



il Carro
COOPERATIVA SOCIALE

Integrazione
Lavoro
Sostegno
Accoglienza

Bilancio Sociale 2013

Bilancio Sociale 2013





BILANCIO SOCIALE 2013 – Indice

Introduzione

- ✓ Introduzione
- ✓ Sintesi del bilancio dell'anno 2013

Parte 1 | Caratteristiche istituzionali ed organizzative

- ✓ Mission e identità
- ✓ Storia per date
- ✓ Struttura della cooperativa: persone e attività
- ✓ Le attività

Parte 2 | Base sociale e impatto sul territorio

- ✓ Base sociale della cooperativa
- ✓ Gli stakeholder
- ✓ L'impatto del Carro sul territorio

Parte 3 | Identità e innovazione per lo sviluppo

- ✓ I settori in crisi: innovazione e progetti per la sostenibilità
- ✓ La sede di Buccinasco alla svolta
- ✓ I progetti: Progetto San Tarcisio e LavorABILE

Parte 4 | Rendiconto economico e analisi del valore aggiunto

- ✓ Dati economici
- ✓ Riclassificazione del bilancio economico

Parte 5 | Obiettivi per il 2014

- ✓ Dal terzismo alla partnership con le aziende
- ✓ La cooperativa come trampolino per l'inserimento lavorativo
- ✓ La sostenibilità dell'opera dentro la crisi
- ✓ Conclusioni







Introduzione

Il 2013 è stato un anno importante e difficile insieme per la cooperativa.

Dopo il biennio 2011-12 che ci ha visto crescere del 200% in termini di fatturato, forza lavoro e attività, sotto la spinta di tante sollecitazioni e occasioni che si sono presentate alla nostra porta, abbiamo dovuto frenare la crescita e metter mano ad un processo di cambiamento del modo di lavorare, di sviluppare e di concepire la cooperativa.

Crescere tanto e in fretta non è stato per un progetto, ma era necessario un progetto perché la costruzione potesse reggere il peso di tanta forza lavoro nuova e di tante attività diverse.

Ci siamo trovati davanti sin dall'inizio di questo 2013 ad una crisi economica che sferzando gli ultimi (si spera) colpi di coda ci ha messo in difficoltà finanziarie molto importanti.

E sin dall'inizio è stato chiaro che ognuno dei settori doveva essere analizzato nelle commesse, nei processi e nelle modalità operative.

Chi avrebbe pensato che una piccola cooperativa della bassa dovesse affrontare una vera ristrutturazione industriale?

Abbiamo cominciato dall'organizzazione interna e dai settori che più accusavano l'urto della crisi, con un processo di verifica che durerà ancora per tutto il 2014 e che confidiamo possa darci fondamenta solide per affrontare le nuove leggi di mercato e i bisogni del territorio.

Certo è che anche questo anno ci vede chiudere con una perdita.

Perdita che non ci fa perdere la fiducia che il Carro possa per lunghi anni ancora essere la casa per tanti, il luogo dove tanti hanno potuto riscoprire se e i propri talenti, tornando a sperare e guadagnando la fiducia in se stessi.

Oggi si fatica, i problemi sono tantissimi. Ma questa cooperativa non è solo nostra: nel 2013 tantissimi tra amici e amici degli amici ci hanno aiutato con il loro incoraggiamento, con i loro risparmi...e noi sappiamo che di questi tempi non è facile per nessuno mettere mano al portafoglio.

A tutti questi grandi amici, uno a uno, va il nostro più caloroso ringraziamento: ci avete aiutato tanto, più di quello che immaginate. Non solo per il denaro, ma perché sapere che tanti ci danno fiducia ci ha sostenuto nel lavoro di tutti i giorni, a non arrendersi di fronte ai problemi più grandi di noi.

Ci rimbotcheremo le maniche in questo nuovo anno, che già si profila pieno sfide e novità che speriamo possano continuare a costruire questo luogo di lavoro e di vita.

il Carro è casa vostra, grazie a tutti

Andrea Villa





SINTESI DEL BILANCIO DELL'ANNO 2013

Nel settembre 2012 il Carro ha assorbito una cooperativa in fallimento di Buccinasco (MI) nel tentativo di salvare i posti di lavoro e il *know how* acquisito nel confezionamento di colle e adesivi e nel ricondizionamento di apparati elettronici. Ma la crisi non ha confermato le previsioni, seppur prudenti, di fatturato, elemento che ha fortemente inciso nel settore a servizio delle aziende.

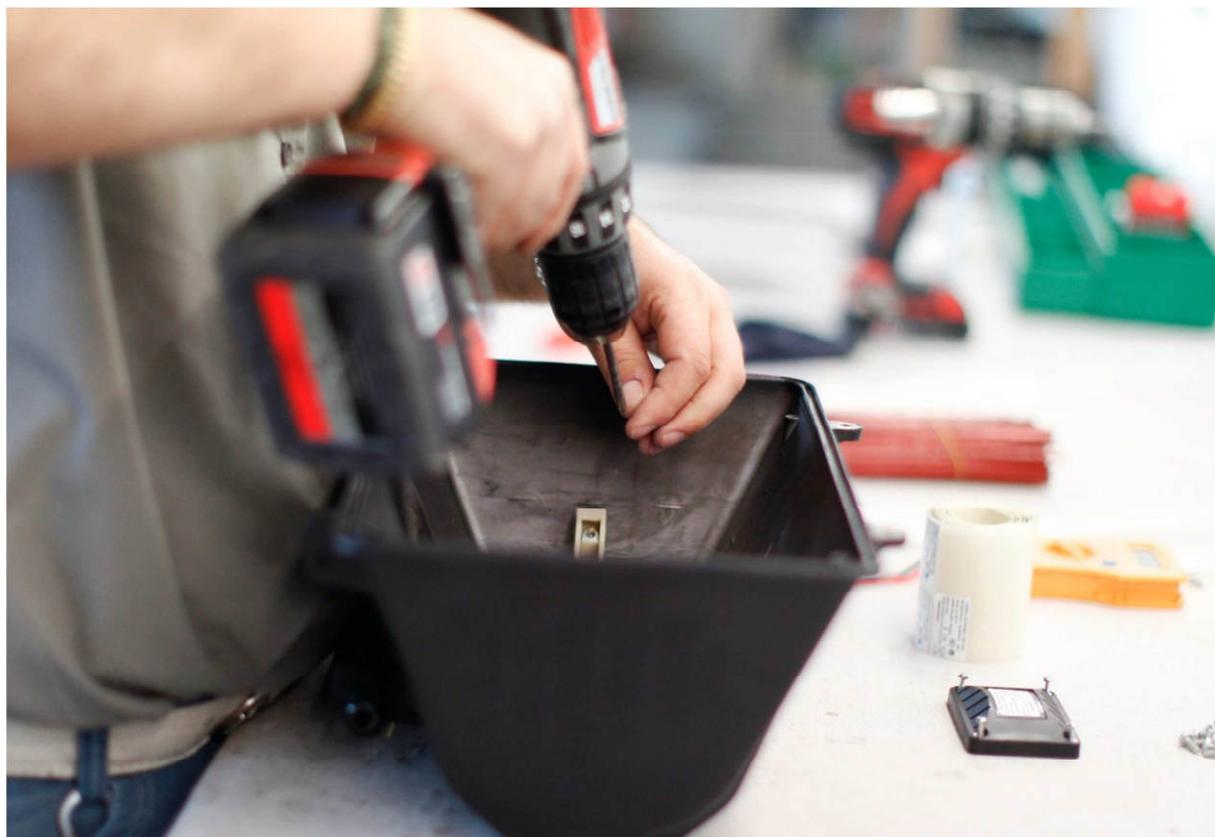
Il settore del verde ha perso nel 2012 un'importante commessa, si è corsi a cercare di recuperare lavoro senza licenziare nessuno, ma anche qui non si è riusciti a riportare l'attività in attivo.

E poi la nostra comunità alloggio, aperta nel 2011 pensando alle esigenze del territorio di Paulo e dei comuni limitrofi, che si è rivelato troppo povero di risorse per pagare servizi residenziali come questo e che continua ad essere in passivo.

Tutti questi elementi hanno provocato la perdita di € 120.00 circa del 2012 e di € 209.00 del 2013. Perdita compensata dalle riserve che la cooperativa ha accumulato negli anni precedenti, vedendo un miglioramento dell'andamento economico già a fine 2013, anche se non sufficiente al raggiungimento del pareggio in bilancio.

I risultati dell'ultimo trimestre mostrano una risalita che ci fa ben sperare. Anche se sarà necessario protrarre la CIGS straordinaria per molti lavoratori e non tutti i settori si riprenderanno dai troppi cambiamenti di mercato e di processo.

Nel 2014 lavoreremo alla ristrutturazione dei settori su cui è possibile far sviluppo, per un rilancio delle nostre attività rivolte alle aziende e con una progettualità nuova verso la disabilità, oltre ad attuare una significativa riorganizzazione della struttura organizzativa.





Parte 1 | Caratteristiche istituzionali ed organizzative



MISSION E IDENTITA'

OBIETTIVI GENERALI DELL'ORGANIZZAZIONE

Il Carro è nato per favorire l'inserimento lavorativo prima di disabili psichici e nel tempo di persone svantaggiate quali ex-carcerati, ex-dipendenze da droga e alcol e persone in stato di disagio sociale, persone che a causa delle proprie problematiche personali faticano a trovare il proprio ruolo all'interno della comunità.

Attraverso il lavoro, ambito privilegiato per la realizzazione dell'individuo, si accompagnano le persone più fragili a scoprire se e i propri talenti, a riacquistare fiducia in se stessi, ad acquisire abilità, competenze e professionalità. Per questo la cooperativa non vuol essere il rifugio o una sistemazione definitiva per queste persone, ma il luogo di partenza nella speranza di potersi collocare nel mondo del lavoro tradizionale.

Da sempre **l'identità del Carro è connotata da un forte radicamento territoriale**, espressione di un operato rivolto ai più prossimi.

Da sempre "Il Carro" si presenta come una cooperativa fortemente caratterizzata dall'essere un ambiente di vita, prima ancora che di lavoro.

La cooperativa accoglie all'interno della sua struttura una Comunità Alloggio, La Nave e ben due attività commerciali aperte al pubblico, un negozio di bomboniere e articoli da regalo, La Bottega del Carro e la stireria La Vaporosa.

C'è poi l'*Associazione Il Carro* che si riunisce tutte le domeniche con finalità ludico-ricreative. Una realtà quindi aperta tutti i giorni a soci della cooperativa, lavoratori dipendenti, collaboratori occasionali, utenti dei laboratori, utenti residenti della comunità, fornitori, clienti del negozio, clienti della stireria, volontari.

Uno spaccato sociale ampio e rappresentativo della società nel suo insieme e in grado di determinare un luogo per vocazione adatto ad una reale inclusione sociale.



STORIA PER DATE

- 1974-75 Un ragazzo, uno dei primi del Carro, incontra alle superiori l'esperienza cristiana di Comunione e Liberazione e coinvolge in quest'amicizia i suoi amici. Tra le esperienze più importanti che condividono c'è la caritativa nelle cascine della bassa dove si andava a far giocare i ragazzi.
- 1978 Il Parroco invita questo gruppetto di giovani a far compagnia ai ragazzi disabili la domenica. Bob, uno dei fondatori del Carro allora adolescente, rimane colpito e comincia con i suoi amici questa caritativa.
- 1981 Insieme fondano l'Associazione il Carro. La prima sede è in via Manzoni 35 a Paullo.
- 1986 La sede del Carro si sposta a Vaiano, una borgata vicina a Paullo. L'allora Vescovo di Lodi, Mons. Paolo Magnani, mise a disposizione del Carro alcuni locali della canonica.
- 1987 Nella sede di Vaiano nasce il CEFEP, un primo nucleo di formazione professionale quotidiana, l'esperienza durerà circa tre anni e chiuderà per mancanza di risorse.
- 1988 Il 9 marzo, 13 amici dell'iniziale storico gruppetto, fondano la Cooperativa Sociale IL CARRO.
- 1989 La crisi economica si fa sentire, il Carro appena nato già rischia la chiusura. Un amico, presidente di una cooperativa sociale della Brianza che lavora con i ragazzi down, per due anni segue fedelissimamente e con meticolosa attenzione la cooperativa, mettendo a disposizione la sua amicizia e la sua esperienza.
- 1994 Il Carro torna ad essere economicamente autosufficiente. La MAPEI regala un capannone prefabbricato che viene "rimontato" dai volontari: la sede si sposta in via Sacco e Vanzetti a Paullo.
- 2005 Il 2 giugno viene inaugurata la cappella della Madonna del Carro. Un amico pittore affresca l'immagine della Madonna per la cooperativa davanti alla quale si recita ogni mattina l'Angelus.
- 2008 Il Comune di Paullo propone il trasferimento della sede in un'area di nuova urbanizzazione, costruendo un nuovo edificio di circa 1.000 mq, che verrà dato in comodato gratuito alla cooperativa.
Il 5 ottobre, dopo la celebrazione della Santa Messa presieduta dal Vescovo di Lodi, il presidente Andrea Villa taglia il nastro della nuova sede alla presenza di circa un migliaio di persone.
- 2010-2012 La cooperativa si ingrandisce, raggiunge gli 85 dipendenti e chiude il 2012 con un fatturato di €. 2.017.356,91
- 2012 Per salvare i soci lavoratori di una cooperativa sociale in fallimento, Il Carro acquisisce la sede di Buccinasco, in via Curiel 30.
- 2013 E' un anno difficilissimo in cui la cooperativa è costretta a ripensare l'organizzazione e i processi di ogni attività per far fronte alle difficoltà finanziarie e di riduzione del lavoro dovute alla crisi.

Ora il Carro conta un organico stabile di 114 lavoratori e soci lavoratori di cui 33 svantaggiati o disabili e 33 volontari.



STRUTTURA DELLA COOPERATIVA: PERSONE E ATTIVITÀ

PERSONE

Il 2013 ha visto cambiare nuovamente l'organigramma per adattarlo al lavoro di riordino e di consolidamento delle attività della cooperativa, precisando ruoli e azioni dei responsabili coinvolti in questo lavoro. Nel 2013 l'assemblea dei soci ha inoltre eletto il nuovo CdA.

CdA:

E' composto da 9 membri: Andrea Villa (Presidente), Marco Sala, Lorenza Violini, Mino Lucini, Roberto Battaini, Lilio Cirlincione, Greta Montemaggi, Angelo Ponzo e Giorgio Bertaggia.

PRESIDENTE:

Andrea Villa, ex direttore di banca in pensione, dal 2004 ricopre il ruolo di presidente come volontario. Oltre alla guida della cooperativa, svolge un ruolo insostituibile nella relazione con gli stakeholder.

DIRETTORE GENERALE:

Marco Notari, architetto ed ex imprenditore, ricopre il ruolo di direttore dal 2010. A lui è demandato un ruolo operativo nello sviluppo delle attività e nella conduzione delle stesse, per cui si avvale della collaborazione di un ufficio di direzione, composto dal Presidente, dal direttore amministrativo e dal responsabile del fund raising e dei progetti.

DIRETTORE AMMINISTRATIVO:

Lilio Cirlincione, volontario in pensione, ricopre il ruolo di Direttore Amministrativo, lavoro che fino al 2012 ha svolto per una multinazionale dei trasporti. Segue lo sviluppo del Carro negli aspetti economici e delle risorse umane.



FUND RAISING\COMUNICAZIONE\PROGETTI

Paola Pozzo ricopre il ruolo di responsabile della raccolta fondi pianificata, dei progetti, della comunicazione e della grafica per l'intera struttura. Segue, affiancando il Presidente, il rapporto con gli stakeholder.

RESPONSABILE COMMERCIALE

Angelo Ponzo, ricopre il ruolo di responsabile commerciale per l'intera cooperativa sotto la guida del direttore Marco Notari.

ANALISI METODI E PROCESSI

Paola Pozzo ricopre il ruolo di collaboratore del direttore per quanto riguarda l'analisi dei processi, soprattutto dei settori produttivi rivolti alle aziende e dei servizi.

PERSONALE

Greta Montemaggi e Silvia Iorio seguono il personale nell'inserimento in cooperativa, in particolar modo del personale svantaggiato e con disabilità.

AFFARI GENERALI

Carlos Arita ricopre il ruolo di gestione e organizzazione delle sedi di Paullo e Buccinasco e dei mezzi della cooperativa, oltre a coordinare il lavoro delle attività del Carro Service.

PRODUZIONE

Marco Notari svolge il ruolo di direzione delle aree produttive avvalendosi della collaborazione di responsabili di settore. Segue direttamente il settore del verde.

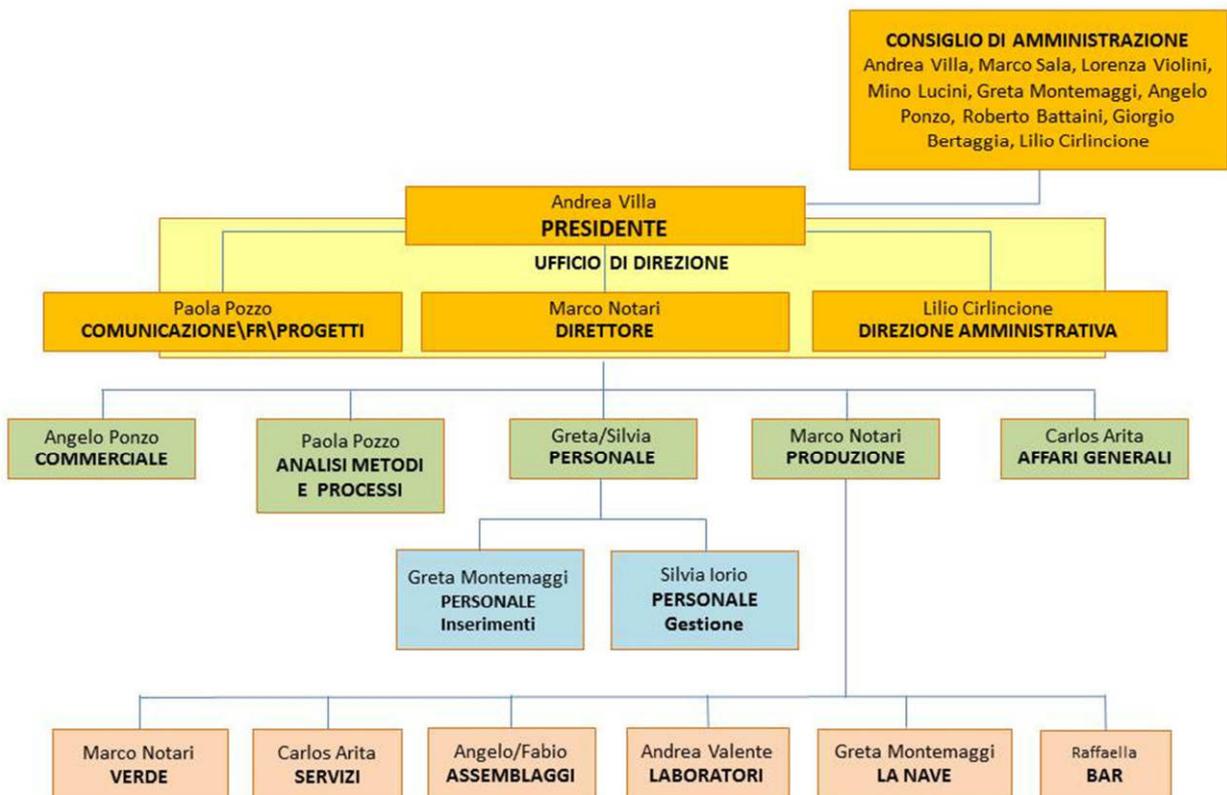


L'organigramma del 2013 è un organigramma di transizione verso un'organizzazione che permetta un maggior controllo delle attività. Per questo nel 2013 persone con ruoli definiti seguono settori tra loro molto diversi (la raccolta fondi e l'analisi dei processi, la direzione generale e il verde, ecc...), in vista di un passaggio che veda la cooperativa risollevarsi con una struttura più "robusta" e in grado di affrontare i nuovi mercati.

PROFESSIONALITÀ COINVOLTE

Il Carro si è avvalso della collaborazione di consulenti, in particolare collaborando con una psicologa professionista per l'area delle risorse umane e dello svantaggio e con la Rete Origo, di cui fa parte dal 2012 (vedi stakeholder) per la ristrutturazione dei processi e la riorganizzazione.

ORGANIGRAMMA DEL CARRO



ATTIVITA'

A differenza del 2012, anno di start up di molte nuove attività, il 2013 non ha visto l'apertura di nuovi settori. Il lavoro prevalente è stato quello di consolidare e riordinare quanto iniziato negli anni precedenti.

Uscire dall'ambito territoriale di Paullo ha significato per la cooperativa un notevole impegno delle risorse di direzione, oltre che un cambiamento del modo di pensare allo sviluppo.



il trend evidenzia un assestamento nello sviluppo di tutto il 2013, a differenza delle due annualità precedenti che avevano visto un incremento del 400% della forza lavoro.

Di seguito una descrizione dei settori in attività.

IL CARRO GREEN

Il settore del verde ha conosciuto nel 2013 un sensibile calo di fatturato.

L'analisi delle ragioni di tale riduzione ci hanno portato a riflettere da un lato sulla debolezza della cooperativa nel trattare certi tipi di svantaggio (il settore inseriva prevalentemente ex-detentuti e persone con problemi di dipendenza), dall'altra a comprendere come la qualità, la formazione, la professionalità sono il terreno su cui investire per aumentare la competenza del proprio personale.

Pubblico 53

Privato 46%

Lavoratori: 14 operai (tutti uomini) di cui 7 svantaggiati

E nel 2014?

La governance della cooperativa vuole riflettere, riducendo di molto il Carro Green. Lavorerà con poche commesse, alcune delle quali serviranno da "palestra", puntando su poche persone da cui si tenterà negli anni successivi una rinascita del settore.



IL CARRO SERVICES

Il settore svolge le attività tipiche per una cooperativa sociale: pulizie, trasporti di persone disabili, manutenzioni.

Un settore che è cresciuto grazie all'acquisizione di nuove commesse di *global service* tra cui la gestione di manutenzione, cura del verde e lavanderia per 3 asili di Milano, le pulizie per gli edifici pubblici del comune di Bussero (in cui svolgevamo già un servizio di gestione di sale



per eventi) e le pulizie, manutenzione, cura del verde e guardiania del nuovo presidio scolastico di Paullo.

Passare da tanti piccoli clienti alla gestione di servizi in *global service* ha implicato più che l'aumento del fatturato, un'organizzazione completamente diversa delle risorse impegnate, ridefinendo ruoli e competenze.

Fanno parte del Carro Services le attività di pulizie, manutenzioni e trasporto disabili.

Pubblico 62%

Privato 38%

Lavoratori: 50 persone (27 uomini e 23 donne) di cui 11 svantaggiati

E nel 2014?

Ci si muoverà prevalentemente nella direzione intrapresa, cercando di sviluppare servizi integrati che risolvano al cliente problematiche di gestione complesse, ma che possano garantire una crescita professionale e più competitiva.



BAR SAN TARCISIO

La gestione della struttura di caffetteria del parco San Tarcisio ci ha permesso di sviluppare un progetto a favore dei giovani iniziato nel febbraio 2013 e che si è concluso nel giugno 2014. Il finanziatore di questa azione è Unicredit Foundation, che attribuendo al Carro uno dei 7 premi del Bando Carta "E"2012, ci ha permesso di realizzare 7 percorsi formativi e di inserimento lavorativo per giovani in stato di disagio.

I 7 ragazzi coinvolti hanno svolto 4 mesi di formazione e 6 di assunzione part-time, seguiti costantemente da un educatore e 2 tutor con l'ottica di creare le condizioni per uno start up per l'ingresso nel mondo del lavoro. L'attività di barista è contraddistinta da aspetti di abilità



e competenza e da aspetti relazionali, caratteristiche che ci hanno permesso di rendere più proficuo il percorso disegnato per i ragazzi.

Pubblico 0%

Privato 100%

Lavoratori 2 persone (donne), 4 ragazzi part time\tempo determinato (Progetto San Tarcisio)

E' nel 2014?

L'amministrazione ha in programma un nuovo progetto per l'intero parco San Tarcisio, progetto che ci vedrà coinvolti in modo differente dall'attuale. Per questo al termine del Progetto San Tarcisio la cooperativa interromperà la gestione del servizio bar, collaborando con la nuova gestione per quanto riguarda gli inserimenti lavorativi.



BERRETTI VERDI

Prosegue l'attività dei "Berretti Verdi", assistenti di viaggio per i pendolari di Trenord sulle tratte più frequentate negli orari di accesso e uscita dalla città di Milano.

I Berretti verdi svolgono un'importante azione di relazione capillare con i clienti che si rivolgono a loro per ogni tipo di problema. Sono oramai una risorsa insostituibile per l'azienda ferroviaria, che sempre più spesso li coinvolge in attività speciali, dall'accompagnamento delle scolaresche, ai servizi per gli eventi dei poli fieristici milanesi, alle attività affiancate al personale di Trenord.

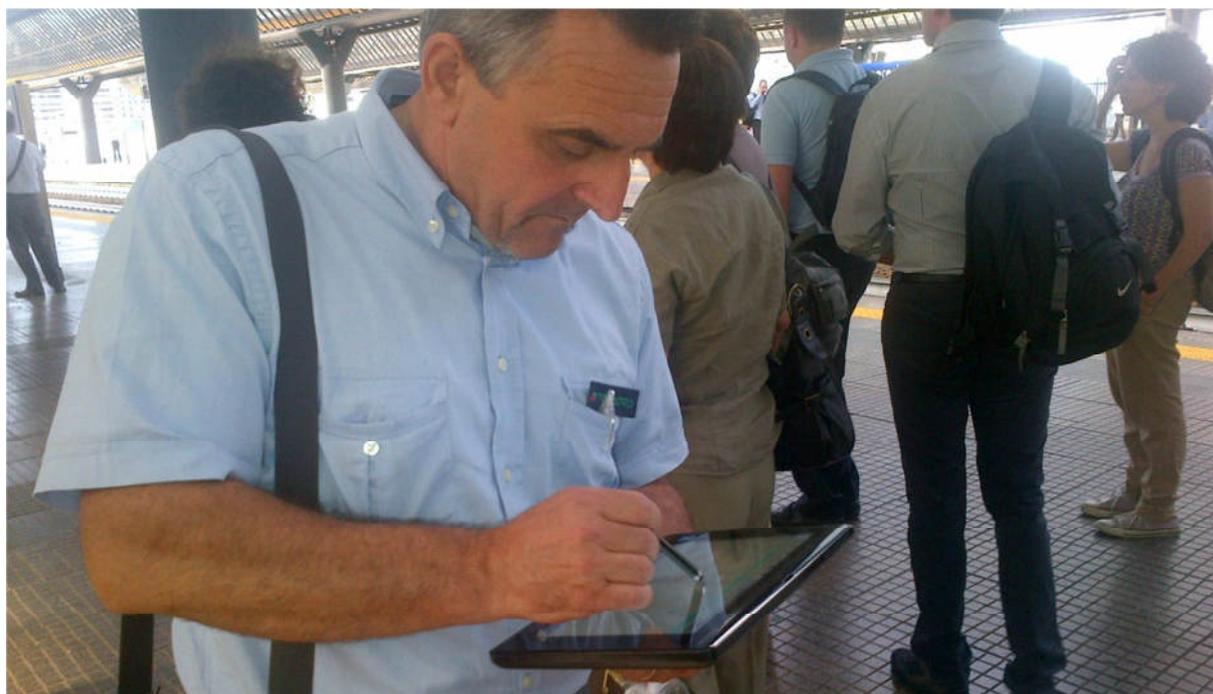
Un servizio che i pendolari gradiscono molto e che ha avvicinato ai viaggiatori il volto dell'azienda.

Pubblico 0%

Privato 100%

Lavoratori: 7 persone (8 uomini e 1 donna), di cui 1 svantaggiata





IL CARRO TECH

La crisi economica ha colpito alcuni dei clienti più importanti acquisiti negli anni, riversandosi a cascata sulla cooperativa. La riduzione di fatturato per il Carro Tech è considerevole: si è passati da circa un € 1.000.000 a € 350.000, riduzione che ha implicato la necessità di analisi approfondite del settore.

Origo, la rete di cooperative cui il Carro partecipa, sta aiutando la cooperativa a svolgere un esame dettagliato dei metodi e dei processi, che proseguirà per tutto il 2014.



Un approfondimento verrà trattato nel capitolo sulla sostenibilità del presente bilancio sociale.

Pubblico 0%

Privato 100%

Lavoratori: 34 persone (24 uomini e 10 donne), di cui 10 svantaggiati

E nel 2014?

Il settore si amplierà di una nuova sede a Codogno (LO) che in partnership con un'azienda profit leader nel settore dei nastri e fiocchi da regalo, ci consentirà di sviluppare una sinergia profit\ non profit non più da terzisti, ma da partner a tutti gli effetti.

LA BOTTEGA DEL CARRO, LA VAPOROSA E I PICCOLI ASSEMBLAGGI

Questi 3 settori ci permettono di inserire oltre ad un certo numero di persone disabili occupabili, anche soggetti con disabilità non occupabili, ma che rivelano manualità e attitudine a piccole lavorazioni. Non sono servizi di per se in grado di sostenersi, consentendo invece di attuare progetti a favore delle disabilità più difficili, avendo fra le attività lavori semplici, adatti a persone che non entreranno mai nel mondo del lavoro, ma che possono trovare nel lavoro un utile strumento educativo.

Pubblico 0%

Privato 100%

Lavoratori: 8 persone (2 uomini e 6 donne), di cui 7 svantaggiate.

E nel 2014?

La Bottega disegna ogni anno un nuovo catalogo di bomboniere, La Vaporosa comincerà un servizio di stiro per i dipendenti di UPS, i piccoli assemblaggi si sono arricchiti di nuove commesse.

Allo sviluppo di queste attività e del laboratorio per disabili nato da questi settori è dedicato un capitolo del presente bilancio sociale.



LA NAVE, COMUNITÀ ALLOGGIO

La Nave è una comunità alloggio per disabili psichici, nata nel 2011, oggi quasi al completo. L'identità che la Nave ha voluto assumere è quella di una casa, la casa di una famiglia formata da utenti, educatori e volontari e che possa garantire ai propri ospiti di vivere in un luogo accogliente e amichevole.

Un elemento non secondario è la sua collocazione all'interno della cooperativa, così che gli ospiti della Nave possano partecipare della vita della cooperativa, di giorno affollata dai lavoratori e dai volontari impiegati nelle varie attività produttive. Lo stesso accade quando al Carro si svolgono eventi a cui i ragazzi della Nave partecipano come "padroni di casa".

Pubblico 75%

Privato 25%

Lavoratori: 5 persone (1 uomo e 4 donne)





*Parte 2 | Base sociale
e impatto sul territorio*



BASE SOCIALE DELLA COOPERATIVA

SOCI VOLONTARI E SOCI LAVORATORI

I dati riguardo la base sociale del 2013 non si discostano molto da quelli dell'anno precedente: i dipendenti sono cresciuti di 4 unità, anche se nel corso dell'anno abbiamo registrato 17 licenziamenti, solo 2 dei quali con interruzione del rapporto di lavoro per cause gravi, mentre per gli altri 15 si è trattato di un ricollocamento in posizioni più soddisfacenti per il lavoratore o la fine di un rapporto di lavoro determinato.

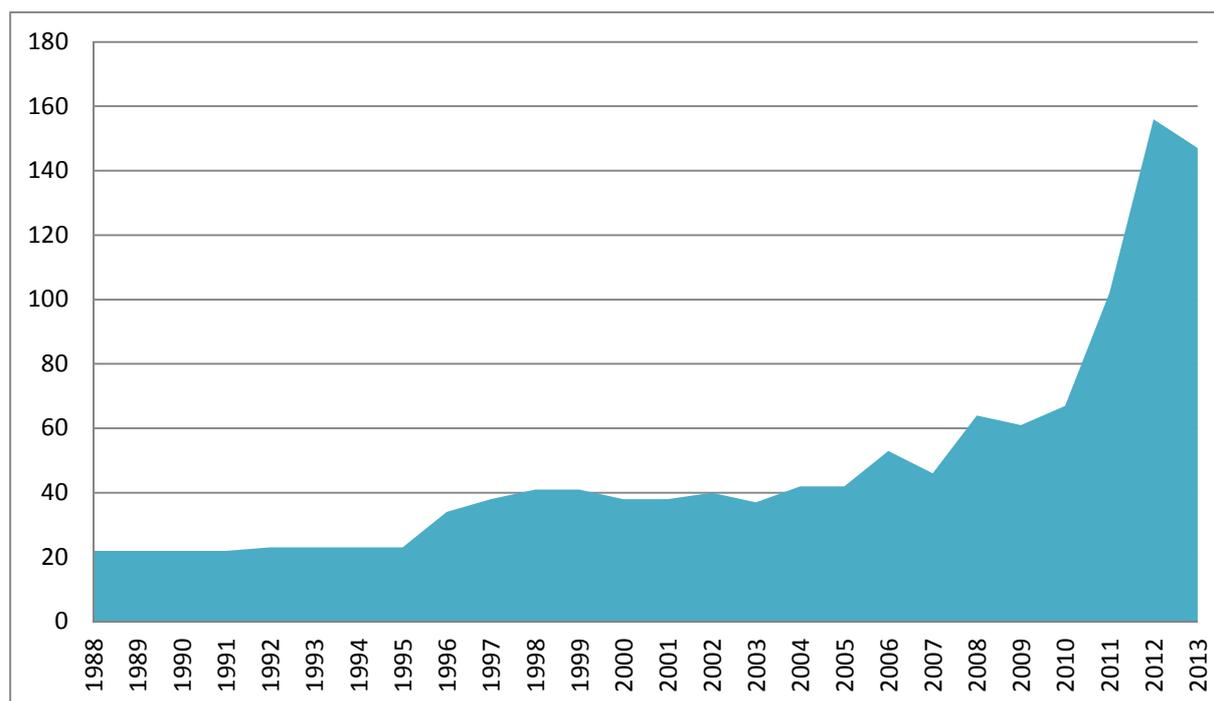


Grafico personale (soci lavoratori, lavoratori, volontari) dalla fondazione 1988 al 2013

Di seguito è riportata la tabella delle risorse umane della cooperativa:

CATEGORIE	DONNE	UOMINI	TOTALE
SOCI	41	52	93
Di cui SVANTAGGIATI	10	20	30
NON SOCI	6	15	21
Di cui SVANTAGGIATI	0	3	3
TEMPO PIENO	20	32	52
PART-TIME	27	35	62
TEMPO INDETERMINATO	44	62	106
TEMPO DETERMINATO	3	5	8
TOTALE DIPENDENTI IN FORZA	47	67	114
VOLONTARI	7	26	33



A questi si uniscono quotidianamente al Carro **33 volontari**, di cui 7 donne e 26 uomini. Il vantaggio economico prodotto dai volontari al Carro è stimato in oltre €180.000\anno.

GLI STAKEHOLDER

La mappa relazionale del Carro si è arricchita nel corso del 2013 di nuove e importanti relazioni.

Molti nuovi donatori hanno sostenuto le difficoltà economiche della cooperativa contribuendo al recupero di risorse finanziarie, ma soprattutto sostenendo e condividendo la vita del Carro. Negli ultimi mesi del 2014 la cooperativa ha condotto una campagna straordinaria di raccolta fondi per il sostegno delle proprie attività, cui tanti hanno contribuito. Amici di sempre, nuovi amici, amici di amici... una "cordata" di solidarietà sorprendente che ha visto molti unirsi a noi nell'azione quotidiana a vantaggio dei più fragili. Oltre al sostegno economico è stata l'occasione di "lasciar giudicare" la nostra azione dall'esterno. Il donatore è un azionista della cooperativa, che partecipa alla sua mission perché ne individua il vantaggio sociale e personale.

Il rapporto con le amministrazioni, con i servizi sociali, con le onlus del territorio continua ad essere di massima collaborazione e stima. La condivisione degli obiettivi che ci vede servire lo stesso territorio, in questi anni provato dalla diffusa situazione economica, è il collante di queste relazioni, da sempre di grande aiuto nelle mission del Carro.

Il 2013 ha visto crescere i rapporti con le aziende, a partire dall'esperienza di rete che ci ha unito ad altre 5 realtà sociali: Origo, rete che ci unisce ad altre 5 cooperative, ci ha permesso di avviare i processi di riorganizzazione, di affinare l'individuazione di nuovi modelli di welfare, di estendere la rete commerciale. Ad Origo si deve lo sviluppo del settore degli assemblaggi e confezionamenti con relazioni che sfoceranno nel 2014 nell'apertura di un nuovo polo produttivo nel lodigiano.



Altra importante e nuova relazione è quella con UPS, azienda con cui è cominciato un rapporto di collaborazione sia come sostegno di progetti di sviluppo sia nel welfare aziendale.

Un importante contributo è arrivato da Unipol e dalla Fondazione Banca Popolare di Lodi che insieme hanno finanziato lo start up di LavorABILE, progetto a favore dei ragazzi con disabilità, e che si sono resi disponibili a sostenere il secondo anno di sperimentazione del laboratorio.



Il passaggio più importante per la cooperativa è stata però la relazione con le aziende. Il passaggio da terzisti a fornitori di servizi completi ci ha visti impegnati nella relazione con tanti imprenditori in un modo nuovo.

Si era abituati ad andare a chiedere lavoro...ora si vuole conoscere l'azienda, quello che fa e come lo fa. Da lì inizia una progettualità che coniughi gli scopi dell'azienda e della cooperativa, in una logica *win-win*, che veda trarre il meglio dalla reciproca professionalità.

A questa conoscenza del mondo profit vogliamo dedicare più spazio, per aprirci a nuove azioni e per ampliare il ventaglio di partenariato con le imprese. In questo la rete Origo ci è stata d'aiuto, muovendo la sua azione a 360 gradi proprio nella relazione con professionisti, imprenditori e piccoli artigiani.



L'IMPATTO DEL CARRO SUL TERRITORIO

Nel 2013 la cooperativa è stata oggetto di studio da parte di uno studente dell'Università Bocconi. La tesi, rivolta proprio all'analisi dell'impatto che le realtà non profit hanno sul territorio, ha mostrato risultati sorprendenti, che mostrano quanto una realtà non profit sia il primo collaboratore della pubblica amministrazione.

Ecco un articolo su questo studio:

Caso studio "Il Carro"

Nell'ambito della Convenzione tra CDO Opere Sociali e CERGAS Bocconi, è stato svolto un lavoro di tesi di laurea triennale nella forma dello studio di caso sulla cooperativa "Il Carro" di Paullo. Obiettivo del lavoro è stato quello di identificare e quantificare alcune misure dell'impatto sociale ed economico di una realtà sociale come Il Carro nel proprio contesto.

Il Carro è una cooperativa che sviluppa un'ampia gamma di servizi che vanno da una stireria, a servizi dedicati alla cura del verde, pulizia e tinteggiatura, riparazioni di strumenti tecnologici e controllo qualità, fino ad arrivare ad un piccolo negozio nella sede della cooperativa dove vengono prodotte bomboniere e altri piccoli manufatti. Realtà fondamentale all'interno della cooperativa è la comunità alloggio "La nave", che si occupa della progettazione di percorsi educativi per persone con disabilità psico-fisica.

Lo studio, svolto da Daniele Bertinelli e seguito dal prof. Elio Borgonovi e dalla dott.ssa Francesca Calò, si è basato su un'analisi multicriterio: la misurazione proposta consiste nel considerare tre distinti livelli che danno evidenza di ciò che si può definire impatto sociale, cioè l'abilità di un'organizzazione (in questo caso una cooperativa) di provocare un cambiamento (e un miglioramento) duraturo sull'ambiente di riferimento. Pertanto, lo studio include una analisi di bilancio per la valutazione del valore aggiunto generato, una rassegna di indicatori sintetici sulla dimensione sociale dell'opera e un'analisi costo-opportunità del lavoro dei disabili.

Cuore del lavoro è stata proprio l'analisi costo-opportunità: partendo dal numero di borse lavoro e di tirocini presenti all'interno della cooperativa per l'anno 2012, si è quantificato il valore di questi interventi in termini di costo per la pubblica amministrazione e allo stesso tempo si è stimato se la pubblica amministrazione spenderebbe di più o di meno nel fornire direttamente assistenza a queste persone.

I dati sono abbastanza rilevanti. Il costo di un disabile (in affidamento a centri diurni) per la pubblica amministrazione è di 1.300€ mensili, rispetto ai 6.800€ annui del costo di una borsa lavoro. Impiegando 24 disabili, Il Carro permette alla pubblica amministrazione di spendere 163.200€ annui invece di 374.400€ annui.

Nel caso dei detenuti, il costo stimato per la pubblica amministrazione è di circa 3.400€ mensili per singolo detenuto; il risparmio derivante dall'impiego dei detenuti, pertanto, ammonta a oltre 700.000€ annui considerando i 6 detenuti occupati ne Il Carro soggetti a misure alternative alla permanenza in carcere. Si può infine stimare un risparmio totale per la pubblica amministrazione dovuto a minori costi grazie all'impiego dei disabili (374.400€/anno) e dei detenuti (700.000€/anno), al netto del valore delle borse lavoro (170.000€) pari a circa 904.400€ all'anno. Spingendosi oltre nella valutazione, considerando i 37 soggetti svantaggiati coinvolti ne Il Carro, ciascuno, grazie al fatto di lavorare presso Il Carro, permette di risparmiare alla collettività circa 22.000€ all'anno: un dato interessante in un momento così critico per l'economia generale e, in particolare, per le casse pubbliche. Naturalmente il valore di una cooperativa come quella in oggetto non è riducibile al valore di risparmio economico per la comunità: il recupero sociale, psicologico e, laddove necessario (ad esempio per disabilità psichica), anche medico sono ancora lontani da essere



adeguatamente documentati e quantificati e rappresentano un importantissimo canale di ricerca per il prossimo futuro.

Resta un ultimo dato che completa l'analisi costi-benefici: la natura sociale della cooperativa Il Carro stimola il coinvolgimento di lavoro volontario (cosiddetta pro social motivation in letteratura scientifica) che lo studio stima pari a 180.000€ annui.

In conclusione, sommando il risparmio per la collettività, 904.400€ che possono pertanto essere investiti diversamente, e il valore generato dal lavoro volontario, 180.000€, che, senza la natura non profit dell'opera, difficilmente sarebbe prestato, Il Carro mette in circolo 1.200.000€. Cifra considerevole, a cui aggiungere oltre 1.600.000€ di valore aggiunto della produzione: dati che confermano che la dimensione economica e quella sociale devono essere entrambe curate per la sostenibilità non solo dell'opera, ma anche delle persone e del territorio coinvolto.

Sono dati certo parziali, che tengono conto degli aspetti più rilevanti del costo dell'inclusione sociale. Ma seppur nella loro approssimazione, consentono di trarre conclusioni interessanti circa l'azione per il bene comune che il terzo settore promuove.

Se consideriamo che il Carro è una piccola cooperativa sociale, possiamo immaginare quale impatto il mondo non profit generi sul territorio nel suo insieme.





*Parte 3 | Identità e innovazione
per lo sviluppo*



I SETTORI IN CRISI: INNOVAZIONE E PROGETTI PER LA SOSTENIBILITÀ

Nel 2013 una studentessa della Bocconi ha svolto una tesi sulla capacità di innovazione delle cooperative sociali prendendone in esame 50, tra cui il Carro.

Il risultato è stato sorprendente, mettendo in luce come spesso proprio i punti che sembrano limitanti l'azione di un'impresa ne costituiscono la forza nascosta.

L'aver a che fare con la fragilità umana e il mettere al centro di ogni azione il valore della persona e i suoi bisogni sembra risultare perdente rispetto allo scommettere sulle performance di persone ad alto potenziale. Ma in realtà, nel campione di cooperative prese in esame, le innovazioni nei servizi sono nate proprio a partire dalle situazioni incontrate. L'osservare il bisogno da vicino e le sue implicazioni, l'ascolto delle persone incontrate è il punto da cui più facilmente nasce un'azione che risponda tentativamente a tutti gli elementi in gioco e quindi sia più efficace ed efficiente.

Lo stesso vale per il sostegno economico, che le ingaggia in modo più incisivo nel comunicare la propria azione, nel cercare condivisione, nel dialogo con tutti perché da tutti può venire un aiuto, diretto o indiretto che sia. E oltre alla creatività, il terzo settore ha il vantaggio di una flessibilità ed elasticità nell'affronto del lavoro.



LA SEDE DI BUCCINASCO ALLA SVOLTA

Le due annualità 2012 e 2013 si sono chiuse con un bilancio negativo consistente.

Una delle ragioni di tale negatività, dovuta in parte alla crisi economica mondiale, è stata l'acquisizione della cooperativa Team Projekt Lombardia di Buccinasco. La decisione di intraprendere un'azione economicamente così impegnativa riguarda la mission stessa del Carro.

Nella sede di Buccinasco lavoravano 45 persone, di cui buona parte appartenenti a categorie svantaggiate o disabili. Il fallimento della cooperativa li avrebbe espulsi dal mercato del lavoro senza grandi prospettive di rientrarvi.

I clienti storici per la cooperativa sono aziende leader nel settore dei collanti, delle comunicazioni e dei prodotti per l'infanzia. Clienti che al momento delle verifiche sulla sostenibilità avevano rinnovato la fiducia nella capacità produttiva, nella qualità delle lavorazioni oltre che un interesse all'azione sociale che attraverso la cooperativa potevano svolgere. Forte di questo il CdA del Carro decise nel 2012 di tentare di salvare il 65% dei lavoratori coinvolti e assumendosi il rischio imprenditoriale della riuscita.



Ma la crisi, colpendo fortemente due dei tre clienti menzionati, ha ridotto il fatturato del 60% in un solo anno. Oltre a questo l'attenzione, prolungata fino al limite della sua sostenibilità, ai lavoratori qui attivi ha portato il Carro a decidere di non attuare subito tagli netti per non aggravare situazioni personali molto critiche. L'operazione iniziata nel settembre del 2012 ha chiesto anche un notevole sforzo finanziario al Carro, dovuto al gap tra la produzione e il pagamento di quanto prodotto.

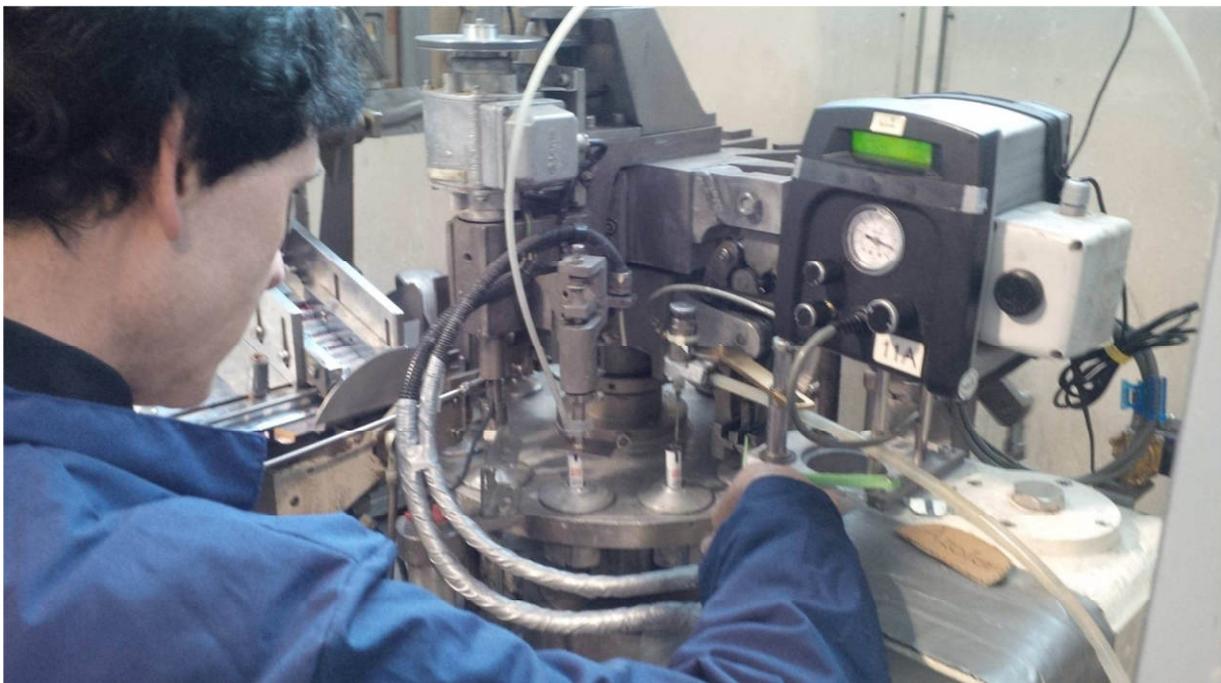
L'insieme di queste criticità ha determinato il 70% della negatività di bilancio per 2012 e 2013, implicando l'uso delle riserve accumulate negli anni precedenti, nel tentativo di "salvataggio" del capitale umano impiegato a Buccinasco.



Malgrado le difficoltà, nel 2013 soprattutto per il *know how* acquisito da molti dei lavoratori, la cooperativa non ha voluto mollare tentando un'azione ancora più radicale.

A partire dal settembre del 2013 ha messo in atto con l'aiuto di un consulente esterno, un piano di riorganizzazione aziendale molto approfondito, cambiando i processi produttivi, la gestione del prodotto e del magazzino, con lo scopo di rendere l'unità più competitiva sul mercato attuale. Se in un'azienda profit una ristrutturazione dei processi può sembrare una rivoluzione, si può immaginare cosa sia quando le persone coinvolte nel cambiamento vivono fragilità e limiti per il proprio vissuto o per la propria patologia, che spesso sono accompagnate da una resistenza al cambiamento.

Questo aspetto ha fortemente interrogato la cooperativa, scegliendo da subito di coinvolgere i lavoratori nel processo di ristrutturazione. Una strada più lunga, ma che rispetta fino in fondo la natura giuridica di una cooperativa che è non di alcuni, ma di tutti i soci lavoratori, se pur nel rispetto delle gerarchie funzionali all'organizzazione.



I restanti settori della cooperativa hanno subito anch'essi una contrazione se pur più moderata. L'esperienza di Buccinasco è stata utile ad introdurre una visione "aziendale" della cooperativa che non trascuri le finalità sociali per cui è nata ed esiste.

Nessuna area, dal verde alle pulizie, dal bar alle attività commerciali, è stata risparmiata da un'analisi accurata e da provvedimenti di ristrutturazione e riorganizzazione che vedranno a fine 2014 i primi risultati.

La governance del Carro ha individuato quali settori per lo sviluppo strategico e la sostenibilità della cooperativa le attività di servizio e esternalizzazione delle aziende.

I due elementi di attenzione sono:

- ✓ Trasformare il terzismo a cui è spesso ridotta la collaborazione con le aziende in una prestazione di servizi completi, tali da sollevare le imprese non solo dal costo della



manodopera, ma da uno o più segmenti del processo aziendale. Questo porta la cooperativa ad avere più occasioni di crescita della propria professionalità e ad uscire dalla logica della prestazione low-cost di manodopera.

✓ Dotare la cooperativa di strumenti idonei a misurare e standardizzare i processi produttivi. Il Carro crede fortemente che l'innovazione dei metodi di lavoro e della verifica degli standard quali la qualità, l'efficienza, il benessere dei lavoratori, possano essere misurati anche quando si impiegano persone svantaggiate o disabili.

Sono processi lunghi, complessi, che ci impegneranno per lungo tempo, ma che stanno già dando i primi frutti... e questo ci fa ben sperare!



I PROGETTI: PROGETTO SAN TARCISIO E LAVORABILE

PROGETTO SAN TARCISIO CON UNICREDIT FOUNDATION

Come già raccontato nel 2012 Il Carro ha vinto, insieme ad altre 7 organizzazioni, il bando Carta E di Unicredit Foundation.

Il progetto è semplice e prevede l'inserimento di 7 ragazzi nell'attività di bar-caffetteria, con un percorso di 10 mesi per ogni ragazzo, composto da un primo periodo di formazione di 4 mesi e un secondo periodo di assunzione di 6 mesi, dopo il quale i ragazzi potranno affrontare il mondo del lavoro con un'esperienza in più sul curriculum.



L'esperienza del Progetto San Tarcisio si è rivelata estremamente positiva. L'idea di cimentarsi in un progetto per i giovani, che potesse servire il territorio in cui siamo, che aiutasse i primi passi di una professione seppur semplice, si è concretizzata in questi 17 mesi lasciando un bagaglio di esperienze agli educatori, ai tutor e ai ragazzi che speriamo possa fruttare ancora.

Seppur semplice, il lavoro in un bar piccolo e provinciale è stato un primo passo adeguato al profilo dei 7 ragazzi. Pur tenendo alto il livello di formazione e di qualità del lavoro, l'ambiente quasi familiare ha favorito un inserimento più graduale, la possibilità di conoscere i ragazzi, di accompagnarli nella scoperta di se e degli aspetti fondamentali di ogni lavoro (la puntualità, la precisione, la relazione con i colleghi, ecc...).

Un bar facilita sia il cimentarsi in una professione -che può dare grandi soddisfazioni-, sia l'intraprendere relazioni, con lo staff e con la clientela, e questo ci ha permesso un lavoro educativo davvero rivolto all'inclusione sociale.



I primi mesi non sono stati facili. Molti dei ragazzi erano noti in paese per la loro condotta, vederli dietro il bancone a preparare il caffè ha spiazzato alcuni frequentatori.

In un momento economicamente difficile in cui molti versano in difficoltà economiche o hanno perso il lavoro, abbiamo riscontrato una minor disponibilità ad accettare che persone giovani fossero seguite così attentamente, che fossero loro date tante possibilità fino al posto di lavoro. Soprattutto nei primi mesi ci siamo trovati più volte costretti a chiarire le finalità del nostro agire, e questo è stato utile a noi per rimettere a fuoco la nostra mission.

Ma ci ha visti da subito impegnati ad aiutarli ad affrontare uno dei passi più difficili: riguadagnare la stima e la fiducia della comunità.



Per tutto il progetto l'educatore ha frequentato assiduamente i ragazzi, inventando nuove strade e personalizzando il loro percorso formativo ed educativo al presentarsi di ogni nuova scoperta o difficoltà. Per questo oltre ai momenti di lavoro in gruppo, si è riservato uno spazio, nel corso dell'intero periodo di inserimento, per lavorare con ciascun ragazzo individualmente.

Le difficoltà che la maggior parte di loro vivono in famiglia è emersa chiaramente nell'accettare una figura autorevole, che pur essendo di poco più grande imponeva l'affronto dei problemi e non facili scorciatoie. Nei 17 mesi di progetto abbiamo avuto modo di conoscere questi sette ragazzi, non solo dal punto di vista attitudinale e professionale. 17 mesi sono pochi, ma sufficienti per affacciarsi a storie complesse, spesso non riguardanti solo il passato e che segnano fortemente la vita di queste persone nel presente.



Riguardo i frequentatori del San Tarcisio, prevalentemente anziani molto esigenti, i ragazzi hanno saputo instaurare in generale un buon rapporto, come emerge dal questionario proposto ai clienti al termine del lavoro dei due gruppi.

Al termine di questo percorso ci sembra di poter affermare che entrambi gli obiettivi, l'inclusione sociale e l'inserimento lavorativo, proposti dal bando sono stati perseguiti con buoni risultati dando ai ragazzi una grande chance.

Non possiamo che ringraziare, una volta di più, l'occasione che ci è stata concessa di poter avere con noi questi sette ragazzi e di averli potuti accompagnare in questi mesi di crescita, umana e professionale, che speriamo possa aiutarli nel raggiungimento del loro desiderio. E' stata un'occasione importante per la cooperativa, che abbiamo seguito con attenzione e da cui abbiamo imparato molto. Un primo gradino per futuri progetti dedicati ai giovani.



LAVORABILE, EDUCARE LAVORANDO**L'idea**

La cooperativa sociale Il Carro cominciò la sua attività con l'assemblaggio e i confezionamenti per le aziende e la creazione di piccoli oggetti di artigianato, attività che per semplicità si prestavano ad essere svolte anche da ragazzi disabili.

Lavori apparentemente complessi che, con qualche accorgimento e suddivisi in operazioni semplici e ripetitive, diventano accessibili anche a chi ha una manualità ridotta. Così al Carro nacque un piccolo laboratorio dove si insacchettavano candeline, si preparavano molle, si imbottivano gatti in pezza, si realizzavano piccoli quadretti artistici e tanti altri piccoli lavoretti.

Un'unica regola: nessuna lavoro inutile o "finto", ma solo lavori utili e spendibili.

Ogni operazione, per quanto semplificata, diventa la più piccola parte di un oggetto complesso, ma non è mai eseguita allo scopo di occupare il tempo o esercitare la manualità.

Come il Carro svolgeva queste attività?

Nel 2008 il Carro si trasferì nella attuale sede, decidendo di dedicare un piccolo spazio alla vendita dei prodotti che si confezionavano in cooperativa. Ma il valore della *Bottega del Carro* è tutto nel piccolo retro-bottega: una piccola stanza, attigua al negozio, predisposta al confezionamento di bomboniere e oggetti in stoffa, dove un'educatrice, volontarie e alcune ragazzi disabili lavorano insieme.

Questo piccolo laboratorio, sempre sovraffollato, ha permesso a tante donne di dare gratuitamente il loro tempo, tagliando stoffe, cucendo a macchina, progettando oggetti sempre nuovi. Ma soprattutto ci ha permesso di accogliere ragazze con disabilità a lavorare con gusto, chi per poche ore la settimana chi per qualche mattina, realizzando con



soddisfazione oggetti bellissimi. Perché non dedicare a questa attività lo spazio necessario, la giusta attenzione?



Da qui l'idea di ricavare all'interno della sede uno spazio adeguato in cui gli educatori, le volontarie e alcuni colleghi adulti possano seguire questi primi fragili passi: è nato LavorABILE.

I ragazzi seguono un percorso educativo che li educa lavorando, con un'attenzione ad ogni ragazzo, alla sua storia e alle sue attitudini, avendo a cuore di poter servire quell'io unico e irripetibile che è in ogni persona.

Le attività del Carro accessibili a LavorABILE sono quelli esistenti, come La Vaporosa, La Bottega, i piccoli assemblaggi, la pulizia del parco San Tarcisio, o nate appositamente come l'orto e la cucina. Queste attività vengono proposte ai ragazzi attraverso la partecipazione a moduli di 2 ore ciascuno per ogni lavorazione.





LavorABILE nel panorama dei servizi socio educativi

All'interno della rete dei servizi, LavorABILE si colloca come un'offerta nuova, che copre i bisogni di disabili psico-motori di grado lieve e con buone risorse socio relazionali e cognitive. LavorABILE risponde alle necessità educative di un'utenza che non può accedere al mondo del lavoro ma che presenta autonomie sufficienti per partecipare ad attività occupazionali. Si tratta per ora di un servizio sperimentale che, partendo dall'esperienza occupazionale/lavorativa, permetta il raggiungimento di obiettivi educativi, quali la crescita della persona verso la costruzione di un'identità adulta.

Nel presentare il servizio ai servizi sociali e agli enti finora interpellati, abbiamo rilevato un notevole interesse per un servizio che introduce il tema del lavoro come strumento educativo. Interesse che ci fa ben sperare nella riuscita del progetto.





***Parte 4 | Il rendiconto economico
e analisi del valore aggiunto***



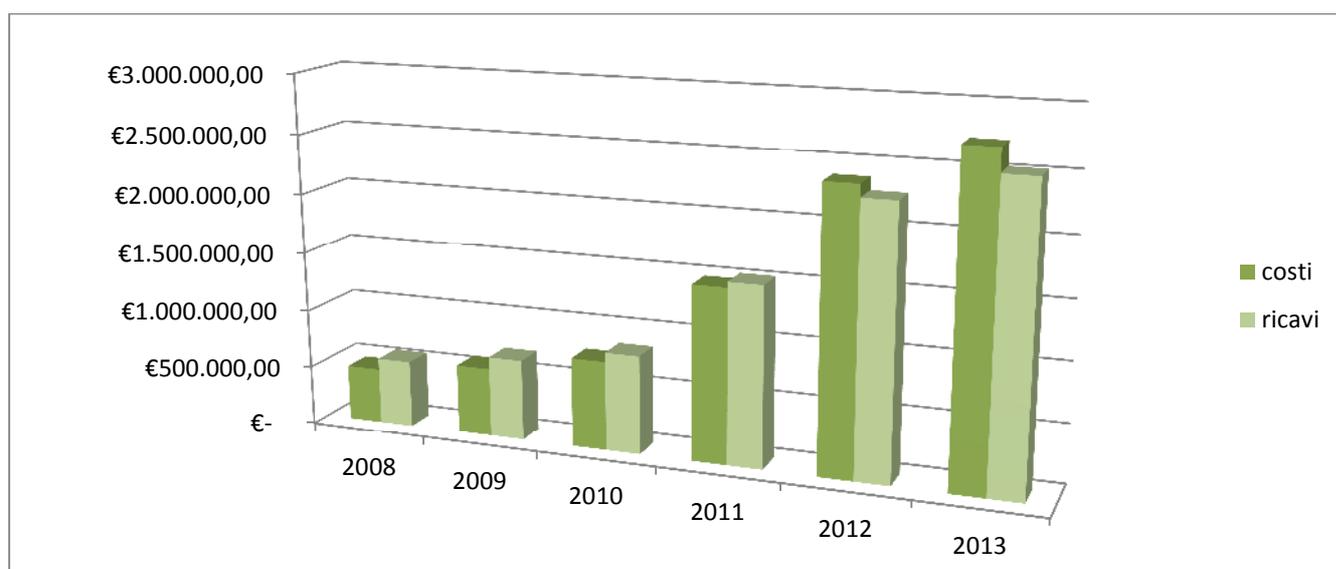
DATI ECONOMICI

La situazione negativa dei bilanci 2012 e 2013 va letta in un'ottica di sviluppo della cooperativa nel suo complesso, a partire dal 2008, anno di inizio della crisi economica, fino ad oggi.

Il grafico riportato qui sotto illustra come lo sviluppo dal 2008 sia stato costante, con un'impennata nel biennio 2011-12, rivelando una notevole capacità di crescita della cooperativa.

Il calo di fatturato di alcuni settori, come la sede di Buccinasco e la manutenzione del verde, non hanno impedito nel complesso risultati economici positivi.

	costi		ricavi		bilancio
2008	€	467.370,00	€	562.349,00	€ 98.492,00
2009	€	582.082,00	€	684.148,00	€ 103.132,00
2010	€	754.153,00	€	832.083,00	€ 77.166,00
2011	€	1.476.780,00	€	1.524.315,00	€ 45.669,00
2012	€	2.377.052,00	€	2.271.542,00	-€ 120.268,00
2013	€	2.723.776,00	€	2.524.893,00	-€ 209.021,00
2014					€ 114.237,00



Chiaro è che una crescita di fatturato, con settori in forte e calo e altri in ripresa, non ha trovato la cooperativa pronta nel controllo dei costi, per una già descritta tendenza a protrarre al limite della sostenibilità situazioni di crisi.

La non prontezza nell'operare tagli e riduzioni di personale è costata al Carro circa € 330.000 in 2 anni, costo reso possibile dalle riserve accumulate in passato.

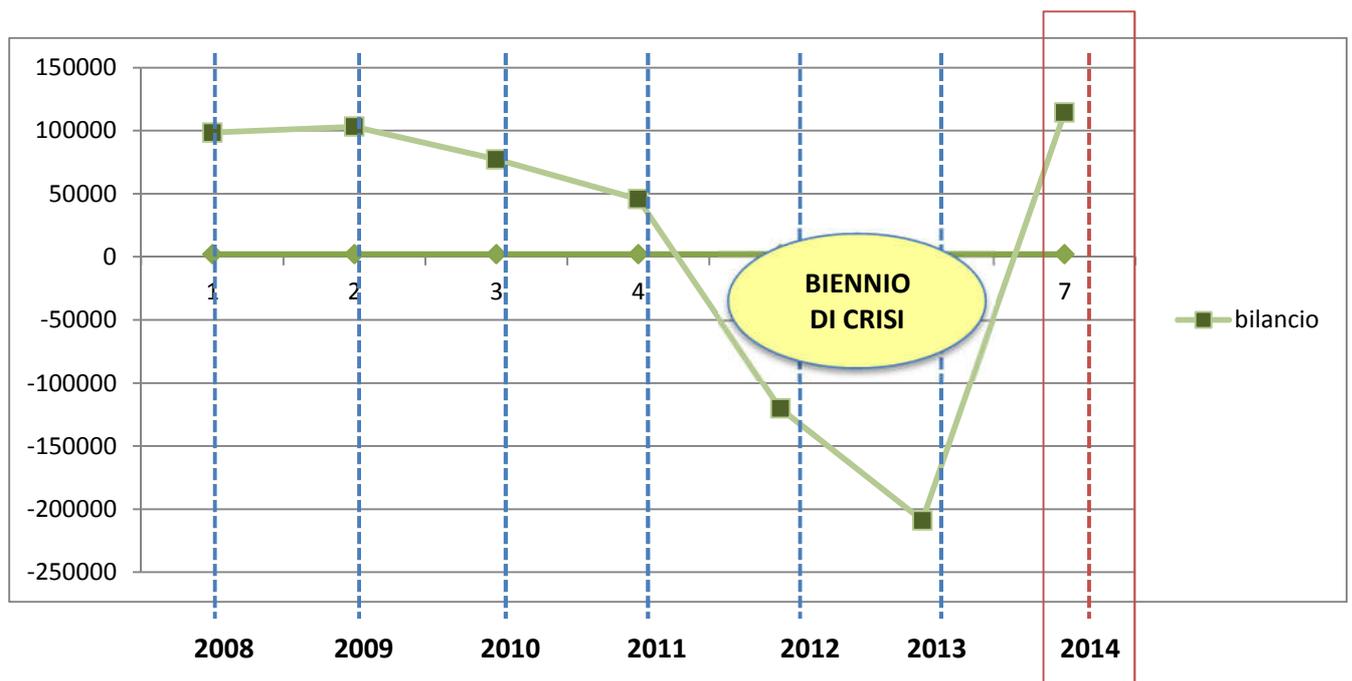
Per contro la situazione di crisi di queste due annualità è stato lo sprone per avviare processi di innovazione e sviluppo nuovi, senza aspettare la "fine della crisi", ma anzi utilizzando proprio il fattore crisi come scintilla per l'avvio di un cambiamento, necessario quanto difficile. Come sempre il mutare degli scenari di un'organizzazione che implica un così grande capitale di fragilità umana, impone una responsabilità grande circa l'identità che la



cooperativa assumerà nei prossimi anni, non riducendo l'affronto delle difficoltà all'uscire dalla tempesta.

Il piano di ristrutturazione in atto nel corso del 2014 porterà la cooperativa ad un risultato positivo, con un attivo previsto dai €110.000 ai €130.000, con un'organizzazione della struttura completamente nuova.

Tale risultato ci vede impegnati oltre che nell'innovazione dei processi, in un affronto delle tematiche riguardo lo svantaggio, l'educazione al lavoro e l'acquisizione di professionalità da parte delle persone che costituiscono la cooperativa, tracciando una strada percorribile per tutti, ma in cui tutti possano dare il loro contributo.



RICLASSIFICAZIONE BILANCIO ECONOMICO

La riclassificazione a valore aggiunto dei bilanci 2011 e 2012 rappresenta una sezione importante del presente documento.

Il valore aggiunto rappresenta, per definizione, una misura in grado di definire i risultati socialmente rilevanti raggiunti da un soggetto, in questo caso il Carro, divenendo così uno strumento di analisi del reddito.

Un sistema sociale complesso come la Cooperativa il Carro, perciò, viene in tal modo delineato in termini di effettiva ricaduta delle proprie attività sugli stakeholder di riferimento di valore aggiunto generato.

Si riporta di seguito il prospetto di conto economico per gli esercizi 2011 e 2012, riclassificato a Valore Aggiunto

BILANCIO DI ESERCIZIO 2013

CONTO ECONOMICO		2013	2012
A	Valore della produzione		
A.1	Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	€ 2245.386	€ 2.020.063
A.2	Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione	€ -9.883	€ 26.353
A.3	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	€ -	€ -
A.4	Incrementi di immobilizzazioni per lavori	€ -	€ -
A.5	Altri ricavi e proventi	€ 289.390	€ 225.124
A.5.b	Ricavi e proventi diversi	€ -	€ -
TOTALE	Totale valore della produzione	€ 2.524.893,16	€ 2.271.542
B	Costi della produzione		
B.6	Costi per materie prime, sussidiarie e consumo di merci	€ 122.138	€ 180.244
B.7	Acquisti vari		
B.7	Costi per servizi	€ 498.327	€ 437.881
B.8	Costi per il godimento di beni di terzi	€ 76.971	€ 39.786
B.9	Costi per il personale	€ 1.927.008	€ 1.594.623
B.9.a	Salari e stipendi	€ 1.479.735	€ 1.223.300
B.9.b	Oneri sociali	€ 320.532	€ 287.878
B.9.c	Tfr	€ 115.324	€ 83.445
B.9.e	Altri costi per il personale	€ 10.154	€ -
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	€ 66.174	€ 76.137
B.11	Variazione delle rimanenze di materie prime	€ -	€ 21.850
B.12	Accantonamento rischi		
B.13	Altri accantonamenti		
B.14	Oneri diversi di gestione	€ 33.158	€ 26.530
TOTALE	Totale costi della produzione	€ 2.723.776	€ 2.377.051
	Differenza fra valore e costi della produzione	-€ 198.883	-€ 105.509
C	Proventi e oneri finanziari		
C.15	Proventi da partecipazioni	€ -	€ -



C.16	Altri proventi finanziari	€ -	€ 24
C.16.d	Proventi diversi dai precedenti	€ -	€ -
C.16.d.			
4	Proventi diversi dai precedenti da altre imprese	€ -	€ -
C.17	Interessi e altri oneri finanziari	-€ 12.712	-€ 15.744
C.17.c	Interessi ed altri oneri finanziari verso controllanti	€ -	€ -
C.17.d	Interessi ed altri oneri finanziari verso altri	€ -	€ -
TOTALE	Totale proventi e oneri finanziari	-€ 12.712	-€ 15.720
D	Rettifiche di valore di attività finanziarie		
D.18	Rivalutazioni	€ -	€ -
D.19	Svalutazioni	€ -	€ -
D.19.a	Svalutazioni di partecipazioni	€ -	€ -
TOTALE	Totale rettifiche di valore di attività	€ -	€ -
E	Proventi e oneri straordinari		
E.20	Proventi straordinari	€ 12.050	€ 4.169
E.20.b	Altri proventi straordinari	€ -	€ -
E.21	Oneri straordinari	-€ 9.476	-€ 3.207
E.21.a	Minusvalenze da alienazioni	€ -	€ -
E.21.b	Imposte relative ad esercizi precedenti	€ -	€ -
E.21.c	Altri oneri straordinari	€ -	€ -
TOTALE	Totale proventi e oneri straordinari	€ 2.574	€ 963
	Risultato prima delle imposte	-€ 209.021	-€ 120.268
22.a	Imposte correnti sul reddito d'esercizio	€ -	€ -
23	Utile/perdita d'esercizio	-€ 209.021	-€ 120.268

BILANCIO RICLASSIFICATO A VALORE AGGLINTO

CONTO ECONOMICO VALORE AGGIUNTO		2013	2012
A	Valore della produzione		
A.1	Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	€ 2.245.386	€ 2.020.063
A.2	Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione	-€ 9.883	€ 26.353
A.5	Altri ricavi e proventi	€ 289.390	€ 225.124
A.5.b	Ricavi e proventi diversi	€ -	€ -
TOTALE	Totale valore della produzione	€ 2.524.138	€ 2.271.542
B	Costi della produzione		
B.6	Costi per materie prime , sussidiarie e consumo di merci Acquisti vari	€ 122.138	€ 180.244
B.7	Costi per servizi	€ 498.327	€ 437.881
B.8	Costi per il godimento di beni di terzi	€ 76.971	€ 39.787
B.10	Ammortamenti e svalutazioni	€ 66.174	€ 76.137
B.10.a	Ammortamento imm immateriali		
B.10.b	Ammortamento imm materiali		
B.10.d	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo c		
B.11	Variazione delle rimanenze di materie prime	€ -	€ 21.850
B.12	Accantonamento rischi		



B.13	Altri accantonamenti		
B.14	Oneri diversi di gestione	€ 33.158	€ 26.530
TOTALE	Totale costi della produzione	€ 796.768	€ 782.429
	Differenza fra valore e costi della produzione	€ 1.727.370	€ 1.489.113
C	Proventi e oneri finanziari		
C.15	Proventi da partecipazioni	€ -	€ -
C.16	Altri proventi finanziari	€ -	€ 24
C.16.d	Proventi diversi dai precedenti	€ -	€ -
C.16.d.4	Proventi diversi dai precedenti da altre imprese	€ -	€ -
C.17	Interessi e altri oneri finanziari	-€ 12.712	-€ 15.744
C.17.c	Interessi ed altri oneri finanziari verso controllanti	€ -	€ -
C.17.d	Interessi ed altri oneri finanziari verso altri	€ -	€ -
TOTALE	Totale proventi e oneri finanziari	-€ 12.712	-€ 15.720
D	Rettifiche di valore di attività finanziarie		
D.18	Rivalutazioni	€ -	€ -
D.19	Svalutazioni	€ -	€ -
D.19.a	Svalutazioni di partecipazioni	€ -	€ -
TOTALE	Totale rettifiche di valore di attività	€ -	€ -
E	Proventi e oneri straordinari		
E.20	Proventi straordinari	€ 12.050	€ 4.169
E.20.b	Altri proventi straordinari	€ -	€ -
E.21	Oneri straordinari	-€ 9.476	-€ 3.207
E.21.a	Minusvalenze da alienazioni	€ -	€ -
E.21.b	Imposte relative ad esercizi precedenti	€ -	€ -
E.21.c	Altri oneri straordinari	€ -	€ -
TOTALE	Totale proventi e oneri straordinari	€ 2.574,00	€ 962,00
	Risultato prima delle imposte	€ 1.568.754	€ 1.488.151
22.a	Imposte correnti sul reddito d'esercizio	€ -	€ -
23	TOTALE VALORE AGGIUNTO CREATO	€ 1.568.754,22	€ 1.568.754,22

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO		2013	2012
	Remunerazione delle risorse umane	€ 1.927.008	€ 1.594.622
	Remunerazione del sistema finanziario	€ 12.712	€ 15.744
	Remunerazione del capitale di rischio	-€ 290.021	-€ 120.268
TOTALE	Totale valore della produzione	€ 1.649.699	€ 1.490.098





Parte 5 | Obiettivi per il 2014



DAL TERZISMO ALLA PARTNERSHIP CON LE AZIENDE

La situazione di crisi della cooperativa ha portato la governance ad una riflessione sulle dinamiche di lavoro e sul loro mutamento nello scenario economico attuale.

Le cooperative di inserimento lavorativo hanno da sempre lavorato con compensi contenuti, non puntando al profitto economico, ma al profitto umano derivante dal collocare lavorativamente persone che diversamente non entrerebbero nel mercato del lavoro tradizionale.

Ma con il cambiamento dei mercati la manodopera a basso costo, che prima le aziende cercavano nelle cooperative sociali, oggi è reperibile con più facilità e minor costo fuori dai confini nazionali. Il dato significativo è che l'elemento di competizione è essenzialmente il costo della persona. Le aziende interpellate non scelgono nei mercati asiatici maggior qualità, ma sicuramente trovano un minor costo.

Questo che a prima vista sembra un elemento di sconfitta, è in realtà indicatore di a che cosa puntare: imbattibili nel prezzo, i concorrenti possono essere abbattuti dalla qualità e dalla professionalità.

Ma a questo punto:

può una cooperativa sociale stare sul mercato garantendo una maggior efficienza?

Si se si passa dal terzismo all'offerta di un servizio completo.

Spesso l'azienda non è in grado di individuare quanto una realtà sociale può intervenire dentro il processo produttivo, principalmente perché non conosce lo svantaggio ed è portata a pensare che le lavorazioni di un'azienda non siano alla portata di persone in difficoltà, specie se disabili.



Mentre la cooperativa conosce le loro potenzialità, sa per averlo sperimentato più volte che spesso le abilità e i talenti emergono da individui fragili come una sorpresa, smentendo i contorni disegnati dalla loro patologia e introducendo misure diverse, da individuo a individuo. Percorso questo non sempre raggiungibile con le sole proprie forze. Per questo la rete...

La modalità con cui il Carro ha cominciato a muoversi è proprio questa: cercare di stabilire con le aziende rapporti di partenariato che possano risolvere all'imprenditore un tassello del proprio mosaico produttivo, per prodotti semplici come per quelli complessi.

Grazie all'attività della rete Origo, nel 2013 è iniziata la verifica di un'opportunità che ha proprio queste caratteristiche. Insieme ad un imprenditore titolare di un'azienda leader nel settore dei nastri e focchi da regalo, stiamo lavorando all'esternalizzazione di una parte del processo riguardante il confezionamento. Il segmento produttivo individuato sarà sviluppato completamente all'esterno con caratteristiche qualitative e di produzione identiche a quelle dell'azienda titolare.



LA COOPERATIVA COME TRAMPOLINO PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO

Altro aspetto che merita attenzione è la natura stessa dell'inserimento lavorativo. Dialogando con i servizi del territorio sono emerse molte criticità nell'inserimento di persone giovani con disabilità, dovuto al fatto che le cooperative non sono più in grado di assorbire personale disabile, oltre a quello già impiegato. Ma se una persona svantaggiata entra in



cooperativa e vi resta per tutta la vita e il numero dei disabili inseribili non può aumentare in misura adeguata, il problema è numericamente irrisolvibile.

Dalla battuta di un funzionario “vi tenete in casa i disabili fino alla pensione”...abbiamo cominciato a riflettere sul ruolo della cooperativa nell'accogliere, nell'educare al lavoro, nell'accompagnare individualmente ogni persona alla ricerca della propria strada. Da lì abbiamo lavorato ad un progetto che svilupperemo nel 2014 che ha proprio le caratteristiche di trampolino per la persona svantaggiata, lavorando in un'ottica meno assistenziale e più produttiva.

A molti la cooperativa non può dare di più al suo interno, non più di quanto non stia già dando. Ma può fare molto per cercare di far spiccare il volo a persone che negli anni hanno maturato abilità, attenzione, capacità produttiva e relazionale che ne fanno lavoratori provetti, seppur fragili.

Nel 2014 vogliamo muoverci in questa direzione, provando a sviluppare percorsi per le persone svantaggiate per cui la cooperativa sia solo la stazione di partenza. Senza forzare nulla e sempre avendo al centro la persona, la sua sensibilità e l'ambiente in cui vive.



LA SOSTENIBILITÀ DELL'OPERA DENTRO LA CRISI

Tra operatori sociali, cooperative, associazioni, organizzazioni di vario genere, il tema della sostenibilità sta diventando relevantissimo.

Si fanno tante cose, si servono tante persone, tante difficoltà, ma con la paura di non poter affrontare le difficoltà del mondo del lavoro odierno.

Non si tratta soltanto di resistere alla crisi, ma di rispondere al cambiamento che la crisi chiede, che i nuovi scenari economici impongono, nessuno escluso... quindi anche le realtà sociali.



In un'azienda profit i cambiamenti di un settore produttivo, la riorganizzazione, l'uso di nuove metodologie può risultare impegnativo, perché chiede che le persone cambino cultura del loro modo di lavorare. In una realtà che lavora con persone fragili, problematiche, con trascorsi difficili o patologie pesanti da vivere...cambiamenti come questi necessitano di attenzione, di tempo e di risorse adeguate.

Altro elemento destinato ad un profondo cambiamento è il reperimento di fondi.

Le realtà sociali hanno sempre contato sull'aiuto dei contributi pubblici per assorbire la difficoltà e la mancanza di produttività di soggetti svantaggiati. Ma oggi che questi fondi sono ridotti all'osso, chi finanzia il terzo settore? Sempre il territorio, i contribuenti...ma in modo diretto.

L'attivazione delle organizzazioni non-profit nella raccolta fondi è sempre più ampia, incoraggiata dalle fondazioni e dalle amministrazioni. Fare fund raising è un modo di misurarsi, non nel risultato economico, ma nel giudizio stesso dell'azione che facciamo e di come la facciamo.

Non si arriverà mai con il fund raising a coprire le mille necessità, i mille bisogni... ma il donatore non da a caso, entra nel merito, contribuisce a ciò che ritiene di valore, esprime in ultimo un giudizio che giudica la nostra azione.

Il 2014 sarà un anno decisivo: dobbiamo rimboccarci le maniche e non farci scappare l'occasione di crescere e di maturare.

A tutti i nostri lavoratori, a cui stiamo chiedendo molto, moltissimo auguriamo un buon lavoro.

Paullo, 24 giugno 2014



