

# Bilancio sociale della cooperativa sociale Il Sentiero

Esercizio 2021



## METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

Con questa edizione del Bilancio sociale, la cooperativa sociale Il Sentiero si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nel 2021. Nella scelta di quale documento realizzare e quali dati far emergere, si è deciso di aderire ad un metodo già testato nella provincia autonoma di Trento, nonché in Veneto ed in Friuli Venezia Giulia, di uno strumento quindi condiviso con molte altre cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile: si tratta del metodo **ImpACT** per la valutazione dell'impatto sociale realizzato dall'istituto di ricerca Euricse di Trento.

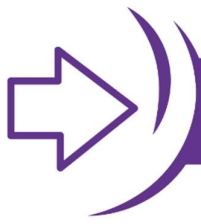
Metodologicamente, il modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore (L. 106/2016, art.7 comma d) e relativi decreti attuativi che non solo richiedono alle imprese sociali (e quindi alle cooperative sociali) di redigere in modo obbligatorio un proprio bilancio sociale, ma stabilisce anche generici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

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

dimensioni più qualitative il metodo ha richiesto di organizzare un Gruppo di lavoro, nel caso della cooperativa composto da un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa, e nello specifico da lavoratori ordinari, utenti o familiari di utenti e volontari. 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.

Si osserva ancora, il presente prospetto di bilancio sociale ripercorre inoltre -con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee guida- la struttura di bilancio sociale 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 Il Sentiero, codice fiscale 02338590264, che ha la sua sede legale all'indirizzo Via Grande di San Giacomo 95, San Giacomo di Musestrelle.

La cooperativa sociale Il Sentiero nasce nel 1991 e per comprendere il suo percorso è necessario leggere alla sua storia. La cooperativa viene inizialmente fondata su iniziativa dell'Associazione Disabili Breda Carbonera Maserada. Tale Associazione era già operante da circa un decennio con l'obiettivo di sensibilizzare la comunità rispetto alla realtà della disabilità e dare risposta alle persone con disabilità del territorio. Tra il 1989 e il 1990 si è aperta la riflessione sull'assetto organizzativo e istituzionale dell'allora Coordinamento Distrettuale Handicappati: l'intento era quello di garantire continuità, progettazione e professionalità alle attività svolte. Viene così costituita, da un gruppo di familiari e volontari, la Cooperativa Il Sentiero "per poter garantire un servizio sempre più attento alle esigenze del territorio" e il mandato è quello di attivare, presso la sede di San Giacomo, un CEOD. Volontari e professionisti lavorano assieme nei primi anni, avviando il servizio diurno e il primo servizio educativo domiciliare. Entrambi i servizi, quello diurno e quello domiciliare, rappresentano tutt'ora, pur con caratteristiche e modalità di gestione che sono cambiate nel tempo, le principali attività della Cooperativa.

Il Sentiero riconosce come modello di interpretazione della disabilità il Capability Approach. Questo approccio, che si ritrova nei servizi e progetti della Cooperativa, sposta il focus della disabilità da una situazione di svantaggio e disagio ad una prospettiva di ricerca dell'uguaglianza in termini di possibilità e scelte. Ogni intervento fornito dalla Cooperativa è personalizzato, ossia creato su misura e basato sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle risorse implicite della persona, della famiglia e del contesto di vita, promuovendo la sinergia con i Servizi e le altre realtà del territorio.

Quale cooperativa sociale di tipo A, essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la produzione di interventi e servizi sociali. Accanto a tali attività principali e di interesse generale, la cooperativa sociale affianca alcune attività che possono essere definite secondarie e strumentali, che consistono nello specifico in percorsi offerti alla collettività che hanno lo scopo di prendersi cura del benessere della persona, attraverso serate di Collage creativo/introspettivo e percorsi di Bioenergetica che possono rivolgersi a persone di diversa età del territorio. L'intento è quello di presentare proposte in linea con gli obiettivi e la mission della Cooperativa, offrendo alla collettività proposte e opportunità per la cura di sé.

Guardando alle attività principali, la cooperativa sociale nello specifico gestisce un Centro Diurno per persone con disabilità, in convenzione con l'Azienda Ulss 2 Marca Trevigiana, rivolto a persone con disabilità di età compresa fra i 18 e i 65 anni. Il Servizio è autorizzato e accreditato per 29 posti e propone attività laboratoriali e occupazionali. I laboratori di tipo occupazionale includono una serie di attività in cui la persona con disabilità ha la possibilità di sviluppare competenze per giungere, in autonomia o in collaborazione con altri utenti o



limitrofo che ha portato, nell'anno 2022, alla nascita di ulteriori possibilità di cooperazione sinergica.

La Cooperativa Il Sentiero è poi impegnata nell'erogazione di progettualità in Rete con altre Cooperative ed enti del territorio. In particolare dal 2019 aderisce alla Rete InterAgendo che ha dato risposta, attraverso attività opportunamente costruite, alla legge n 112/2016 "Dopo di Noi" e altri progetti innovativi rivolti a persone con disabilità. Dal 2021 La Cooperativa ha aderito alla Rete Synergasia, nata con la finalità di progettare ed erogare progetti per l'accompagnamento all'inclusione e all'occupabilità delle persone con disabilità.

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

- della prestazione di servizi diurni, territoriali, residenziali, a carattere educativo, riabilitativo, assistenziale, di socializzazione e sostegno; l'organizzazione e gestione di centri estivi e attività ricreative; servizio di noleggio con conducente; in relazione a ciò la cooperativa può partecipare a gare di appalto e compiere tutte le operazioni necessarie per l'acquisizione e l'erogazione dei servizi stessi;
- la produzione, lavorazione, commercializzazione di manufatti in genere al solo fine educativo e terapeutico;
- lo svolgimento dell'attività di sensibilizzazione ed animazione della comunità locale entro cui opera, al fine di renderla più consapevole e disponibile all'attenzione ed all'accoglienza delle persone in stato di bisogno;
- la promozione e lo sviluppo dell'apporto del volontariato nella realizzazione degli scopi sociali mettendo a disposizione le proprie risorse organizzative per migliorare la qualità e quantità delle prestazioni di quanti, soci e non, intendono collaborare nell'ambito della solidarietà sociale;
- l'attività di promozione e rivendicazione all'impegno delle istituzioni a favore delle persone deboli e svantaggiate e di affermazione dei loro diritti;
- la promozione, organizzazione e gestione di attività sociali, ricreative, di corsi di formazione, convegni, studi, di centri di documentazione volti alla divulgazione e all'approfondimento delle finalità sociali che le sono proprie.

La cooperativa ha inoltre per oggetto:

- lo svolgimento dell'attività gestionale, amministrativa, di segreteria, organizzativa ed operativa per enti; - l'attività di confezione e di produzione tessile;
- la gestione di aziende agricole e agrituristiche, in proprietà o in affitto;
- la conservazione e trasformazione di prodotti agricoli prodotti in proprio o acquistati;
- l'esecuzione di lavorazioni agricole e di manutenzione di verde pubblico e privato con propri mezzi;
- la produzione e commercializzazione di prodotti artistici;
- la fabbricazione di prodotti in legno e derivati;
- la commercializzazione e produzione di abbigliamento e di prodotti tessili in genere, provvedendo in particolare anche allo studio e alla progettazione, curando quindi ogni fase del processo produttivo e della distribuzione di capi ed accessori d'abbigliamento nelle più svariate gamme e con l'utilizzo di qualsiasi materiale, compresa l'erogazione di servizi ad imprese del settore, quali ad esempio, a titolo

- indicativo, il trasporto, la gestione degli stocks, l'imballaggio, l'attività di serigrafia, ecc.;
- la commercializzazione dei propri prodotti;
  - la prestazione di lavori di facchinaggio ed in genere di movimentazione, carico e scarico di merci varie presso enti ed aziende sia pubblici sia privati;
  - l'esecuzione di sgomberi e traslochi di ogni tipo;
  - l'esecuzione di pulizie civili e industriali, di ambienti interni ed esterni;
  - l'autotrasporto su strada di persone con mezzi di proprietà della cooperativa;
  - l'autotrasporto su strada di merci per conto di terzi con mezzi di proprietà della cooperativa;
  - l'assemblaggio per lo svolgimento di operazioni di confezionamento e l'esecuzione di imballaggi di ogni tipo per conto di terzi;
  - la prestazione di servizi di codifica merci e/o materiali, verifica della conformità degli ordini con lo spedito, evasione degli ordini, servizi di controllo qualità nella produzione di merci e /o prodotti;
  - l'espletamento pratiche presso uffici pubblici, l'attività di elaborazione dati e la prestazione di servizi informatici in genere;
  - la prestazione di servizi di front-office e back-office per enti privati e pubblici (a titolo esemplificativo ma non esaustivo: urp, informagiovani, info turistiche, sportello donna);
  - la manutenzione e gestione di impianti sportivi, ricreativi e culturali;
  - la gestione di parcheggi e guardaroba;
  - la prestazione di servizi di progettazione e manutenzione del verde urbano, agricolo, forestale, sia pubblico sia privato, nonché in generale servizi in agricoltura;
  - la gestione di alberghi, ostelli, case per ferie e servizi alberghieri;
  - la gestione dei rifiuti urbani e speciali come disciplinata dalle norme vigenti;
  - la raccolta, il trasporto, la selezione e il recupero di rifiuti urbani e speciali, incluse le biomasse;
  - la vendita di beni, materie prime secondarie e rifiuti provenienti da processo di recupero;
  - l'acquisto e vendita rigenerati di stampa;
  - la ricerca, sviluppo e applicazioni di tecnologie per la produzione di energia da fonti rinnovabili;
  - l'attività di disassemblaggio e riassemblaggio di ogni genere;
  - la manutenzione di aree verdi e del ripristino ambientale attraverso azioni volte alla valorizzazione e recupero di aree verdi, boschive e non, dal punto di vista ambientale, paesaggistico e turistico;
  - l'attività di turismo sociale; - la gestione di attività nel settore della ristorazione collettiva (cottura e7 distribuzione pasti, ecc.), di bar - ristoranti - spacci agro-alimentari;
  - il commercio al minuto e all'ingrosso dei prodotti dei settori merceologici alimentare e non alimentare, comunque nel rispetto delle limitazioni di legge;
  - la gestione di attività ludico-ricreative, anche a favore dei soci svantaggiati e dei soci persone deboli e/o che versano in condizione di fragilità;
  - il commercio di carburanti e lubrificanti per autotrazione;
  - la gestione di impianti per il lavaggio di automezzi;
  - la vendita al dettaglio e all'ingrosso di accessori e ricambi per tutti i tipi di autovetture, autocarri, autobus, motocicli e simili;

- l'acquisto, la permuta, la vendita e la conduzione e l'amministrazione di beni immobili, il loro sfruttamento in qualunque modo e forma, l'assunzione e concessione di locazioni, sublocazioni ed ogni altro diritto totale o parziale, reale o meno sugli immobili da destinare alla vendita e/o alla locazione; il tutto con aziende di proprietà oppure aziende di terzi ricevute in affitto;
- la gestione e la manutenzione di apparecchiature per la riscossione e per la distribuzione di beni e prodotti dei settori merceologici alimentare e non alimentare, incluso il denaro.

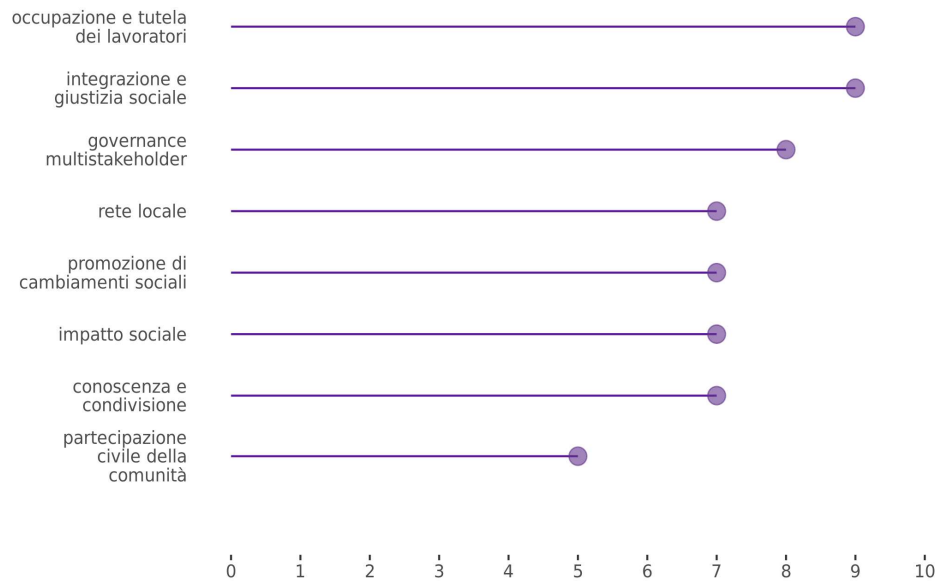
La cooperativa ha altresì per oggetto:

- la gestione di servizi sanitari, socio-sanitari, diurni, residenziali o domiciliari di educazione, assistenza, sostegno e riabilitazione di persone in stato di disagio fisico, psichico e sensoriale, di anziani, minori e dipendenti da sostanze;
- l'organizzazione e/o l'esecuzione con ambulanze, o comunque con mezzi idonei allo scopo, del trasporto sia privato che per strutture pubbliche, di persone (ammalate, politraumatizzati, portatori di handicap, e persone bisognose di cure prestate da personale qualificato durante il trasporto) nonché del trasporto di sangue, emoderivati, organi, attrezzature e altri materiali per conto proprio o di terzi, via terra, marittima ed aerea;
- la gestione dei servizi di dialisi con auto o ambulanza;
- la gestione dei servizi di accompagnamento per visite mediche;
- la gestione del servizio di ambulanze per manifestazioni sportive ed altri eventi, e la fornitura di ambulanze ad enti pubblici e privati, per lo svolgimento di servizi vari;
- la prestazione di servizi finalizzati all'assistenza sanitaria e all'esecuzione di operazioni di soccorso in supporto alla struttura pubblica e privata e a richiesta di privati cittadini;
- lo svolgimento dell'attività di erogazione del servizio di trasporto infermi ed emergenza 118 con ambulanza;
- l'istituzione e/o la gestione, nel rispetto delle norme di legge ed avvalendosi a tal fine di professionisti inseriti negli appositi albi od elenchi, di punti di pronto soccorso mobili e fissi, ambulatori, poliambulatori, centri riabilitativi, centri di analisi chimico biologiche, centri di accertamento diagnostici in generale, servizi di salvataggio ed ambulatori nelle località turistiche.

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. La mission della Cooperativa Il Sentiero ha come priorità di intervento quella di essere impresa sociale in grado di creare rete e servizi innovativi, mettendo al centro la persona. L'inclusione della persona con disabilità, secondo la Cooperativa, si ottiene lavorando con passione e professionalità garantendo la propria presenza nel territorio (un vero e proprio Esserci) attraverso proposte rispondenti ai bisogni della persona al centro dell'intervento e protagonista del proprio progetto di vita. In sintesi, è possibile affermare che la mission della cooperativa sociale ponga al centro dell'azione parole chiave come: integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori e governance multi-stakeholder.



## Mission



Necessaria ulteriore 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 il ruolo che all'interno dello stesso oggi riveste. Come premesso, la cooperativa sociale Il Sentiero ha la sua sede legale all'indirizzo Via Grande di San Giacomo 95, San Giacomo di Musestrelle. Il territorio di riferimento è quindi intercettabile prevalentemente nel Comune in cui la cooperativa ha la sede principale.

Guardando alle caratteristiche del territorio dal punto di vista dell'offerta, è possibile affermare che la cooperativa sociale Il Sentiero svolge la sua azione in aree caratterizzate dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività di natura pubblica e di natura privata, dalla presenza di altri operatori offerenti servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di 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 Il Sentiero 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.

Gli organi di governo della coop sono costituiti da: l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione e il suo presidente, il direttore e i vari responsabili d'area. L'assemblea dei soci è costituita da tutti i soci della Cooperativa ed è il massimo organismo della Cooperativa. L'assemblea dei Soci ha le competenze stabilite dallo Statuto e dagli artt. 2363-2379 del CC. Il CdA è l'organo decisionale attraverso il quale si concretizzano le strategie della Cooperativa, mediante l'organizzazione e l'allocazione delle sue risorse umane, finanziarie ed immobiliari. Ne sono membri gli amministratori eletti dall'Assemblea dei Soci. Le sue riunioni sono verbalizzate. Il direttore è la funzione attraverso la quale si concretizza il programma operativo annuale, mediante l'organizzazione e l'allocazione delle risorse umane, finanziarie ed immobiliari della cooperativa, nell'ambito del processo manageriale strategico. Al direttore sono affidate tutte quelle attività specifiche che permettono di mantenere costante il monitoraggio della 'performance' degli obiettivi raggiunti dall'azienda, fornendo al CdA tutti gli elementi necessari per prendere decisioni su eventuali strategie correttive.

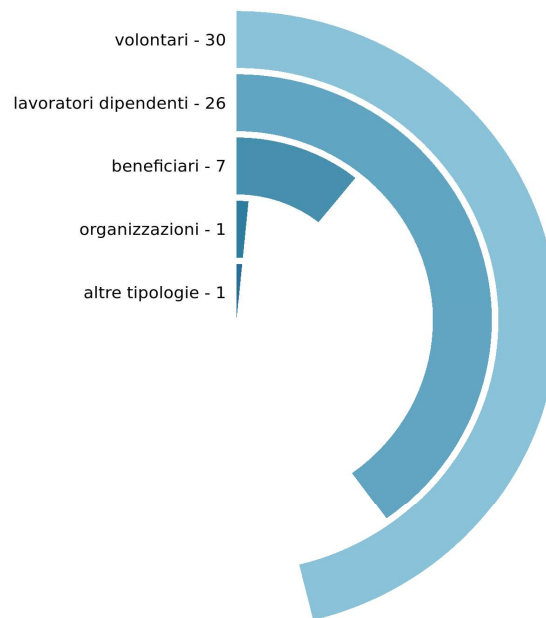
Entrando ora nel dettaglio della struttura di governo, attenzione prima deve essere data alla base sociale della cooperativa. Essa è rappresentativa della democraticità dell'azione e della capacità di coinvolgimento e inclusione -parole chiave per un'impresa sociale-. Al 31 dicembre 2021, la cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 65 soci, di cui 30 volontari, 26 lavoratori dipendenti, 7 utenti o loro familiari, 1 organizzazione privata non-profit e 1 altro socio. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance della cooperativa sociale.

Innanzitutto, la presenza di soci lavoratori è espressione della centralità del lavoratore nelle scelte organizzative anche considerando che lo stesso influenza e osserva la qualità del servizio ed il suo coinvolgimento quindi risulta un obiettivo della cooperativa; più in particolare, poi, il 96.3% dei lavoratori dipendenti è socio quindi la politica della cooperativa non limita la possibilità di diventare socio soltanto a lavoratori ordinari con posizione stabile. È vero comunque che l'attenzione a coinvolgere i lavoratori va letta anche oltre al dato della loro rispettiva inclusione nella base sociale e la cooperativa sente di poter affermare che le politiche organizzative puntano in modo elevato al coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale e nelle scelte strategiche.

Data la natura di cooperativa sociale di tipo A, può rappresentare elemento di democraticità e attenzione al coinvolgimento anche la presenza nella base sociale di

beneficiari delle attività: la cooperativa sociale presenta in proposito tra i propri soci 7 famigliari, proprio ad indicare una certa volontà di far partecipare i beneficiari dei servizi al processo decisionale e aumentarne il coinvolgimento. Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la cooperativa sociale cerca l'integrazione e la condivisione anche formale con altre realtà organizzative del territorio includendone alcune rappresentanze nella base sociale e così nello specifico si osserva la presenza di organizzazioni private non-profit socie. Infine, nonostante sia prevista da statuto anche la possibilità di avere soci sovventori, ad oggi non risultano aderenti a questa categoria. Un elemento di curiosità nella cooperativa sociale è rappresentato da soci rientranti nella categoria altro ed identificabili nella presenza di Socio speciale. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale Il Sentiero 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.

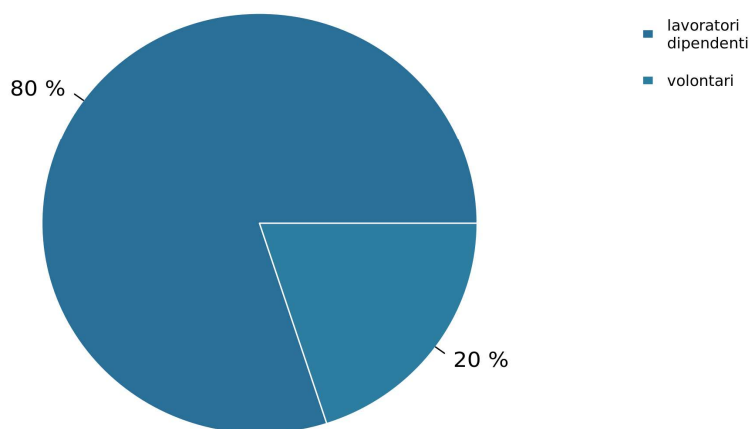
Il Consiglio di Amministrazione della cooperativa sociale Il Sentiero risulta composto da 5 consiglieri:

- Federica Bergamo – data prima nomina 28/06/2017,
- Buratto Giovanni – data prima nomina 28/06/2017,

- Artuso Roberta – data prima nomina 16/06/2014,
- Pozzobon Ivo – data prima nomina 08/09/2020;
- Stefanel Elisa – data prima nomina 08/09/2020.

Si tratta nello specifico di 4 lavoratori dipendenti e 1 volontario. Particolare attenzione vuole essere rivolta alla presenza nel CdA di volontari, che possono essere considerati come gli esponenti più diretti della comunità e i portatori di interessi e visioni anche esterne. Questa situazione sembra sostenere una certa attenzione riposta dalla cooperativa sociale alla promozione di un reale coinvolgimento dei vari portatori di interesse e di una reale multi-governance. Nell'anno il Consiglio di Amministrazione si è riunito 13 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: Il Sentiero conta così la presenza tra i suoi soci di un 12.3% di giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne. Accanto a queste riflessioni, ci sono altre considerazioni di cui tenere conto. I soci hanno un ruolo centrale nella vita della Cooperativa in quanto:

- concorrono alla gestione dell'impresa attraverso la formazione degli organi sociali;
- contribuiscono alla formazione del capitale sociale, ai risultati economici ed alla loro destinazione;
- mettono a disposizione le loro capacità personali e professionali per lo svolgimento delle attività della Cooperativa.

Sono presenti, da statuto, le seguenti tipologie di soci:

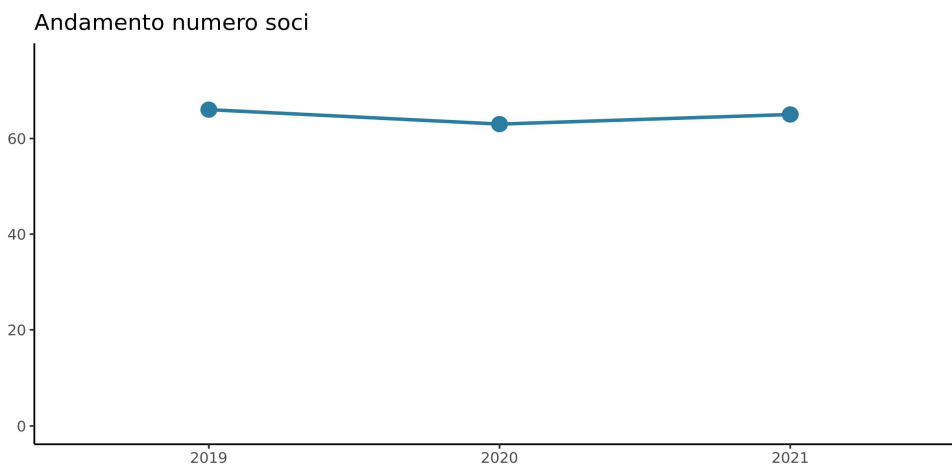
- soci lavoratori, vale a dire persone fisiche che per professione, capacità effettiva di lavoro, attitudine e specializzazione professionale maturate nei settori di cui all'oggetto della cooperativa, possono partecipare direttamente all'attività della

cooperativa e cooperare al suo esercizio ed al suo sviluppo, realizzando lo scambio mutualistico attraverso l'apporto delle proprie prestazioni lavorative.

- soci volontari, persone fisiche che prestano la loro attività lavorativa gratuitamente, esclusivamente per fini di solidarietà
- soci fruitori persone fisiche che usufruiscono, anche indirettamente, dei servizi della cooperativa;
- soci sovventori;
- soci onorari, persone fisiche che abbiano raggiunto i limiti di età pensionabile e quelli che comunque non siano più in grado di continuare a prestare la propria opera, possono diventare Soci onorari della Cooperativa con delibera dell'assemblea ordinaria.

È prevista inoltre una categoria di soci speciali. I nuovi soci vengono ammessi dopo aver presentato domanda al Consiglio di Amministrazione con la sottoscrizione della quota sociale. Inoltre, per cercare di rafforzare i legami tra i propri soci e il senso di appartenenza vengono organizzate occasioni come feste del socio e incontri informali tra i soci e i non soci.

Le politiche attivate nei confronti dei soci hanno avuto alcuni esiti oggettivi. Il primo di questi riguarda il turn over della base sociale: se all'atto della fondazione la cooperativa sociale contava sulla presenza di 12 soci, come anticipato essi sono oggi 65. Rispetto all'ultimo anno, l'andamento è di crescita: nel 2021 si è registrata l'entrata di 11 e l'uscita di 9 soci. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 30.76% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 29.2% di soci presenti da più di 15 anni. Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2021 Il Sentiero ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella cooperativa nel 2021 è stato complessivamente del 63.77% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui l'11% rappresentato per delega, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 60.5% 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.

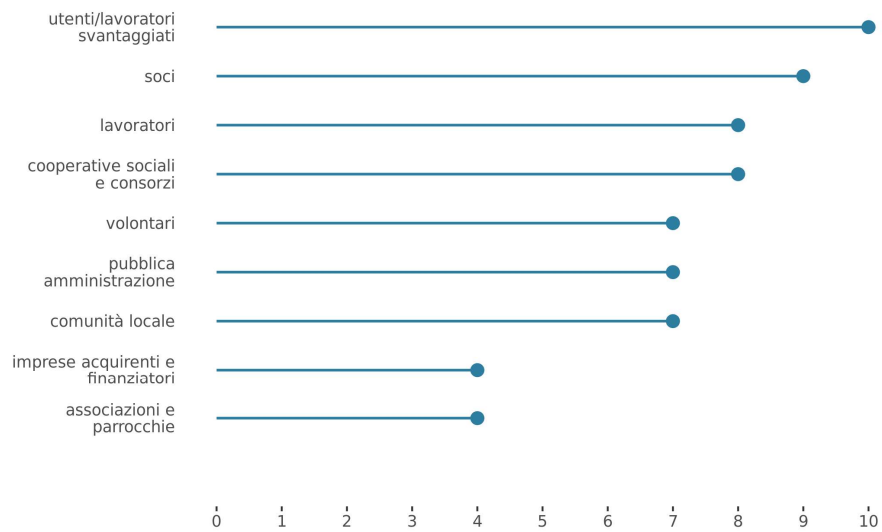


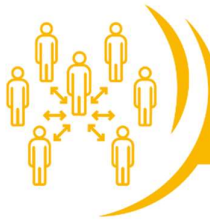
Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale prevede dei compensi economici per alcune cariche istituzionali ricoperte e in particolare 1.500 Euro

per i revisori contabili e 1.800 Euro per il presidente. Dall'altra, gli utili realizzati nel 2020 (ultimo anno disponibile rispetto all'assegnazione di utili da assemblea di bilancio) sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.

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

Peso stakeholder





## PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

Settori ad alta intensità di capitale umano. Così sono definite tecnicamente le imprese che vedono generato il proprio valore aggiunto soprattutto grazie al lavoro. E sotto questo profilo le cooperative sociali sono tra le tipologie organizzative in cui il lavoratore è di certo la risorsa prima per la realizzazione delle attività, e di attività di qualità. Ma non si tratta solo di avere il lavoratore al centro della produzione; per natura una cooperativa sociale guarda al lavoratore come persona, con i suoi bisogni e con necessità di coinvolgimento. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori della cooperativa sociale Il Sentiero 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. L'organizzazione della cooperativa vede al suo vertice l'insieme dei suoi soci e poi, a cadere, il consiglio di amministrazione rappresentato dal suo presidente, il direttore ed i vari responsabili dei settori, che sono: servizio centro diurno e servizio domiciliare, commerciale, amministrazione, progettazione, formazione e servizi interni. A supporto delle figure decisionali e più in generale, dell'organizzazione, sono presenti l'RSGQ, l'RSPP, il MC, la RLS e le squadre per la gestione delle emergenze. Data la struttura e il numero dei servizi gestiti dalla Cooperativa, alcune persone ricoprono più ruoli di responsabilità.

Fotografando dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari della cooperativa sociale, si osserva che al 31/12/2021 erano presenti con contratto di dipendenza 27 lavoratori, di cui il 77.78% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 22.22% di lavoratori a tempo determinato. Il Sentiero è quindi una media cooperativa sociale –stando alle definizioni e allo scenario nazionale- e ciò influenza ovviamente **l'impatto occupazionale** generato nel territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore.

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 13 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 11 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. Rispetto alle posizioni di lavoro dipendente dell'anno, il 3.7% ha visto rinnovato il contratto di dipendenza a tempo determinato nel corso dell'anno in deroga alla situazione Covid e nel 7.4% dei casi si è trattato di realizzazione di contratti per persone senza precedenti contratti di dipendenza con la cooperativa.

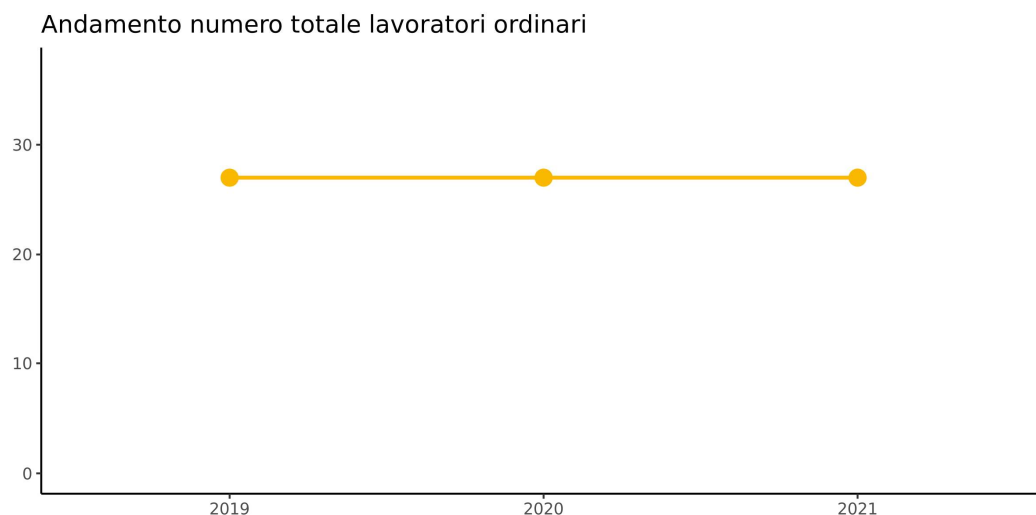
Il totale delle posizioni lavorative del 2021 è stato quindi di 27 lavoratori (per un totale di 20.229 ore retribuite), ma tale dato va letto anche in termini di effettivo impatto

occupazionale per equivalenti posizioni a tempo pieno di lavoro, le cosiddette ULA (Unità Lavorative Anno), quantificate nell'anno in 18.7 unità.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: il 100% dei lavoratori risiede nella stessa provincia mentre la percentuale di coloro che risiedono anche nello stesso comune in cui ha sede la cooperativa sociale è del 18.51%. 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 5% risiede nel comune in cui lavora usualmente, il 20% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro, il 2% deve percorrere giornalmente a tratta più di 25 chilometri per raggiungere il luogo di lavoro e 5% 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 dell'81.48% 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 25.93%, contro una percentuale del 18.52% 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 11 lavoratori con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 4 lavoratori diplomati e di 12 laureati.

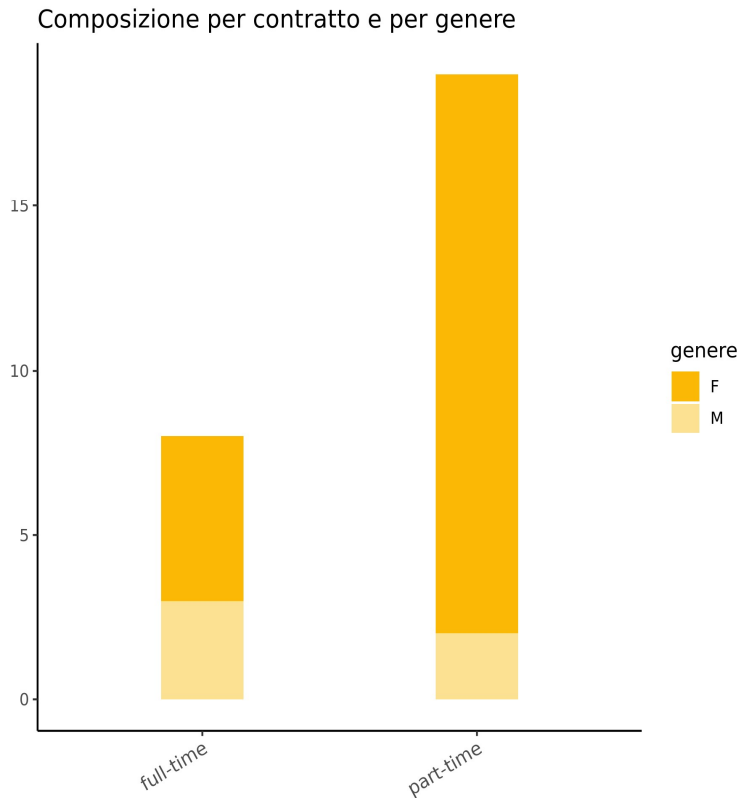
La fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 55.56% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, 3 lavoratori addirittura da oltre 20 anni. I flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, il 29.63% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 19 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 42.11% e 11 lavoratori hanno accettato la proposta di contratto part time da parte della cooperativa. Inoltre, complessivamente la cooperativa sociale è riuscita a soddisfare il 100% di richieste di part-time pervenute dai propri dipendenti.



La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della cooperativa sociale può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Così la cooperativa sociale vede la presenza di 11 educatori con titolo, 8 OSS, 3 operai semplici, 2 impiegati, 1 responsabile, 1 direttore e 1 altro ruolo.

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 Il Sentiero il 75% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 50% 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.

<b>Inquadramento contrattuale</b>	<b>Minimo</b>	<b>Massimo</b>
Coordinatore/responsabile/professionista (CCNL coop sociali livelli C3, D3, E1, E2)	23.807,8 Euro	23.807,8 Euro
Lavoratore qualificato o specializzato (CCNL coop sociali livelli B, C1, C2, D1, D2)	17.227,61 Euro	22.234,57 Euro
Lavoro generico (CCNL coop sociali livelli A1 e A2)	16.460,73 Euro	16.460,73 Euro

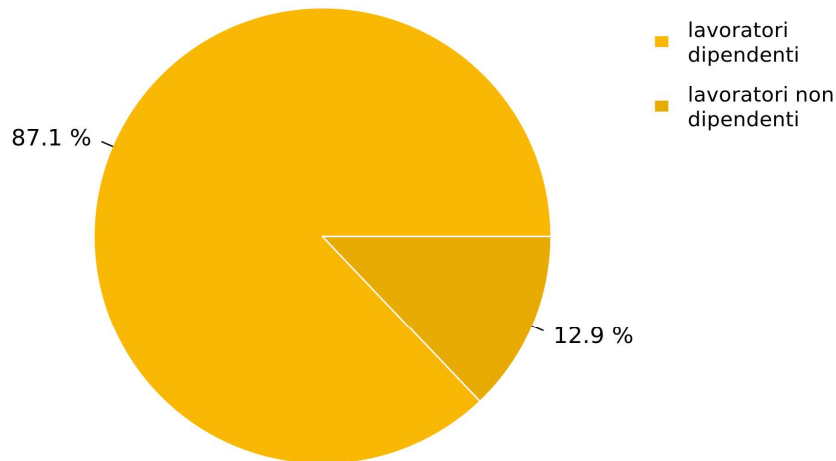
Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali sconti per l'acquisto di prodotti o servizi erogati dalla propria cooperativa, anticipi sullo stipendio e anticipi eccezionali su TFR. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato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

La cooperativa sociale Il Sentiero è attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene alla formazione: durante l'anno i lavoratori sono stati infatti coinvolti in attività formative e nello specifico il 73% nella formazione obbligatoria prevista per il settore, l'1% in una formazione tecnica basata prevalentemente su corsi di aggiornamento professionale, il 24% in una formazione volta a migliorare e riqualificare le competenze dei dipendenti partecipanti e il 3% in corsi/seminari/workshop occasionali. Sono state così realizzate complessive 268,4 ore di formazione, per un costo diretto a carico della cooperativa sociale di 8.329 Euro.

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

Nel corso del 2021 la cooperativa sociale Il Sentiero ha fatto ricorso anche a 4 professionisti titolari di partita IVA. Tali numeri spiegano meglio la strutturazione del proprio organico nel suo complesso e portano ad affermare che mediamente nell'anno il peso del lavoro dipendente (calcolato a testa e non ad orario) sul totale è stato pari all'87.1%. Si tratta di un dato che legge anche l'impatto occupazionale in termini di stabilità occupazionale e porta ad affermare che la cooperativa sociale abbia investito nella generazione di occupazione stabile, garantendo contratti a tempo indeterminato ad una parte elevata dei propri lavoratori.

## Peso lavoro dipendente sul totale



Una attenzione specifica la meritano quelle prassi organizzative che si inseriscono indirettamente in elementi di prima generazione di impatto per le politiche del lavoro a favore di soggetti deboli o dei giovani. Rispetto alle azioni a favore di giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro, nel corso del 2021, la cooperativa sociale ha ospitato 3 tirocini (es: formativi, stage). Inoltre, rispetto al rapporto con le politiche del lavoro territoriali, nel 2021 la cooperativa sociale non ha avuto un ruolo attivo inserendo persone in progettualità specifiche.

## 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 Il Sentiero.

Partendo quindi dai processi di flusso, lo sguardo alle fasi di selezione e ai processi di uscita porta ad affermare che si sono registrati nell'anno alcuni significativi problemi: la cooperativa fatica a trovare personale qualificato secondo le richieste degli affidamenti e delle convenzioni da parte del pubblico. Mentre, la cooperativa sociale non è esposta a problemi di intercettazione dei lavoratori e si registrano flussi ordinari. Il giudizio è quello che Il Sentiero faccia comunque scarso ricorso a processi di comunicazione pubblica estesi ed efficaci. Il flusso in ingresso è inoltre supportato da un elevato processo di affiancamento e sostegno motivazionale: la cooperativa prevede l'affiancamento del lavoratore neo-assunto da parte di lavoratori esperti e trasmette allo stesso la mission organizzativa con opportuni documenti, confronti, comunicazione. Rispetto alle caratteristiche del lavoro e quindi agli elementi di definizione dei ruoli, si osserva che la cooperativa sociale presenta

alcuni punti di miglioramento: non sempre vi sono procedure e azioni nell'ente volte e garantire la possibilità di avanzamenti di carriera e riconoscimento e non sempre i carichi di lavoro sono distribuiti in modo proporzionale e coerente ai ruoli ricoperti. 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: l'ente è dotato di un organigramma funzionale chiaro, comunicato ed appreso dai lavoratori; vi sono identificati referenti e responsabili, disponibili al confronto e all'ascolto; l'ente ha promosso la presenza di figure di leadership, puntando su professionalità ma anche empatia e relazionalità.

Sempre nell'analisi della complessità del lavoro, dei cambiamenti di ruolo e quindi di dimensioni di flusso, particolare attenzione è posta alla formazione, al di là di quanto già esplicitato quantitativamente in termini di ore e contenuti della formazione erogata ai dipendenti. Gli elementi di valutazione della qualità della formazione fornita dalla cooperativa sociale Il Sentiero sembrano riconoscibili innanzitutto nel fatto che a livello aziendale si vuole garantire la crescita e l'apprendimento sia con la formazione che con processi di empowerment del lavoratore; inoltre, le attività formative formali ed informali puntano a trovare e dare soluzioni concrete e risposte a dubbi quotidiani del proprio lavoro. Nell'ambito della formazione, non è possibile affermare che la cooperativa si è avvalsa anche di modalità formative innovative, di coaching, auto-apprendimento, di confronto e interazione con professionisti; inoltre, 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.

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: l'investimento in strumentazioni e dispositivi che garantiscano il benessere fisico dei lavoratori; processi di promozione, coinvolgimento, che garantiscano le pari opportunità (di genere, credo religioso, provenienza, ecc.); modalità (verbali, scritte, formali o informali) di comunicazione ai singoli lavoratori dell'apprezzamento per il lavoro svolto; la concessione di flessibilità (di orario, di turnistiche...) per la conciliazione famiglia-lavoro; lo studio di turnistiche, richieste di trasferimento, richieste di flessibilità di ruolo e tempo lavoro concilianti e non gravose per i lavoratori. Mentre non è stato focus delle sue politiche di gestione delle risorse umane il supporto allo smart-working per i ruoli che lo possano prevedere. Si vuole a conclusione sottolineare che la cooperativa sociale Il Sentiero crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere in modo formalizzato e periodico a tutti i lavoratori, nell'anno 2021 la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi. Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 1 il numero degli infortuni totali registrati sul lavoro nello scorso anno, 156 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 37 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 27.53% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai lavoratori, 53.9152% valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore e 1 la richiesta 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 Il Sentiero investa soprattutto in azioni e dispositivi organizzativi volti a garantire la partecipazione a gruppi di lavoro in cui sia centrale il confronto e l'apprendimento reciproco, la partecipazione dei lavoratori a momenti di co-progettazione di azioni, di nuovi interventi e di idee progettuali da apportare nei servizi di operatività, il coinvolgimento nel processo decisionale e nella pianificazione delle attività dell'organizzazione, la rappresentanza e la raccolta di idee attraverso gruppi o esponenti, momenti di incontro e confronto formali, la promozione dell'ascolto e della comunicazione più informali o non programmati, il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

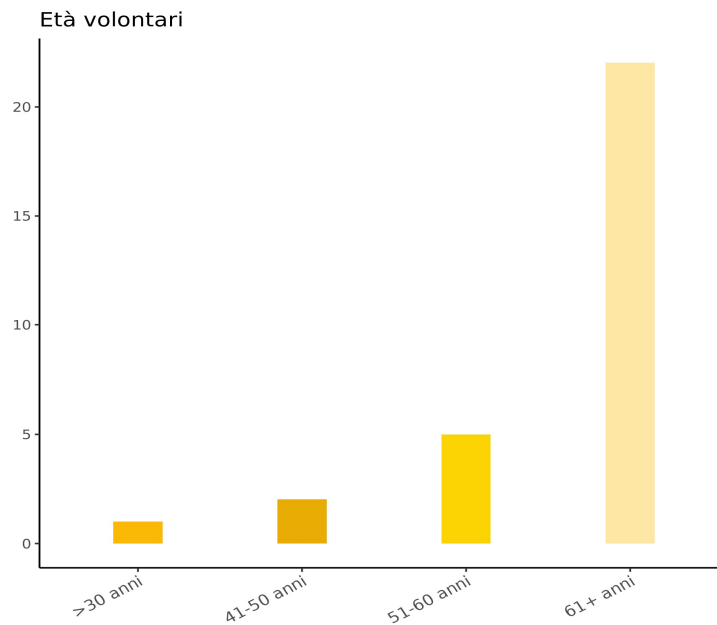
La dimensione del coinvolgimento qui presentata va comunque letta anche alla luce dei precedenti dati sul coinvolgimento formale dei lavoratori nella base sociale. Nella cooperativa sociale sono 27 (equivalenti al 100% dei dipendenti a tempo indeterminato con apertura anche ad altre tipologie di lavoratori) 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 Il Sentiero, ciò in quanto: nel processo di selezione è fondamentale la motivazione pro-sociale del candidato; nell'ente si lavora per far emergere e valorizzare le persone ritenute di talento e, i lavoratori

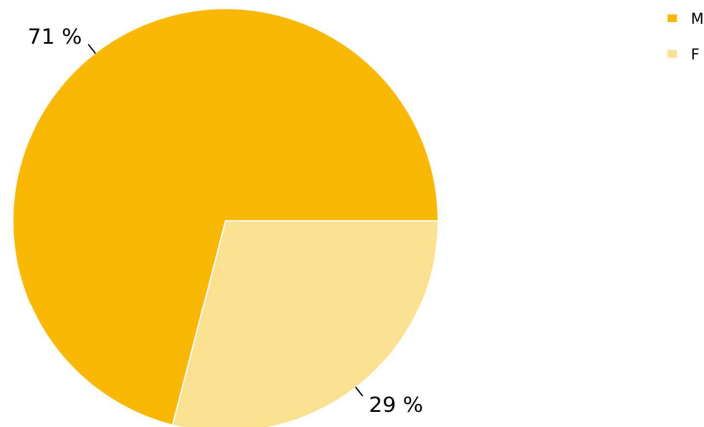
vengono informati e coinvolti rispetto ai cambiamenti organizzativi affinché riescano meglio a gestirli e condividerli.

### **VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA**

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale Il Sentiero 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 31 volontari, di cui 30 soci e 1 afferente ad associazioni. Di essi, 22 sono uomini e 9 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 1 under 30 (fino ai 30 anni), 2 tra i 41 ed i 50 anni, 5 tra 51 ed i 60 anni e 22 over 60 (dai 61 anni). La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la cooperativa rimasto sostanzialmente invariato 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. Così, innanzitutto, la cooperativa ha beneficiato nel 2021 complessivamente di 1.354 ore di volontariato. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore (97.1% del totale ore donate) in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa, ma anche in attività di partecipazione alla gestione della cooperativa attraverso l'appartenenza al CdA o ad organi istituzionali diversi dall'assemblea dei soci (2.9%).

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 Il Sentiero 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 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 con giustificativi che attestino che la spesa è relativa all'attività prestata. Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale Il Sentiero investe sulla loro crescita, poiché fa formazione ai volontari al loro ingresso in cooperativa sociale.



## OBIETTIVI E ATTIVITÀ

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

### **CENTRO DIURNO**

Cominciando la lettura dei servizi offerta dalla cooperativa sociale Il Sentiero, primario interesse va rivolto al Centro Diurno: servizio territoriale socio sanitario a carattere diurno rivolto a persone con disabilità con diversi profili di autosufficienza, che fornisce interventi a carattere educativo-riabilitativo-assistenziale. Il CD Il Sentiero è autorizzato e accreditato per 29 persone. Vengono proposte attività occupazionali, laboratori volti a stimolare e mantenere le capacità cognitive e comunicative della persona.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio 30 persone con disabilità, di cui il 10% giovani di età 19-24 anni, 86,66% adulti 25-56 anni e 3,3% adulti over 65. La ricaduta del servizio e la capacità di copertura dei bisogni è inoltre identificabile nell'orario di apertura del servizio: nel 2021 la struttura è stata attiva per 227 giorni all'anno ed una media di 35 ore a settimana.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 14 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 21.000 ore di lavoro retribuito nell'anno. Sono stati complessivamente 10 i volontari che hanno contribuito alla realizzazione dell'attività nel corso del 2021. Le entrate complessivamente assegnate a questo servizio sono state per l'anno pari a 523.722,7 Euro, indicative anche del peso che il servizio ha avuto nella gestione complessiva dell'ente, di cui si riporterà nella sezione di analisi economico-finanziaria.

### **SERVIZIO DOMICILIARE PER PERSONE CON DISABILITÀ**

Altro fondamentale intervento promosso dalla cooperativa sociale Il Sentiero, il Servizio Domiciliare per persone con disabilità si esplica in un'erogazione su richiesta della famiglia, dell'utente stesso o del servizio distrettuale (psicologo e assistente sociale) di un monte ore settimanale da svolgere presso il domicilio e il territorio o nei luoghi dove si ritiene opportuno. Viene definita una cornice assistenziale o educativa che ne determina costi, orari, obiettivi e figura professionale incaricata.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio 11 adulti (25-65 anni) con disabilità.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 6 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 1.650 ore di lavoro retribuito nell'anno. Le entrate complessivamente assegnate a questo servizio sono state per l'anno pari a



41.707,6 Euro, indicative anche del peso che il servizio ha avuto nella gestione complessiva dell'ente, di cui si riporterà nella sezione di analisi economico-finanziaria.

## ICDP

La cooperativa sociale conta tra le sue attività ICDp. Le Impegnative di Cura Domiciliare sono interventi di tipo educativo o assistenziale rivolti alla persona con disabilità all'interno del suo territorio di appartenenza e del proprio domicilio attraverso una impegnativa di cura domiciliare a progetto attivata dall'assistente sociale di riferimento dell'area disabilità.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio 23 persone. L'azione ha interessato al 4% minori e adolescenti (7-14 anni), 4% minori e adolescenti (15-18 anni) e 91% adulti (24-65 anni di età).

Il servizio è stato realizzato grazie al contributo di 11 lavoratori della cooperativa, impiegati per complessive 6.100 ore di lavoro. Il peso economico del servizio sulla gestione della cooperativa sociale può inoltre essere quantificato nel livello delle sue entrate, che per l'anno sono state pari a 147.284,76 Euro.

## SERVIZIO ASSISTENZA DOMICILIARE

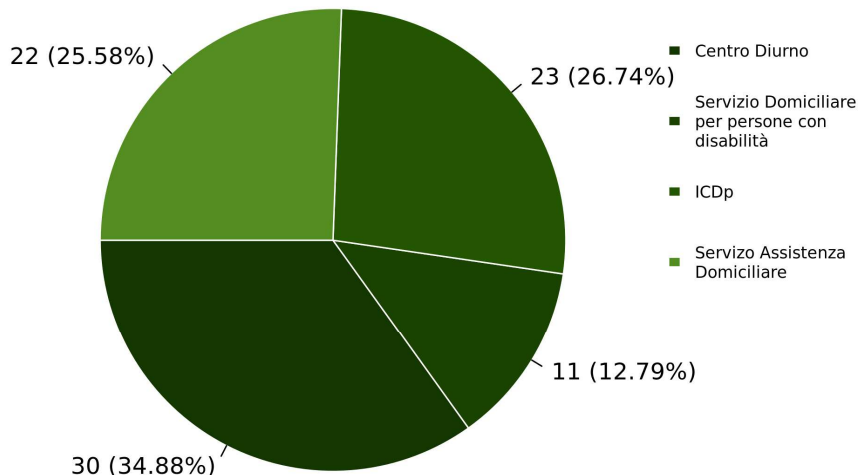
Il Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD) del Comune di Breda di Piave si esplica in prestazioni di tipo assistenziali svolte da operatori socio sanitari su mandato dell'assistente sociale del comune. Il servizio è rivolto a persone anziane – nuclei familiari – minori- persone con disabilità, presso il domicilio o nel loro contesto di vita.

Le persone che hanno beneficiato del servizio durante l'anno sono state in totale 22. I beneficiari degli interventi promossi sono stati al 4% persone con disabilità (4%), 14% persone con problemi di salute mentale, 4% minori e adolescenti (7-14 anni) e 86% over 65.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego sul servizio di 3 lavoratori remunerati. Globalmente, sono state impiegate circa 737.75 ore di lavoro retribuito nell'anno. Le risorse economiche impiegate per la realizzazione delle attività sono invece quantificabili per il 2021 in 14.019,25 Euro.

Servizi	Tipologia	Utenti
Centro Diurno	servizio semi-residenziale o diurno continuativo	30
Servizio Domiciliare per persone con disabilità	servizio domiciliare	11
ICDp	servizio domiciliare	23
Servizio Assistenza Domiciliare	servizio domiciliare	22

## Utenti per tipologia di servizio



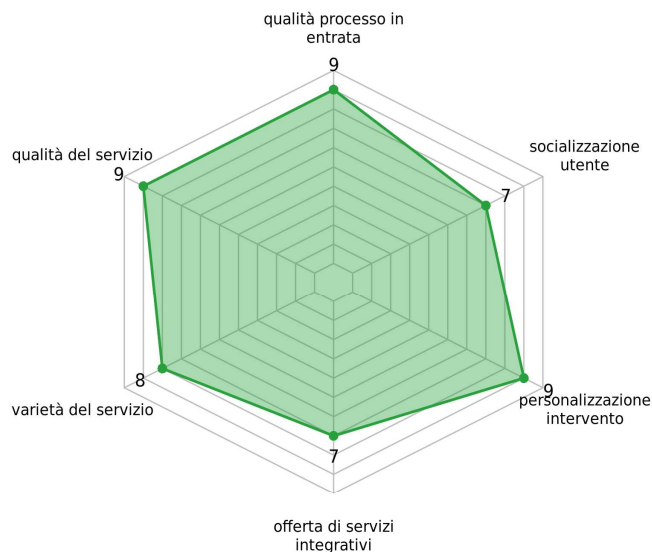
Il Sentiero interviene sul territorio e nell'ambito dei servizi di interesse generale anche con azioni e servizi di comunità che nel 2021 si sono declinati nello specifico in: attività occasionali/eventi organizzati dall'ente o in rete con altri enti e servizi territoriali dedicati. I principali eventi e servizi di comunità proposti dalla cooperativa nell'anno sono stati:

- Open Morning: una giornata in cui la Cooperativa ha aperto le porte alla collettività, offrendo la possibilità di svolgere attività laboratoriali guidate dalle persone con disabilità del Centro Diurno, scoprire le lavorazioni e le produzioni dei laboratori di Cioccolateria e di Carta riciclata e sperimentare le proposte di Bioenergetica e Collage.
- Accensione dell'Albero dei Desideri: in occasione del Natale, in collaborazione con l'Associazione Disabili Breda Carbonera e Maserada, è stato proposto un pomeriggio alla cittadinanza e ai soci delle due realtà.
- Progetto Di Casa In Casa e Nessuno Escluso: si tratta di due progetti realizzati attraverso bandi del Comune di Breda di Piave, destinati ai cittadini e nuclei familiari anziani e/o che vivono situazioni di fragilità. Educatori e Operatori hanno lavorato nel territorio per monitorare le situazioni, avviare processi di presa in carico da parte del Comune stesso, porsi in ascolto delle persone e promuovere relazioni e dinamiche proattive.

Complessivamente gli eventi promossi nell'anno sono stati 2 ed hanno interessato 90 partecipanti in totale; riguardo invece ai servizi territoriali, l'impegno sul territorio è quantificabile in 17 giornate di presenza sul territorio e 40 beneficiari totali.

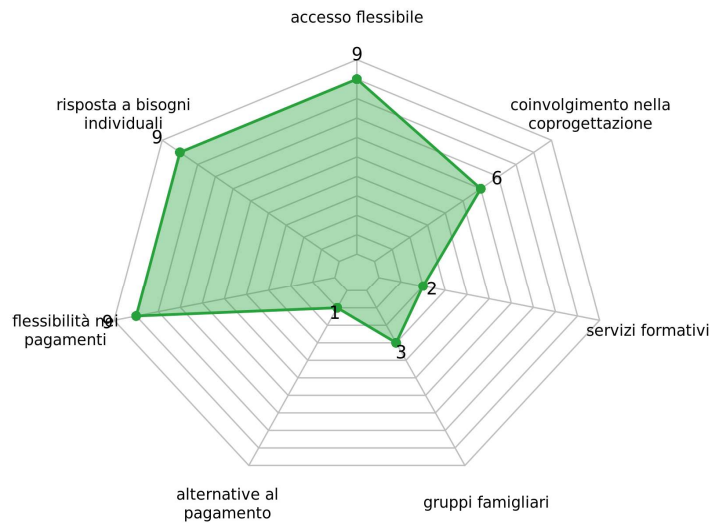
Un impatto sulla comunità locale di un certo rilievo considerando che le azioni sono state realizzate in un Comune con più di 5.000 abitanti. La rilevanza delle azioni promosse nella comunità non è insita tuttavia solo nei numeri: tra i beneficiari delle azioni descritte, si contano tutti over 65.

## Impatto sugli utenti



Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze degli utenti e della collettività, si vogliono descrivere alcuni aspetti dell'attività. Prima di guardare nel dettaglio ad elementi qualitativi, sembra coerente sottolineare che la cooperativa sociale si è dotata in questi anni di certificazioni, quali in particolare la cooperativa è inclusa nella certificazione di gruppo ottenuta dall'organizzazione Q.Re.S. Network in conformità alla ISO 9001:2015 per i seguenti campi di attività specifiche: progettazione ed erogazione di servizi sociosanitari ed educativi semiresidenziali rivolti a persone con disabilità. La validità del presente certificato è subordinata alla validità del certificato principale Nr. 24142/00/S. e Certificato di conformità (BIOLOGICO per prodotti di cioccolateria), ai sensi dell'allegato VII del D.M. 18321 del 09/08/2012, N° ITBIO015-S15-21/24-1. Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della attenzione all'utenza, la cooperativa sociale Il Sentiero cerca di promuovere una certa filiera di servizio nei confronti dei suoi utenti nel senso di affiancare l'attività assistenziale ad attività formative e di sviluppo di abilità lavorative e per questo ha una proposta formativa verso gli utenti, con attività che hanno una valenza di mantenimento e socializzazione. Il Sentiero ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui si relaziona con gli utenti e nello specifico promuove la qualità del processo in entrata (equità di trattamento, attenzione alla presa in carico, ecc.), la qualità del servizio (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.), l'investimento nella varietà e articolazione del servizio offerto (attività che cambiano, innovative, coinvolgenti, ecc.), l'offerta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio, la personalizzazione o individualizzazione del servizio in base alle caratteristiche dell'utente e la socializzazione dell'utente (attraverso iniziative che lo facciano relazionare con la comunità o con suoi gruppi eterogenei).

## Impatto sui famigliari



Similmente, la cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei famigliari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire interessanti soluzioni, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei famigliari, risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore e flessibilità nei pagamenti. E per rafforzare queste attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e famigliari, la cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo formalizzato e periodico. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti degli utenti, si rileva che Il Sentiero assegna degli obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, nel rispetto delle norme di legge e previste dall'accreditamento. Infine, con l'intento di migliorare ulteriormente il servizio nei confronti della comunità e quindi nell'ambito di una politica territoriale più condivisa e all'insegna della co-progettazione e collaborativa risposta ai bisogni locali, la cooperativa sociale si è impegnata attivamente per la collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi agli utenti, la pianificazione e l'azione con altri attori del territorio per agire su fasce di utenti o in zone altrimenti non coperti e la pianificazione e l'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni. È attraverso tali strategie e nel consolidamento della sua mission che la cooperativa sociale ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti e nuove microattività, ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e famigliari e si impegna nella realizzazione di servizi all'interno della cooperativa grazie alla collaborazione di nuovi partner (volontari o altre organizzazioni attive ad esempio nell'animazione, nella cura della persona, ecc.).

## 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:

- Migliorare la partecipazione e il senso di appartenenza dei soci, condividendo valori, le strategie, la direzione e le politiche per la qualità.
- Valorizzare il capitale umano della Cooperativa.
- Aumentare la partecipazione della Cooperativa alla vita sociale, politica, culturale del territorio, curando le relazioni con le amministrazioni comunali per promuovere iniziative e collaborazioni a favore della cittadinanza.
- Migliorare i servizi della Cooperativa, in termini di risposta ai bisogni delle persone, sviluppo delle proposte e innovazione.
- Strutturare la comunicazione verso l'esterno, migliorando la digitalizzazione dell'impresa.
- Avviare un nuovo progetto innovativo legato al Laboratorio di Cioccolateria.
- Aderire e partecipare a Reti con cooperative ed enti del terzo settore.

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, il Sentiero percepisce di essere esposta ad alcuni rischi e pressioni di contesto, attuali e futuri, quali in particolare concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore (in particolare di grandi dimensioni), concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore provenienti da altri territori, incapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative sociali, riduzione drastica della quota di spesa pubblica destinata all'esternalizzazione di servizi, vincoli della pubblica amministrazione rispetto ai flussi in entrata dei propri utenti e alle prese in carico, vincoli della pubblica amministrazione rispetto alle caratteristiche qualitative dei servizi e alla possibilità di innovazione, bassa sensibilità delle imprese private del territorio a creare una rete e crescente povertà delle famiglie.

La situazione della cooperativa sociale Il Sentiero sembra oggi caratterizzata da alcuni punti di forza, intercettabili in: stabilità economica, possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti, capacità di soddisfare la domanda locale 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 intercettare i nuovi problemi sociali.



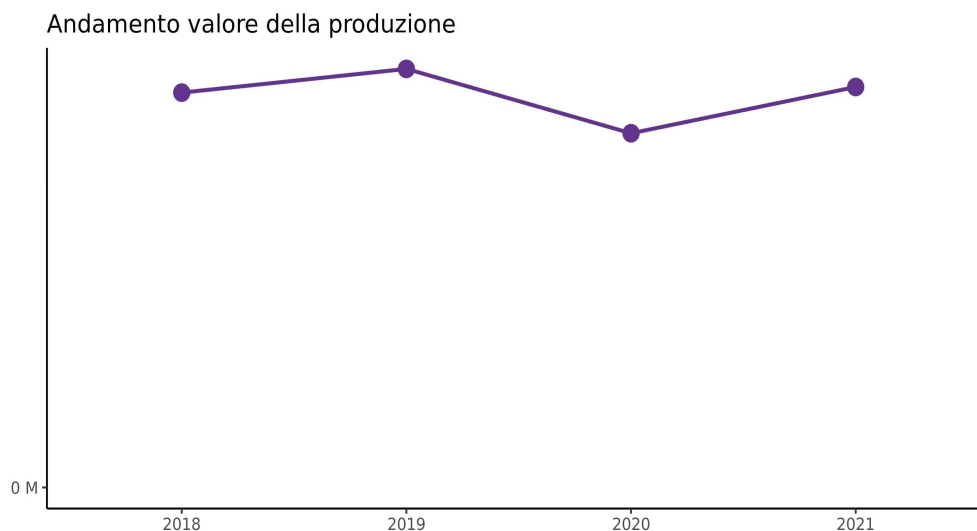
## SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

### 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 807.033,3 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medie cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 12% delle cooperative sociali italiane si posiziona infatti nella stessa fascia di valore della produzione, essendo invece la maggioranza di dimensioni inferiori ai 500.000 Euro.

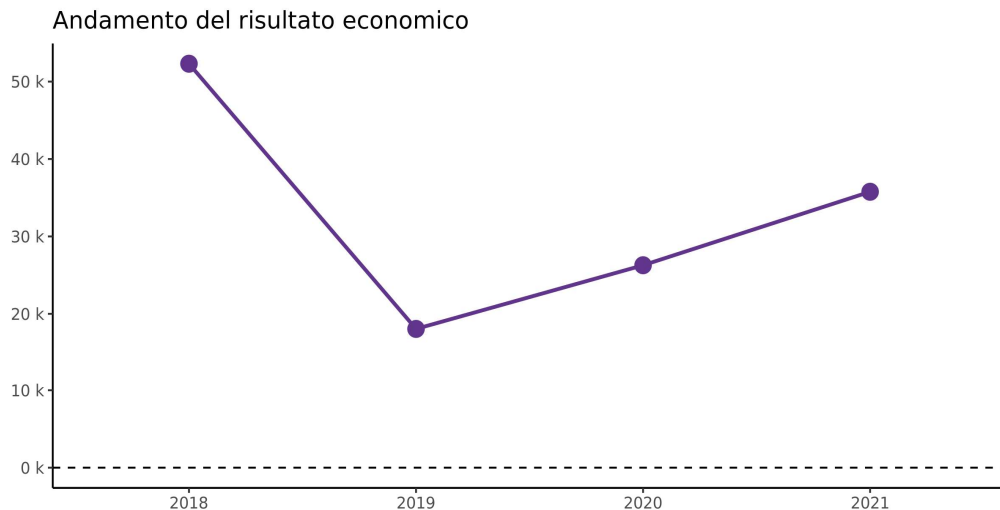
Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei valori del periodo 2018-2021, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità della cooperativa sociale di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno si è registrata una variazione pari al 13,06%.



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 758.066,9 Euro, di cui il 74,95% 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 75,2%. Si osserva inoltre che del costo del

personale complessivo, 566.239,1 Euro sono imputabili alle retribuzioni e relativi costi del personale erogati a lavoratori soci della cooperativa.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2021 un utile pari ad Euro 35.769,8. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro della cooperativa sociale, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed efficiente in termini di gestione delle risorse e soprattutto il dato va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa).



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della cooperativa sociale Il Sentiero. Il patrimonio netto nel 2021 ammonta a 728.317,1 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 2.45% 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 217.555,79 e la riserva statutaria è di Euro 457.166,55. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2021 a 266.475,7 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale Il Sentiero 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 1 struttura concessa in gestione dalla pubblica amministrazione.

L'attività condotta dalla cooperativa in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di **riqualificazione economica e sociale**. Innanzitutto, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di

fasce bisognose della stessa, accresce il valore sociale del bene. In secondo luogo, un indicatore specifico di impatto economico è rappresentato dagli investimenti fatti su queste strutture. Nel 2021 la cooperativa sociale ha effettuato investimenti sulla struttura pubblica concessa in gestione per un importo complessivo di 3.124,5 Euro, che possono essere quindi considerati -almeno parzialmente- una forma di rivalorizzazione economica ed investimento a favore della pubblica amministrazione. Questi si aggiungono gli investimenti per migliorie fatti negli anni precedenti per un valore totale 362696,00 Euro. In sintesi, la cooperativa sociale ha cercato di investire sui beni in cui si realizzano le attività, considerando l'investimento un modo per rivalorizzare gli immobili da un punto di vista sociale ed economico e di generare e rigenerare a favore del territorio, possibilmente avendo anche alcuni impatti e ricadute urbanistiche.

## PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE

Se il bilancio d'esercizio dà illustrazione della dimensione economico-finanziaria della cooperativa sociale e del valore economico generato, per comprendere in modo preciso quali sono le risorse immesse nella realizzazione dei servizi e per interpretare queste risorse qualitativamente è opportuno analizzarne origine e caratteristiche.

Si vuole così innanzitutto illustrare la diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare che le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello preventivo e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per l'9.3% sul Comune in cui la cooperativa sociale ha la sua sede e il 90.7% sulla Provincia.

Il valore della produzione della cooperativa sociale è inoltre rappresentato al 98,54% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita.

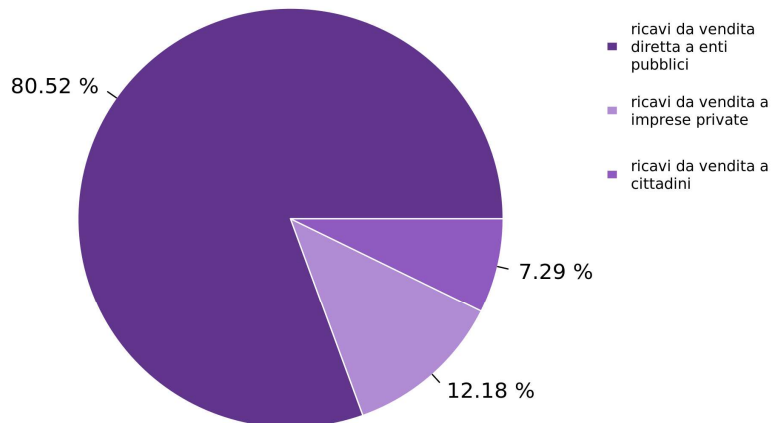
Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2021 la cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 9.276,3 Euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della cooperativa sociale. In particolare, si vuole sottolineare la natura e l'origine di queste donazioni, poiché risultato di specifiche azioni promosse dalla cooperativa sociale. La Cooperativa promuove le raccolte fondi attraverso i propri social network e il sito. Particolare promozione viene fatta per la campagna 5X1000: nel 2021 i contributi sono stati destinati a sostegno dei lavori della sede.

Ogni qual volta la Cooperativa riceve una donazione, si ha l'attenzione di ringraziare il donatore e dare un ritorno, mediante lettera, con quale finalità verrà impiegato il contributo ricevuto.

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- rileva una elevata dipendenza della cooperativa sociale da entrate di fonte pubblica e nello specifico l'80.52% del valore della produzione è generato dalla vendita di beni e servizi ad enti pubblici. In particolare 640.353 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, 96.873 Euro da ricavi da vendita a imprese private ed Enti del Terzo Settore 58.008 Euro da ricavi da vendita a cittadini.



## 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 11, un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 20 e un totale di fatture e/o scontrini a persone fisiche acquirenti di prodotti pari a 180. Inoltre l'incidenza del primo e principale committente è pari all'80,52% sul totale del valore della produzione quindi, si può affermare che la cooperativa sociale sia caratterizzata da una certa esposizione al rischio.

Esplorando i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene da Aziende Ulss. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per: il 25% dei casi da convenzioni a seguito di gara ad invito (per un valore di 15.576 Euro) e per il 75% dei casi da attivazione automatica della convenzione a seguito di leggi o regolamenti pubblici (per un valore di 603.442 Euro). È anche da osservarsi come la cooperativa sociale Il Sentiero nel 2021 abbia vinto complessivamente 3 appalti pubblici tutti con propria partecipazione diretta ed esclusiva al bando.

Il peso complessivo delle entrate (ricavi e contributi) da pubblica amministrazione rispetto alle entrate totali è quindi pari all'80,5%, indicando una dipendenza complessiva dalla pubblica amministrazione molto elevata.

Nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche ad altre forme di finanziamento, è necessario riflettere sulla capacità e possibilità della cooperativa di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Per illustrare l'attivazione della cooperativa in tale direzione nel 2021 si osserva che essa ha partecipato complessivamente a 1 bando indetto da Fondazioni o dall'Unione Europea e nel triennio 2019/2021 è stato complessivamente vinto 1 bando privato.



## ALTRE INFORMAZIONI

### IMPATTO SOCIALE

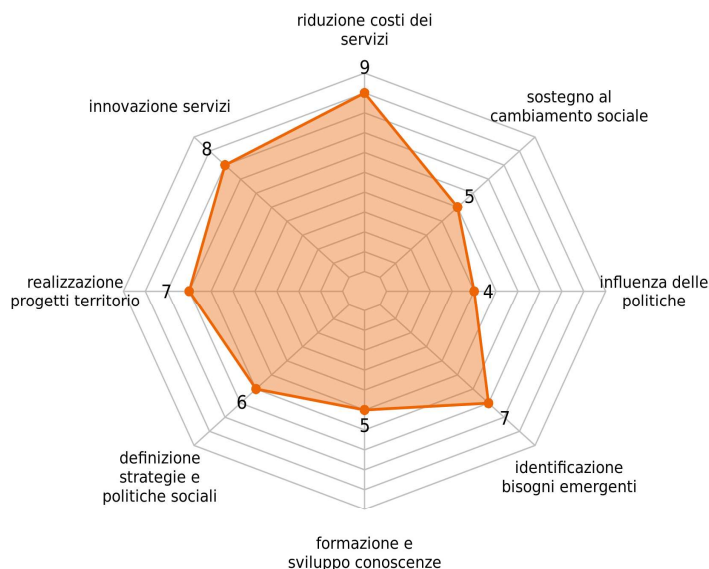
#### IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

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 Il Sentiero 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 Il Sentiero ha partecipato ad attività di co-programmazione, 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 investimenti pubblici finalizzati alla riduzione delle marginalità e all'incremento della coesione sociale. Si ritiene inoltre che le attività condotte sul territorio siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la presenza della cooperativa ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale, la definizione di strategie e politiche sociali e l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti.

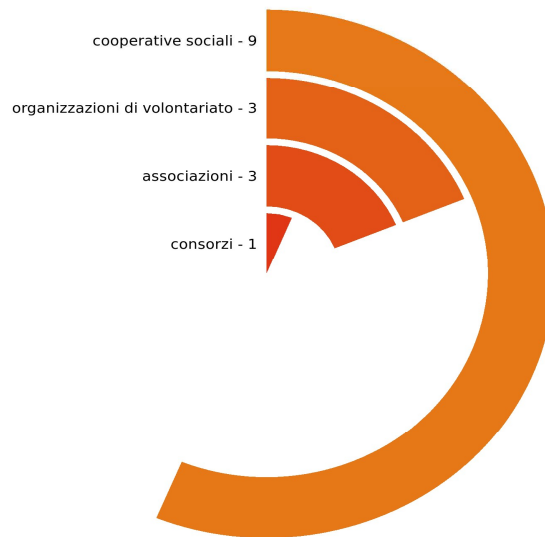
## Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Indagando i rapporti con le imprese private in generale, sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 90% degli acquisti della cooperativa sociale Il Sentiero è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale di primaria rilevanza. Inoltre, il 99% della spesa per consumi della cooperativa consiste in acquisti da organizzazioni profit, lo 0.5% in acquisti da cooperative non di tipo sociale, mentre lo 0.5% degli acquisti è fatto da altre organizzazioni di Terzo settore. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2021 in 2 imprese, per un totale di 1.051,64 Euro di partecipazioni. Sono organizzazioni socie della cooperativa sociale e quindi partecipano al suo capitale sociale 1 Ente del terzo Settore, per un totale di 16.225 Euro di partecipazioni. 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 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, Il Sentiero aderisce a 2 associazioni di rappresentanza, 1 consorzio di cooperative sociali e 3 reti formali con organizzazioni anche di forma giuridica diversa.

## 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 9 cooperative sociali, 3 associazioni, 3 organizzazioni di volontariato e 1 fondazione.

Ma al di là dei numeri la rete con tali altre organizzazioni ha valore qualitativo e può essere intesa come generatrice di impatto sociale quando diffonde conoscenze e capitale sociale, aiuta nello sviluppo di attività di pianificazione e di azioni solidali e diviene quindi moltiplicatore di benefici ed impatti per il territorio. Così, nel corso dello scorso anno la cooperativa sociale si è relazionata con altri enti di Terzo settore condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio, per la co-progettazione di servizi sul territorio, per la condivisione di conoscenze e per la realizzazione di attività per la comunità locale. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi progetti ed attività di interesse generale per la comunità, che -si sottolinea- sono state congiuntamente offerte a pagamento ai cittadini e offerte gratuitamente ai cittadini con costi a carico delle organizzazioni in rete.

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

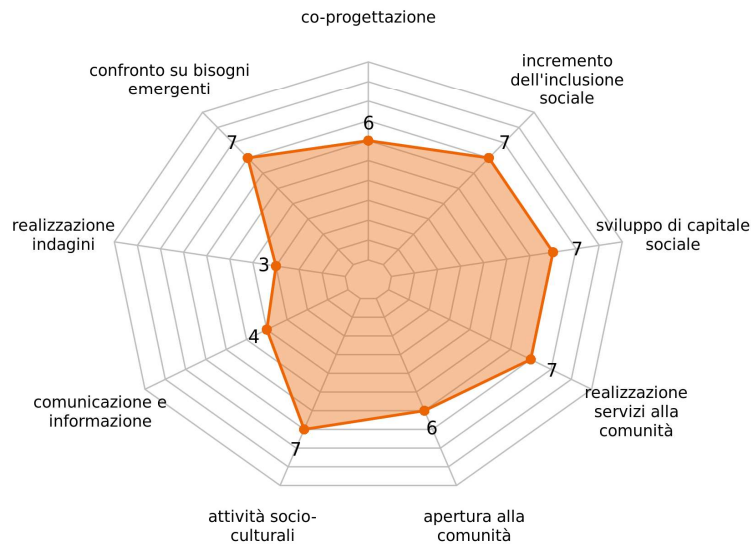
Valutare l'impatto sociale della cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di un ente di Terzo settore. È così possibile affermare che la

cooperativa sociale sia sufficientemente attenta alle pratiche ambientali poiché nello specifico produce nell'ambito del bio e della tutela ambientale.

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 Il Sentiero ha per il suo territorio sia quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee come sin qui dimostrato.

È vero che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per gli stessi ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del lavoro della cooperativa nei confronti della comunità, la cooperativa sente di poter affermare di aver realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata in azioni che hanno previsto il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, l'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, attività socio-culturali aperte (feste, eventi...), 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 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, carta dei servizi, certificazioni di qualità e altre certificazioni di prodotto e processo, sito internet accessibile ai sensi della L4/2004 (per ipovedenti) 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 Il Sentiero è di certo sufficientemente nota nel territorio per i suoi servizi e prodotti, per il suo ruolo sociale e per l'impatto economico e per la generazione di lavoro che essa ha sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, sono già state date ampie indicazioni della capacità 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 Il Sentiero 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, utenti o famigliari di utenti e volontari) ha anche riflettuto e si è di conseguenza espresso rispetto alla capacità della cooperativa sociale di aver perseguito e raggiunto alcuni obiettivi di interesse sociale. Le parole chiave identificate (anche in linea con la definizione di ente di Terzo settore fornita giuridicamente dalla L. 106/2016) e sottoposte a valutazione sono state innovazione sociale, coesione sociale, inclusione sociale e impatto sociale.

## INNOVAZIONE SOCIALE

La cooperativa sociale Il Sentiero ha sicuramente investito nel generare una elevata innovazione prevedendo l'apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio e la realizzazione di nuovi servizi e progetti non presenti o presenti in altra forma nel territorio, ma in un certo modo anche attraverso l'innovazione al proprio interno dei processi di gestione e coordinamento del servizio, la realizzazione di modalità di erogazione dei servizi nuove rispetto a quanto offerto da altri attori del territorio e l'apertura a nuove relazioni e collaborazioni che hanno permesso di arricchire in qualità i servizi e le azioni sul territorio. In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche per innovare, con risultati concreti. I progetti qui di seguito riportati, hanno contribuito in modo sostanziale e operativo allo sviluppo di un nuovo approccio alla persona. Hanno prodotto un nuovo modo di vedere l'utenza dei servizi della Cooperativa. Si tratta di progetti sperimentali, nati da fondi regionali e nazionali, che hanno permesso di costruire nuove opportunità per persone non conosciute dai servizi distrettuali o che necessitavano di sperimentare capacità lavorative e relazionali all'interno di contesti protetti. Nel corso dell'anno sono state proposte le seguenti progettualità:

- Legge 112/2016 "Dopo di noi", progetto Linea C a favore di 3 persone.
- Progetto Vita Indipendente, a favore di 3 persone.
- Progetto LINC: sono state avviate 2 progettualità che hanno visto la partecipazione di 22 persone.

Oltre a tutto ciò, nella seconda metà dell'anno, grazie alla proficua collaborazione con il Comune di Breda di Piave, è stata possibile la stesura di due progettualità in risposta a bisogni emergenti del territorio richiedente. Un progetto, denominato Di Casa in Casa, si è rivolto alla popolazione anziana (over75), avviando un programma di monitoraggio/conoscenza/interventi di segretariato sociale/informazione e avviamento all'attivazione di servizi offerti dal Comune. Il secondo, denominato Nessuno Escluso, si è invece rivolto a persone facenti parte del territorio ma che per storia personale e/o disabilità fisiche, non hanno avuto l'opportunità di avere un rapporto con il proprio Comune, ma rappresentano per esso invece una risorsa. Viceversa, il Comune può essere risorsa per loro in qualità di attivatore e promotore di un sistema di relazioni per far sentire tutti i propri cittadini parte della Comunità, nonostante difficoltà fisiche e/o disabilità di vario tipo.

## COESIONE SOCIALE

La cooperativa sociale Il Sentiero ha sicuramente avuto nell'anno e in generale grazie alla sua attività elevate ricadute in termini di coesione sociale: ha sostenuto al suo interno, nei confronti di lavoratori ed utenti, politiche volte alla parità di genere e ha incrementato i livelli di fiducia tra i soggetti al suo interno e con minori ma sempre significativi risultati ha promosso lo sviluppo di nuove relazioni sociali e rafforzato le relazioni sociali tra i propri utenti e tra questi ed i cittadini, ha generato legami di solidarietà e di affinità tra individui, ha inciso positivamente sui livelli di benessere economico di alcune categorie di cittadini, ha tenuto comportamenti volti alla tutela dell'ambiente e ha promosso tra i cittadini sentimenti di altruismo, reciprocità, conoscenza, elementi di capitale sociale.

## INTEGRAZIONE E INCLUSIONE SOCIALE

La cooperativa sociale Il Sentiero ha significativamente promosso con le sue attività una maggiore inclusione sociale nei propri territori e le azioni su cui ha inciso in modo particolare sono state l'aumento dello standard di vita di persone precedentemente a rischio o marginalizzate nella società, prestando inoltre una certa attenzione anche ad azioni quali 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 processi che garantiscono ai beneficiari dei servizi la partecipazione attiva alle decisioni interne e l'aumento della partecipazione di soggetti marginalizzati alla vita economica, sociale e culturale.

## IMPATTO SOCIALE

La cooperativa sociale Il Sentiero sembra aver generato a livello sociale un certo impatto rispetto a dimensioni quali prevenzione del disagio sociale, delle marginalità, della dispersione e dell'impovertimento, 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 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. In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche che hanno generato impatto sociale: attraverso il coinvolgimento di aziende del territorio limitrofo e non, per la vendita di prodotti della Cooperativa. Tali collaborazioni hanno permesso alla Cooperativa di esserci nel territorio con i propri prodotti (non solo con i propri servizi), mostrando la qualità del lavoro svolto dalle persone che quotidianamente si sono impegnate nella produzione di prodotti competitivi di qualità.

Anche la costituzione di reti tra cooperative, ad esempio la Rete InterAgendo formata sia da Cooperative sociali che privati e Associazioni, ha permesso di implementare l'impatto della Cooperativa grazie all'aumento dei progetti offerti e la conseguente conoscenza di nuove persone e famiglie a cui rivolgere le proprie proposte. Nuove collaborazioni hanno generato nuovi canali di comunicazione e nuove conoscenze tra servizi e professionisti di cooperative diverse per future progettualità e implementazione delle competenze.

Per quanto riguarda la percezione di benessere da parte dei cittadini del territorio, si sottolinea la presenza di due offerte continuative rivolte all'esterno: percorsi di Bioenergetica e serate mensili di Collage creativo/introspezzivo. Tali proposte mirano alla cura di sé attraverso attività aperte, svolte in gruppo, in grado di produrre benessere personale promuovendo allo stesso tempo relazioni tra i partecipanti.

Nel mese di settembre la Cooperativa ha aperto le proprie porte costruendo un evento aperto per presentare le proprie attività: dimostrazione e sperimentazione delle fasi per la costruzione della carta riciclata; assaggio e dimostrazione di una lavorazione svolta nel laboratorio di Cioccolateria; lezione prova Bioenergetica; sperimentazione dell'attività di Collage ed esposizione di alcuni lavori. Inoltre la Cooperativa ha partecipato all'evento



“Scoop”, evento promosso da Confcooperative Belluno e Treviso in collaborazione con il comune di Cortina. Lo scopo della manifestazione è mostrare e rendere tangibile l'importanza delle imprese cooperative per l'economia locale, ma anche raccontare come esse stiano sviluppando percorsi virtuosi di sostenibilità, nel rispetto dei valori cooperativi e degli Obiettivi per lo Sviluppo indicati dall'Agenda 2030. Il Sentiero ha partecipato con i propri prodotti del laboratorio di Cioccolateria e offrendo ai propri soci la possibilità di partecipare con le proprie famiglie alla giornata. Tra le altre iniziative i mercatini di Natale del territorio e nello stesso periodo una giornata in Cooperativa aperta alla collettività per condividere un progetto proposto e promosso da alcune persone con disabilità del servizio domiciliare e dai loro educatori.

## INDICE GENERALE

<b>METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE</b> .....	2
<b>INFORMAZIONI GENERALI SULL'UTENTE</b> .....	4
<b>STRUTTURA GOVERNO AMMINISTRAZIONE</b> .....	10
<b>PERSONE CHE OPERANO PER L'UTENTE</b> .....	15
<b>COINVOLGIMENTO E BENESSERE ORGANIZZATIVO</b> .....	19
<b>VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA</b> .....	22
<b>OBIETTIVI E ATTIVITÀ</b> .....	24
<b>CENTRO DIURNO</b> .....	24
<b>SERVIZIO DOMICILIARE PER PERSONE CON DISABILITÀ</b> .....	24
<b>ICDP</b> .....	25
<b>SERVIZIO ASSISTENZA DOMICILIARE</b> .....	25
<b>VALUTAZIONE DI SINTESI SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b> .....	29
<b>SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA</b> .....	30
<b>DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE</b> .....	30
<b>PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE</b> .....	32
<b>ALTRE INFORMAZIONI</b> .....	34
<b>IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE</b> .....	34
<b>RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE</b> .....	36
<b>INNOVAZIONE SOCIALE</b> .....	39
<b>COESIONE SOCIALE</b> .....	39
<b>INTEGRAZIONE E INCLUSIONE SOCIALE</b> .....	40
<b>IMPATTO SOCIALE</b> .....	40