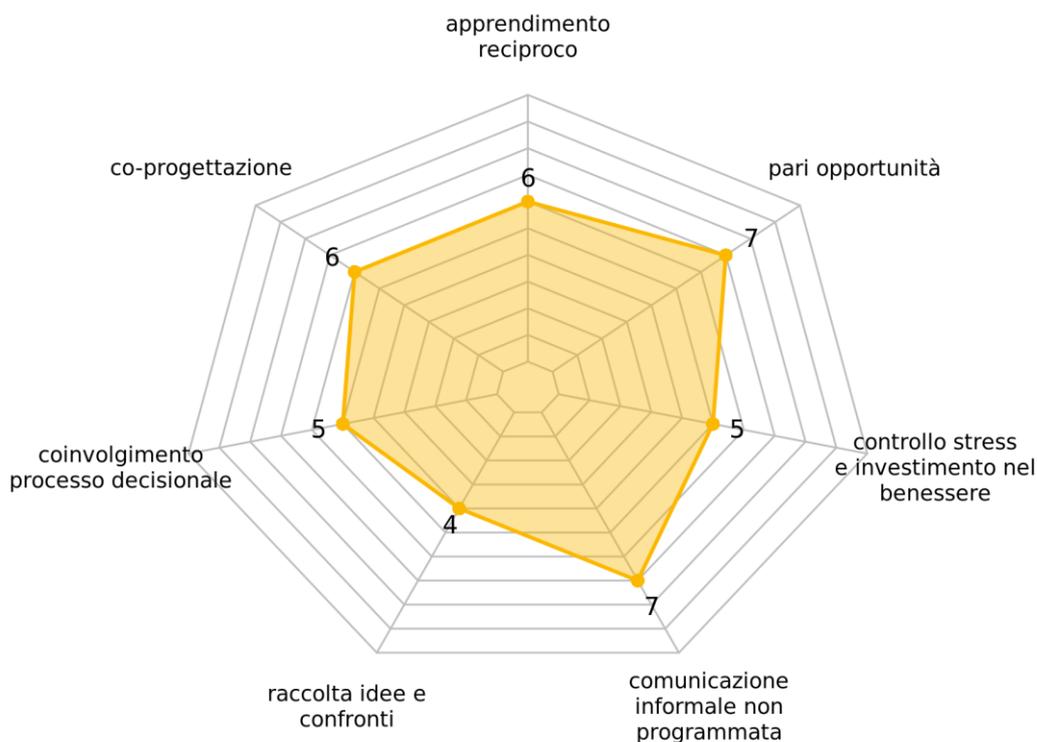
Si vuole a conclusione sottolineare che la cooperativa sociale PASO LAVORO crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente in modo non formalizzato, e nell'anno la cooperativa



non si è trovata ad affrontare contenziosi. Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 4 il numero degli infortuni totali registrati sul lavoro nello scorso anno, 63 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 13 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 56.6% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai lavoratori, 80% valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore 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 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 PASO LAVORO investa soprattutto in azioni e dispositivi organizzativi volti a garantire 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



La dimensione del coinvolgimento qui presentata va comunque letta anche alla luce dei precedenti dati sul coinvolgimento formale dei lavoratori nella base sociale. Nella cooperativa sociale sono 20 (equivalenti al 68.97% dei dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci.

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 LAVORO: ciò in quanto i lavoratori vengono informati e coinvolti rispetto ai cambiamenti organizzativi affinché riescano meglio a gestirli e condividerli e si punta a far sì che il lavoratore trovi la propria identità nell'ente.

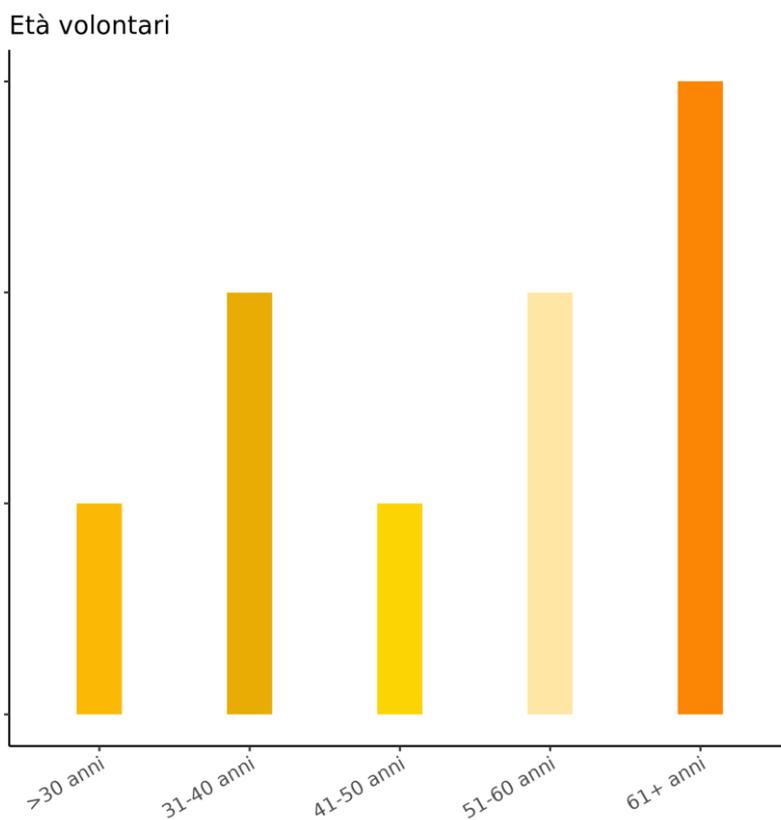


## VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA

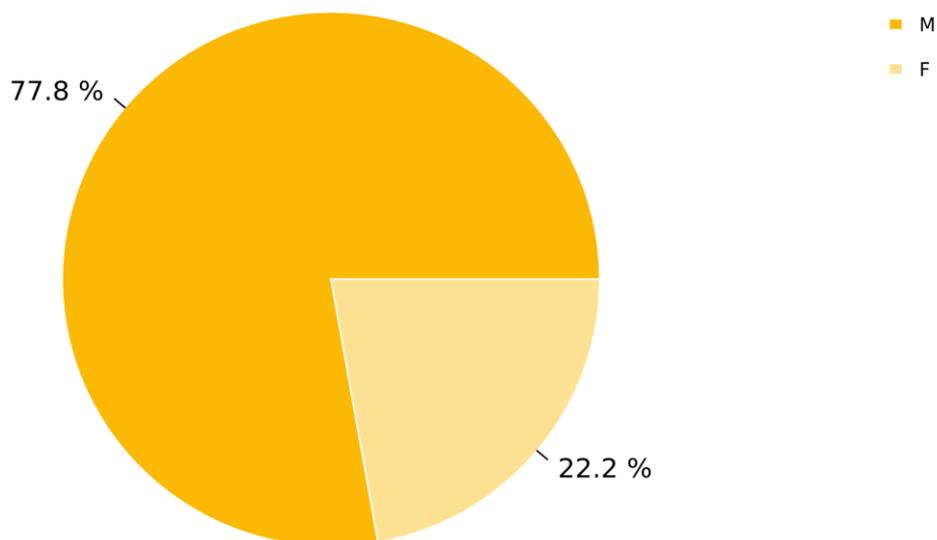
Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale PASO LAVORO costituisce un'importante risorsa a disposizione dell'organizzazione e può essere inoltre interpretato proprio come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità: attraverso lo sviluppo di una rete di conoscenza reciproca, 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 2021 ben 49 volontari, di cui 9 soci, 30 afferenti ad associazioni e 10 volontari esterni. Dei volontari soci, 7 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, 1 tra i 41 ed i 50 anni, 2 tra 51 ed i 60 anni e 3 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: 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 molto aumentato negli ultimi cinque anni.



### Genere volontari



Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore (23% del



totale ore donate) in attività proprie, ma anche in attività di partecipazione alla gestione della cooperativa attraverso l'appartenenza al CdA o ad organi istituzionali diversi dall'assemblea dei soci (22%), mansioni per l'amministrazione (11%), affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa (22%) e fundraising e rapporti con la comunità (22%).

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 LAVORO 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 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: la cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi chilometrici per missioni e spostamenti e rimborsi a presentazione di fatture e ricevute per acquisti effettuati a favore dell'azienda. Nel 2021 la somma di rimborsi complessivamente erogati è stata pari a 2.000 euro e l'importo massimo erogato in qualità di rimborso è ammontato a 400 euro.



## OBIETTIVI E ATTIVITÀ

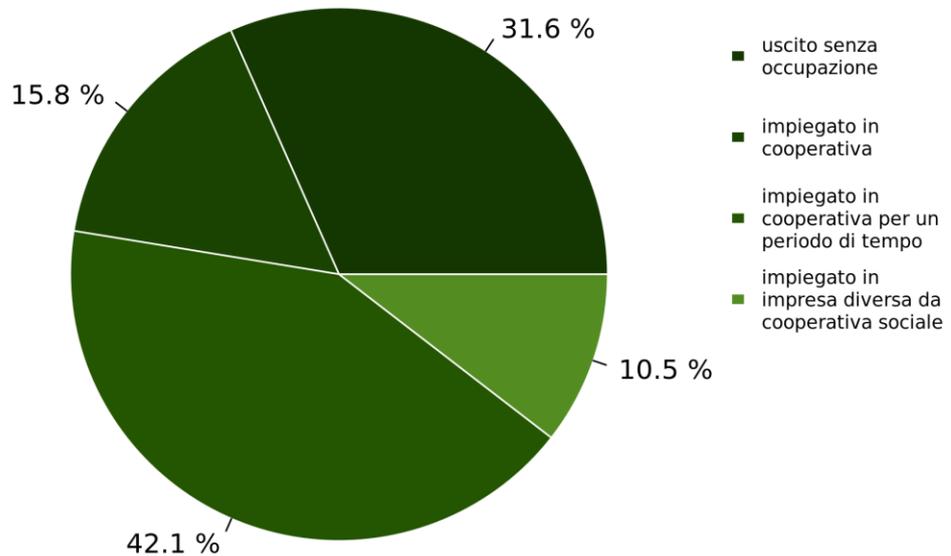
Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso alla cooperativa sociale PASO LAVORO di perseguire i suoi obiettivi produttivi e la sua mission, raggiungendo quindi concreti e verificabili risultati.

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: corsi di formazione al lavoro (sia teorici che on-the-job), borsa lavoro o tirocinio e inserimento con contratti di dipendenza a tempo determinato.

La qualità dei percorsi di inserimento lavorativo attivati potrebbe essere ben descritta dalle parole dei lavoratori, ma la volontà di questo report è di riportare alcuni indicatori oggettivi della qualità dei percorsi di inserimento. Così, un importante indicatore di esito e qualità del percorso è rappresentato dal tasso di successo dei processi formativi di cui la cooperativa sociale come premesso si avvale: il numero di lavoratori che hanno portato a termine il percorso è di 19. Ulteriore dimostrazione dell'impegno della cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori svantaggiati formati riguarda la volontà e la capacità di garantire benefici di medio-lungo periodo. È a tal fine importante analizzare anche la fase successiva al termine del periodo di inserimento, guardando alla stabilità occupazionale offerta.

Guardando ai lavoratori svantaggiati che hanno terminato il percorso di formazione e inserimento al lavoro, 8 sono rimasti impiegati in cooperativa ma dopo un periodo di tempo è uscito, 6 sono usciti dalla cooperativa senza un'occupazione, 3 sono rimasti impiegati in cooperativa ed ancora lo sono e 2 hanno trovato occupazione in impresa for-profit, ente pubblico, altra organizzazione non del sociale. Se ne deduce che è politica della cooperativa quella di offrire prevalentemente un'occupazione stabile e quindi un benessere economico, psicologico e sociale di lungo periodo ai suoi lavoratori svantaggiati, con impatto sicuramente rilevante, mentre il tasso di occupazione in imprese ordinarie, rappresenta per noi un importante indice di esito e di impatto, frutto della capacità di aver lavorato in buona partnership con istituzioni pubbliche e private e con il territorio in generale.

## Lavoratori svantaggiati a termine formazione



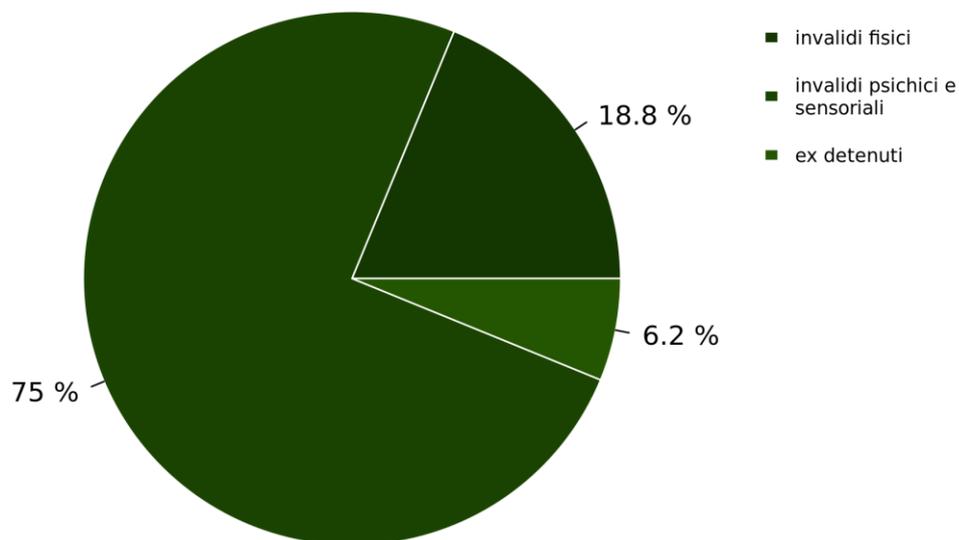
Con riferimento specifico alle borse lavoro ed ai tirocini attivati nella nostra cooperativa sociale nel 2021: se ad inizio 2021 erano presenti 16 lavoratori in borsa lavoro, nel corso dell'anno sono state istituite 9 nuove borse lavoro, mentre 3 sono state portate a conclusione. A fine 2021 sono ancora presenti 18 lavoratori in borsa lavoro. 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 6.6 mesi, per 195 giorni lavorati e 180 ore lavorate a settimana.

Al 31/12/2021, i lavoratori svantaggiati certificati secondo l'art. 4 della legge 381/1991 che risultano inseriti nella cooperativa sociale con contratto di dipendenza sono 16, di cui 2 assunti full-time e 14 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 30.77%, 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 2021 risultavano presenti in cooperativa 13 lavoratori svantaggiati, cui si sono aggiunti in corso d'anno altri 6 lavoratori, contro 3 soggetti svantaggiati usciti, registrando così una variazione positiva tra i soggetti svantaggiati entrati e usciti durante l'anno pari al 100%.

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

psichici e sensoriali. Inoltre, si conta la presenza di invalidi fisici e ex detenuti (a fine sconto della pena).

### Tipologia lavoratori svantaggiati



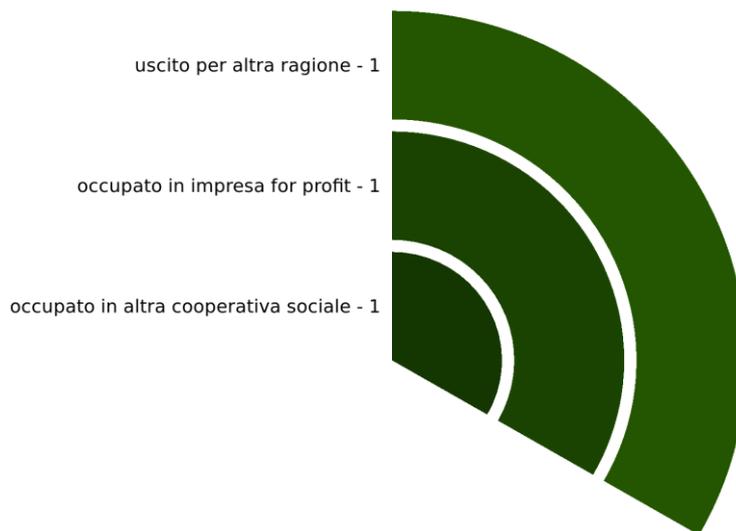
I settori che vedono impiegati il maggior numero di lavoratori sono Agricoltura silvicoltura e pesca (37.5%) e Attività di pulizia e disinfestazione (37.5%) e alcuni lavoratori sono impiegati in più aree.

Settore	%
Agricoltura silvicoltura e pesca (coltivazione e allevamenti)	18.75
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamenti	6.25
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	1.64
Attività di pulizia e disinfestazione (di edifici e di supporto alle imprese)	37.5
Cura e manutenzione del paesaggio (inclusi parchi, giardini e aiuole, cimiteri)	12.5

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 4 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 2021 sono usciti dalla cooperativa sociale il loro collocamento all'uscita è stato il seguente: 1 ha trovato occupazione in altra cooperativa sociale, 1 ha trovato occupazione in impresa for-profit, ente pubblico, altra organizzazione non del sociale e 1 è uscito per altra ragione (es. per malattia, deceduti).

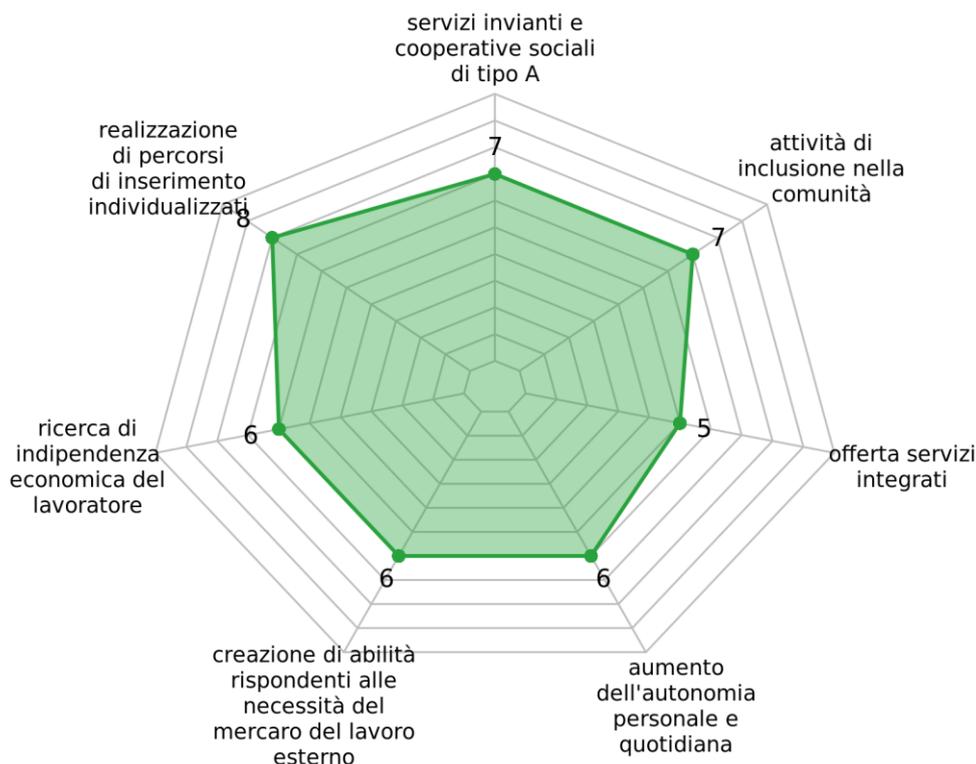
### Flusso lavoratori svantaggiati nel 2021



Rispetto ancora ai processi formativi e all'evoluzione dello stato psico-fisico del lavoratore, l'evoluzione è oggetto di un attento monitoraggio formalizzato, promosso attraverso la realizzazione di incontri ad hoc con il lavoratore inserito. E in generale, ritornando alle azioni nei confronti dei lavoratori svantaggiati, la qualità procedurale e degli esiti sembra poi sostenuta dai 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 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 lavoratori svantaggiati e la pianificazione con

altre organizzazioni del territorio per rendere le attività complementari e offrire ai lavoratori svantaggiati tipologie occupazionali o fasi di formazione alternative e integrative.

## Processi



### 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 prioritari obiettivi: compimento del processo riorganizzativo e raggiungimento della fusione con la Cooperativa Paso – inserimento di nuove figure dedicate su diversi settori - ampliamento dell'attività di agricoltura sociale e rafforzamento dell'area ambiente – chiusura del progetto “La stazione in movimento” con inizio dell'attività e inaugurazione di Binario Vivo

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 LAVORO percepisce di essere esposta ad alcuni rischi e pressioni di contesto, attuali e futuri, quale in particolare l'incapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative sociali.

Punti di Forza

Punti di Debolezza

Possibilità Di Accedere A Finanziamenti Per Promuovere Nuovi Investimenti

Capacità Di Pianificazione Pluriennale  
 Capacità Di Motivare E Coinvolgere I Soci, Incentivando La Partecipazione Anche Alle Assemblee  
 Capacità Di Avere Una Comunicazione Verso Gli Stakeholder Esterni Efficace, Aggiornata, Bidirezionale

Opportunità

Minacce

Realizzare Investimenti Ed Innovazioni Che Promuovano Migliori Risultati E Sviluppino Capacità Aggiuntive  
 Promuovere Network E Reti Territoriali Con Soggetti E Istituzioni Diversi

Incapacità Delle Politiche Locali Di Sostenere Sufficientemente Lo Sviluppo Degli Enti Di Terzo Settore

La situazione della cooperativa sociale PASO LAVORO sembra oggi caratterizzata da alcuni punti di forza, riassumibili nella possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti e capacità di diversificazione delle fonti di finanziamento, e alcuni punti di debolezza e possibile miglioramento rispetto alle proprie strategie ed elementi gestionali, identificabili nella capacità di pianificazione pluriennale, capacità di avere una comunicazione verso gli stakeholder esterni efficace, aggiornata, bidirezionale e capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento, incentivando la partecipazione anche alle assemblee.

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 realizzare investimenti ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppino capacità aggiuntive.





## SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

### DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

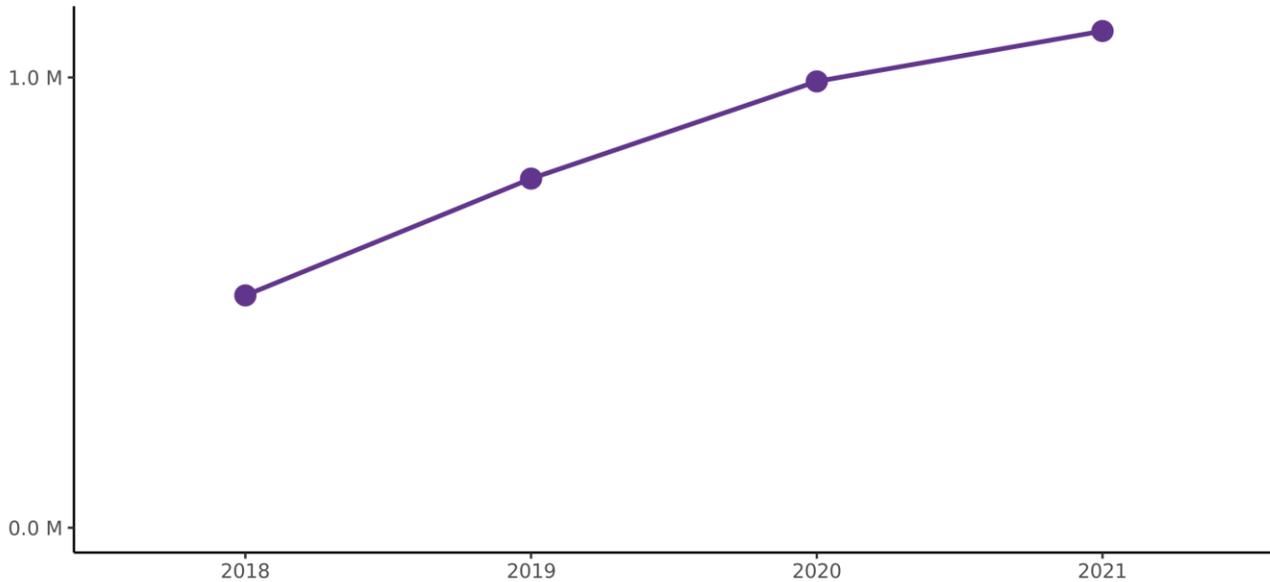
Per descrivere la cooperativa sociale, è utile presentare alcuni dati del bilancio per l'esercizio 2021, tali da riflettere sulla situazione ed evoluzione economico-patrimoniale, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della dimensione economica della cooperativa. Nel 2021 esso è stato pari a 1.103.069 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medio-grandi cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 18,9% delle cooperative sociali italiane ha infatti un valore della produzione superiore al milione di Euro e ciò posiziona quindi la cooperativa sociale tra le poche grandi a livello nazionale, con un impatto economico quindi importante. I settori d'attività in cui opera la cooperativa contribuiscono in maniera diversa alla generazione del valore della produzione:

Settore	% valore della produzione
Agricoltura silvicoltura e pesca (coltivazione e allevamenti)	11.75
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamenti	36.66
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	1.41
Attività di pulizia e disinfestazione (di edifici e di supporto alle imprese)	31.46
Cura e manutenzione del paesaggio (inclusi parchi, giardini e aiuole, cimiteri)	18.72

Rilevante è inoltre l'analisi della tendenza dei valori del periodo 2018-2021, 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 all'11.29%.

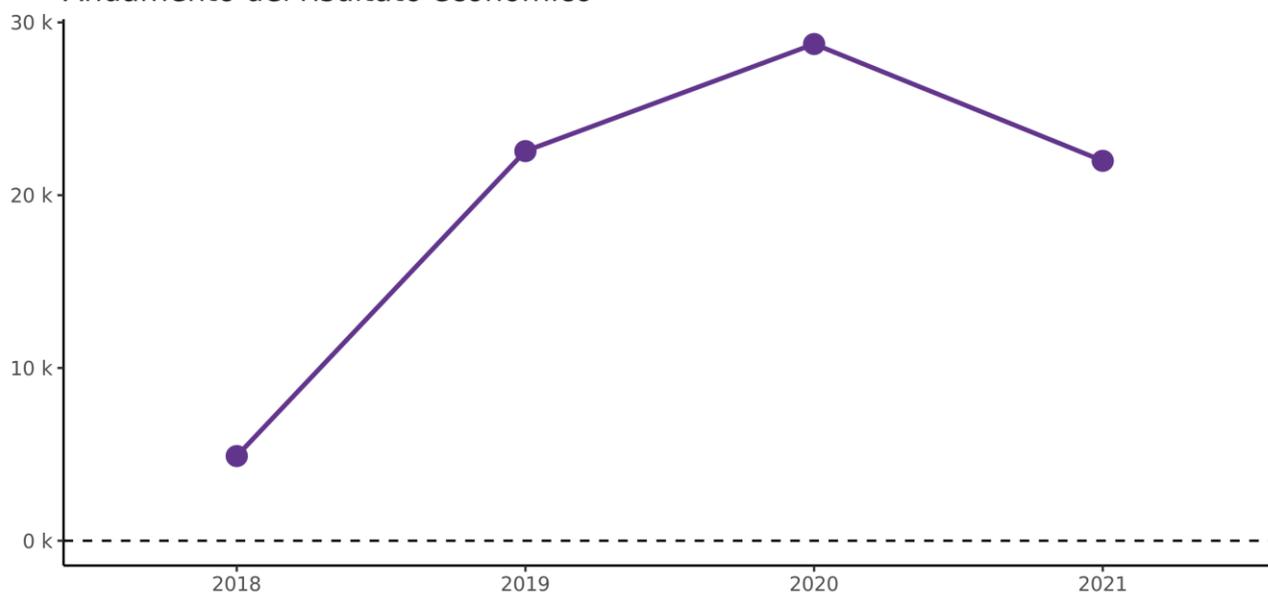
### Andamento valore della produzione



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 1.076.216 €, di cui il 64,67% 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 68,99%. Si osserva inoltre che del costo del personale complessivo, 464.834,4 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 € 21.988,9. 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).

### Andamento del risultato economico



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della cooperativa sociale PASO LAVORO. Il patrimonio netto nel 2021 ammonta a 84.958,9 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 40.9% 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 25.426 e le altre riserve sono di Euro 41.772. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2021 a 79.655,5 Euro.

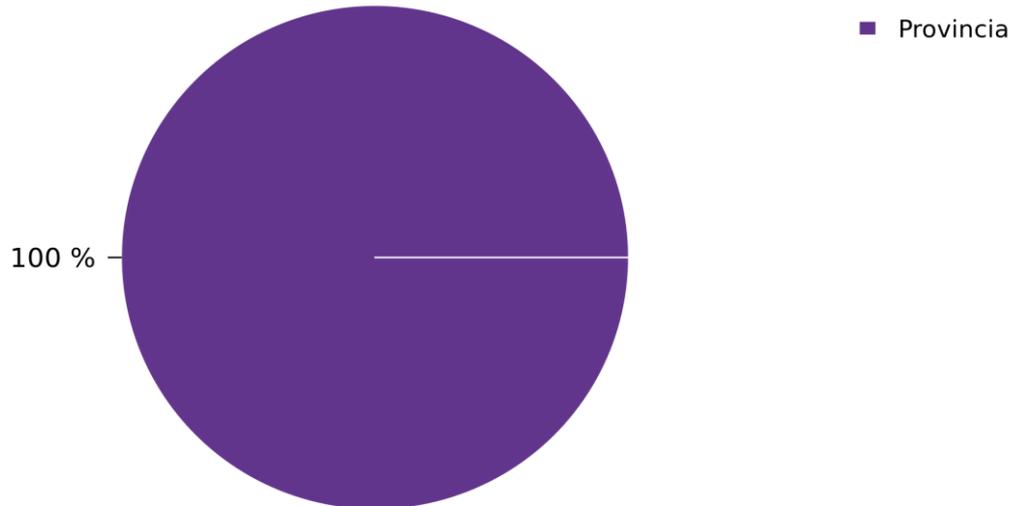
Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività ed elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale PASO LAVORO non ha strutture di proprietà e ciò spiega l'importo delle immobilizzazioni; 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 2 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione, 1 struttura di proprietà di altre organizzazioni del Terzo settore legate in rete alla cooperativa e 4 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 totalmente a livello provinciale.

### Valore della produzione per provenienza delle risorse

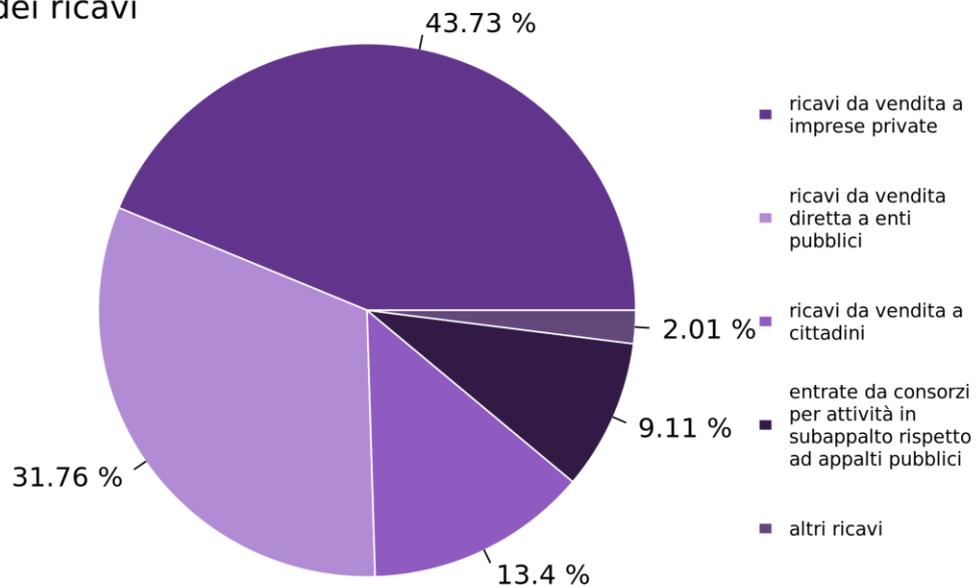


Il valore della produzione della cooperativa sociale è inoltre rappresentato al 69,88% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio invece ammontano invece rispettivamente a 144.366,68 Euro di contributi pubblici e 170.390,96 Euro di contributi da privati, per un totale complessivo di 314.757,6 Euro.

Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2021 la cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 10.204,50 Euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della cooperativa sociale. In particolare, si vuole sottolineare la natura e l'origine di queste donazioni, poiché risultato di specifiche azioni promosse dalla cooperativa sociale. Per sostenere l'avviamento della nuova attività nelle ex sale d'attesa della stazione ferroviaria di Cernusco-Merate, abbiamo aperto il fondo "La Stazione in Movimento" presso la Fondazione Comunitaria del Lecchese presentato alla cittadinanza in occasione dell'inaugurazione di Binario Vivo. Continua la raccolta fondi a sostegno del progetto "L'Isola del Riuso" presso il Centro di Raccolta di Garbagnate Monastero.

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, 337.054 Euro da ricavi da vendita a imprese private, 244.805 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, 103.269 Euro da ricavi da vendita a cittadini, 70.211 Euro da entrate da consorzi per attività in subappalto rispetto ad appalti pubblici e 15.479 Euro da altri ricavi.

## Composizione dei ricavi



Rispetto ai committenti e clienti privati, un'analisi dei loro numeri e del loro peso sui ricavi può essere illustrativa della capacità della cooperativa sociale di rispondere al mercato e di essere conosciuta sullo stesso. Così, nella cooperativa sociale si rileva per il 2021 un numero di imprese committenti pari a 32, un numero di altri enti di terzo settore pari a 18, un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 4 e un totale di fatture e/o scontrini a persone fisiche acquirenti di prodotti pari a 8500. Inoltre, l'incidenza del primo e principale committente è pari al 22.85% sul totale del valore della produzione quindi, si può affermare che la cooperativa sociale sia caratterizzata da una bassa esposizione al rischio.

Esplorando i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dai comuni del territorio. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per il 46.15% dei casi da convenzioni a seguito di gara ad invito (per un valore di 113.115,1 Euro) e per il 53.85% dei casi da affidamenti diretti (per un valore di 117.551,3 Euro). È anche da osservarsi come la cooperativa sociale PASO LAVORO nel 2021 abbia vinto complessivamente 7 appalti pubblici di cui 6 con propria partecipazione diretta ed esclusiva al bando e 1 subappaltato e regolato da general contracting da propri consorzi.

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 86.914 € 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 5 bandi indetti da Fondazioni e nel triennio 2019/2021 sono stati complessivamente vinti 5 bandi privati.

Il peso complessivo delle entrate (ricavi e contributi) da pubblica amministrazione rispetto alle entrate totali è quindi pari al 42.32%, indicando una dipendenza complessiva dalla pubblica amministrazione contenuta.



## SEGNALAZIONI DEGLI AMMINISTRATORI

Sul piano sia economico che finanziario, al fine di garantire un costante monitoraggio degli indicatori di performance, la cooperativa è riuscita, mediante l'adozione di un nuovo prodotto gestionale, ad attrezzarsi per produrre elaborazioni contabili più puntuali con cadenza trimestrale. Tutto ciò ha portato ad una precisa valutazione della qualità dei propri clienti e, di conseguenza, dei propri crediti con il risultato di avere un tempo medio di incasso che si attesta sui 55 giorni.



## ALTRE INFORMAZIONI

### IMPATTO SOCIALE

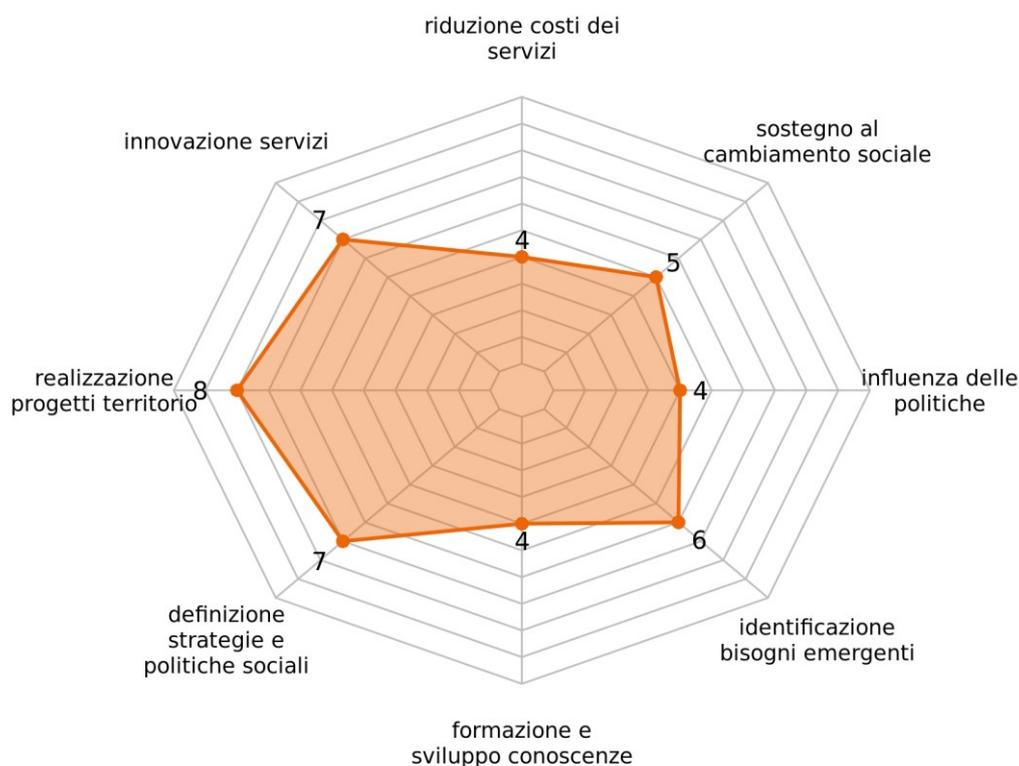
#### IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

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

Da qui la rilevanza di comprendere come la cooperativa sociale PASO 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 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 LAVORO ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, a riunioni e tavoli di lavoro inerenti ai servizi di interesse e alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali generali del territorio e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso nuovi servizi per la comunità. 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 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.

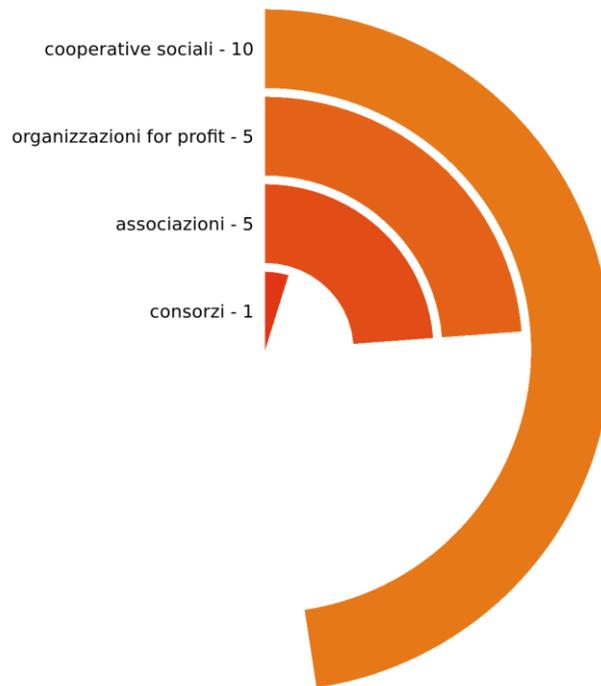
## Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Inoltre, rispetto alla relazione con le imprese profit del territorio, la stessa non ha per la cooperativa sociale meramente un valore commerciale: nel 2021, la cooperativa ha collaborato con alcune imprese per la formazione di soggetti svantaggiati e il loro successivo collocamento nell'impresa, per la realizzazione di attività di interesse sociale per la comunità locale e ottenendo donazioni e supporto economico a progetti sociali e nuovi servizi della cooperativa. Ciò ha importanti ricadute sia per la cooperativa sociale in termini di opportunità, di economie di scala, di sviluppo di conoscenze che possono migliorare i suoi servizi qualitativamente e quantitativamente, ma ha anche impatti indiretti per il territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e lo sviluppo.

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, 2 reti formali con organizzazioni anche di forma giuridica diversa e 5 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, 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 10 cooperative sociali, 5 associazioni 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 la co-progettazione di servizi sul territorio, per la realizzazione di economie di scala su alcune attività, per la condivisione di conoscenze, per la realizzazione di attività per la comunità locale e perché riceve dalle stesse donazioni o supporto economico. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che - si sottolinea - sono state congiuntamente offerte a pagamento ai cittadini, coperte da donazioni e offerte degli utenti 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 non-profit o cooperative sociali e consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni non-profit o cooperative sociali.

A conclusione di queste osservazioni sulla rete, si sottolinea come la cooperativa sociale PASO LAVORO continui ad impegnarsi per la costituzione di una rete forte ed aperta: nel 2021, essa ha intercettato imprese del territorio per possibili nuove partnership e 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 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 e produce nell'ambito del bio e della tutela ambientale. Le stesse attività svolte dalla cooperativa sociale sono inoltre da ritenersi rilevanti dal punto di vista dell'impatto ambientale che generano. Infatti, con il progetto Binario Vivo si è data la possibilità a piccoli produttori locali e che applicano il km 0 di avere una vetrina e punto vendita dei propri prodotti all'interno dei locali della stazione ferroviaria di Cernusco-Merate ristrutturate dalla Cooperativa. In questi luoghi Paso Lavoro ha aperto un'attività di servizio ristoro e negozio che applicano tali principi.

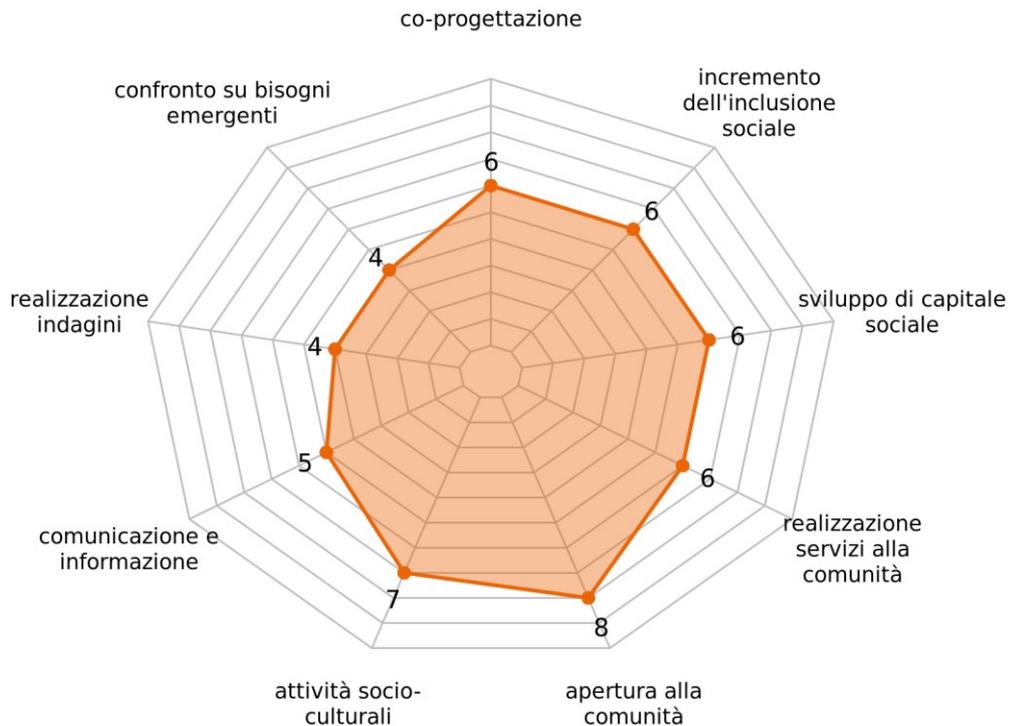
Per quanto concerne l'area di Agricoltura Sociale vengono recuperati terreni incolti, in accordi soprattutto con aziende del territorio, per creare spazi aggregativi e di inserimento lavorativi attraverso la produzione orticola secondo i criteri della coltivazione biologica. Anche per quanto riguarda il progetto l'Isola del Riuso, sita nel centro di raccolta di Garbagnate Monastero, la Cooperativa è impegnata in una attività di riuso di materiale che diversamente verrebbe gettato dal singolo cittadino. L'attività consta anche di un'azione formativa territoriale sul tema.

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 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 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 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 il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...), l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini, 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, mentre tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro perché non ancora sufficientemente promosse dalla cooperativa si possono 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 e attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse 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 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. Sotto il primo profilo, la cooperativa sociale PASO LAVORO è di certo sufficientemente nota nel territorio per i suoi servizi e prodotti e per il suo ruolo sociale. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, sono già state date ampie indicazioni della capacità di attrarre e coinvolgere volontari (come presentato nei capitoli della governance e delle persone che operano per l'ente) e dell'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 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 un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa, e nello specifico da lavoratori ordinari e lavoratori svantaggiati) ha anche riflettuto e si è di conseguenza espresso rispetto alla capacità della cooperativa sociale di



aver perseguito e raggiunto alcuni obiettivi di interesse sociale. Le parole chiave identificate (anche in linea con la definizione di ente di Terzo settore fornita giuridicamente dalla L. 106/2016) e sottoposte a valutazione sono state:

innovazione sociale,

coesione sociale,

inclusione sociale,

impatto sociale.

**INNOVAZIONE SOCIALE** La cooperativa sociale PASO LAVORO è stata in grado di raggiungere livelli di innovazione abbastanza soddisfacenti attraverso il rinnovamento 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.

L'anno 2021 vede l'inaugurazione del progetto Binario Vivo, che ha visto la collaborazione di diversi partner: ParcoBici, Comune di Merate, Comune di Cernusco Lombardone e Fondazione Cariplo, che, a seguito di una importante ristrutturazione delle ex sale d'attesa della stazione di Cernusco-Merate, ha visto dar vita a una attività di servizio ristoro e vendita di prodotti del territorio, uno sportello di info-point turistico e un luogo di noleggio e-bike e piccole riparazioni di biciclette utilizzando pezzi usati.

Abbiamo poi intrapreso importanti collaborazioni con la Società Silea per la progettazione di una piccola sartoria sociale all'interno dell'Isola del Riuso di Garbagnate Monastero nonché con la ditta Topglass di Osnago dove si è progettata la creazione di un Giardino del benessere attraverso la produzione orticola. Sono state perfezionate le relazioni con la ditta Techprobe con l'ambliamento dell'Orto Sociale di Cernusco e, durante l'anno in corso, ha visto la partecipazione di un centro estivo in accordo con il Parco del Curone. Per quanto riguarda i cambiamenti organizzativi, la Cooperativa, si è spesa molto durante il 2021 nella rivisitazione di alcune funzioni e nella preparazione all'inserimento di nuove figure professionali. Attività principale è stata tuttavia il percorso formativo svolto da alcuni dirigenti e dal cda della Cooperativa, atto al raggiungimento della fusione con la Cooperativa Paso per la creazione di una cooperativa mista. Da sottolineare anche il ruolo del nostro responsabile di area quale consigliere nel Cda del Consorzio Consolida e nominato referente delle cooperative di inserimento lavorativo per la creazione, a livello consortile, dell'area di inclusione lavorativa. Sul campo dei servizi si sono aperte interlocazioni con l'Ambito Distrettuale di Merate per la co-progettazione e successiva sperimentazione di un polo socio occupazionale territoriale.

**COESIONE SOCIALE** La cooperativa sociale PASO LAVORO ha avuto discrete ricadute su elementi descrivibili in termini di coesione sociale poiché ha promosso lo sviluppo di nuove



relazioni sociali e rafforzato le relazioni sociali tra i propri utenti e tra questi ed i cittadini, ha generato legami di solidarietà e di affinità tra individui, ha inciso positivamente sui livelli di benessere economico di alcune categorie di cittadini, ha sostenuto al suo interno, nei confronti di lavoratori ed utenti, politiche volte alla parità di genere, ha promosso la partecipazione culturale dei cittadini, ha sviluppato azioni ed iniziative per promuovere la non discriminazione e ridurre la discriminazione, ha tenuto comportamenti volti alla tutela dell'ambiente, ha incrementato i livelli di fiducia tra i soggetti al suo interno, ha permesso alla comunità locale di aumentare la propria fiducia nei confronti delle persone e/o delle istituzioni, ha promosso tra i cittadini sentimenti di altruismo, reciprocità, conoscenza, elementi di capitale sociale e ha coinvolto la cittadinanza in obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il bene comune.

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

**IMPATTO SOCIALE** La cooperativa sociale PASO 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.

**PROSPETTIVE FUTURE** Avviato nel 2020, nel corso del 2021, trova compimento l'iter congiunto realizzato con la cooperativa Paso 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.