

**Bilancio sociale della cooperativa sociale**  
**L'ORIZZONTE**  
Esercizio 2021

## **Indice**

- **METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE** **PAG. 3**
- **INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE** **PAG. 4**
- **STRUTTURA, GOVERNO, AMMINISTRAZIONE** **PAG. 9**
- **PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE** **PAG. 16**
- **OBIETTIVI E ATTIVITA'** **PAG. 27**
- **SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA** **PAG. 36**
- **ALTRE INFORMAZIONI** **PAG. 40**



## METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

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

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

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

dimensioni più qualitative il metodo ha richiesto di organizzare un Gruppo di lavoro, nel caso della cooperativa composto da una parte dei membri del CdA, e nello specifico da lavoratori ordinari. In questo modo, sulla base di chiari indicatori ci si interrogherà sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

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.



Il presente bilancio sociale rendiconta le attività svolte dalla cooperativa sociale L'ORIZZONTE, codice fiscale 01065160473, che ha la sua sede legale all'indirizzo Via Caravaggio 24B, Quarrata, Pistoia (PT).

La cooperativa sociale L'ORIZZONTE nasce nel 1988 e per comprendere il suo percorso è necessario leggere alla sua storia. La cooperativa sociale viene inizialmente fondata per volontà di un gruppo di nove donne già operanti nel settore, rappresentate dalla Presidente Anna Goretti. Nel 1991 un'iniziale convenzione con la U.S.L. Area Pistoiese per l'assistenza di base presso la R.S.A. Caselli di Quarrata impiega le prime tre delle nostre socie-dipendenti; nel 1994 viene attivato dal Comune di Quarrata un servizio di trasporto scolastico per minori disabili e ce ne viene affidata la gestione. Tuttavia è nell'anno 1998 che si sviluppa e si potenzia la base sociale, prendendo l'avvio di due servizi innovativi gestiti da noi per il Comune di Quarrata: l'Assistenza Domiciliare agli Anziani e i Servizi Integrativi all'infanzia. Occupa attualmente circa 150 dipendenti.

Quale cooperativa sociale di tipo plurimo (A+B), 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, interventi e prestazioni sanitarie, prestazioni socio-sanitarie, servizi educativi alla prima infanzia (0-6 anni), servizi educativi per bambini e ragazzi (formazione extra-scolastica e para-scolastica, servizi educativi residenziali e semiresidenziali), attività culturali con finalità educativa, alloggio sociale e

agricoltura sociale e attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate operando nel settore agricoltura.

La cooperativa sociale nello specifico opera nei seguenti SETTORI:

1. SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI: Assistenza Domiciliare ad anziani/disabili nel Comune di Quarrata, Assistenza alla persona presso le RSA Villone Puccini Pistoia e Le Lame Agliana, servizi di animazione e riabilitazione fisioterapica presso la RSA Casa di Marta a Prato, Assistenza scolastica a minori disabili nelle scuole della Provincia di Pistoia, Servizi di trasporto sociale, gestione della Comunità Di Tipo Familiare Casa Di Anna, che offre a donne sole in stato di bisogno una soluzione abitativa protetta
2. SERVIZI EDUCATIVI nel Comune Quarrata: Asili nido, Servizi innovativi e integrativi per bambini e genitori, Servizi di attività educative e di integrazione per bambini con disabilità.
3. PROGETTI DI IMPATTO SOCIALE finalizzati all'integrazione, all'inclusione ed al benessere in particolare per la popolazione anziana e per i giovani disabili del territorio.

Inoltre, seppur Plurima non ha ancora ben sviluppato l'aspetto di inserimento lavorativo caratteristico delle cooperative di tipo B.



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

A)

- gestione di servizi, asili e centri ludici e/o socio-educativi, rivolti alla prima infanzia, all'infanzia e a minori nei modi ritenuti utili al raggiungimento dello scopo sociale;

- gestione di attività e servizi di assistenza domiciliare, animazione e socializzazione, effettuati in itinere e a domicilio dell'utente;
- gestione di attività di assistenza infermieristica e sanitaria a carattere domiciliare, oppure realizzata dentro centri di servizio appositamente allestiti, o messi a disposizione da enti pubblici o privati;
- gestione di strutture di accoglienza e assistenza, per persone anziane autosufficienti e non o per persone con handicap fisico, psicofisico o con disagio mentale;
- gestione di servizi integrati per strutture di accoglienza e assistenza per persone anziane autosufficienti e non o per persone con handicap fisico, psicofisico o con disagio mentale;
- servizi di assistenza, socializzazione, animazione, sostegno ed educazione professionale per minori e adulti con handicap fisico, psicofisico o con disagio mentale, a domicilio o in strutture pubbliche e private;
- gestione di servizi di refezione scolastica e accompagnamento sugli scuolabus;
- gestione e promozione di attività volte al reinserimento/inserimento lavorativo e/o sociale di soggetti in difficoltà;
- gestione di servizi e centri terapeutici e/o di riabilitazione;
- gestione di centri diurni ed altre strutture con carattere animativo e finalizzate al miglioramento della qualità della vita, nonché altre iniziative per il tempo libero, la cultura e il turismo sociale;
- gestione di attività di sensibilizzazione ed animazione delle comunità locali entro cui opera, al fine di renderla più consapevole e disponibile all'attenzione e all'accoglienza delle persone in stato di bisogno;
- gestione di attività di promozione e rivendicazione dell'impegno delle istituzioni a favore delle persone deboli e svantaggiate e di affermazione dei loro diritti;
- promozione e gestione di corsi di formazione intesi a dare ai partecipanti all'iniziativa o all'attività sociale strumenti idonei al reinserimento sociale e alle qualifiche professionali nonché alla formazione cooperativistica anche con il contributo della Comunità Europea, di enti pubblici e privati in genere e/o singoli;
- erogazione di servizi a privati, imprese e non ed in particolare a enti pubblici, quali comuni, province e regioni, nelle forme e nei modi ritenuti utili al raggiungimento dello scopo sociale.

B)

In collegamento funzionale allo svolgimento delle attività di cui alla precedente lettera A), provvedere alla organizzazione e gestione - in forma stabile ovvero temporanea - di una o più attività produttive ritenute opportune per l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati ai sensi dei Decreti applicativi della legge 381/1991 e ss.mm.ii., nell'ambito dei settori industriale, agricolo, artigianale, commerciale, turistico e dei servizi, sia direttamente sia assumendole in convenzione, in appalto o in qualsiasi altra forma consentita dalla legge da enti pubblici e privati, con la possibilità di commercializzare i prodotti così ottenuti in punti vendita al minuto o rivolgendosi alla grande distribuzione, quali per esempio:

- l'organizzazione e la gestione di lavori di pulizia, igienizzazione, sanificazione, disinfestazione, derattizzazione, deblattizzazione e ogni altra attività simile nonché manutenzione presso uffici, condomini, piazzali, strade, magazzini, complessi commerciali e industriali sia pubblici sia privati;

- l'organizzazione e la gestione di lavori di giardinaggio e falciatura sia manuale che meccanizzata, la realizzazione e la manutenzione di aree erbose, l'abbattimento di piante, l'esecuzione di trattamenti su argini, aree erbose e sponde di canali;
- la coltivazione di terreni in Italia e all'estero e la raccolta di prodotti della terra, la gestione di serre e impianti di sperimentazione, la realizzazione di vivai forestali e di essenze, la costruzione di campi e centri sperimentali dimostrativi per le attività agro-forestali;
- l'organizzazione e la gestione di lavori e iniziative per la tutela e la valorizzazione delle bellezze naturali e dei beni culturali artistici, la gestione di parchi naturali attrezzati, musei nonché ogni iniziativa volta alla valorizzazione culturale e turistica del territorio;
- l'organizzazione e la gestione di impianti sportivi in genere;
- la gestione di agenzie di viaggi, informazioni promozione turistica, creazione pacchetti viaggi, anche legati agli eventi del territorio;
- l'organizzazione e l'esecuzione anche per conto terzi di lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria in aziende agricole e in terreni adibiti a verde pubblico e privato, nonché altre aree pubbliche e private, opere di manutenzione minuta in genere;
- progettazione, realizzazione, installazione e manutenzione di elementi per l'arredo urbano;
- l'organizzazione, la gestione e l'esecuzione di lavori di istituzione e manutenzione di parchi naturali pubblici e privati, formazione di viali e aiuole, aree destinate a verde pubblico, attrezzate turisticamente, tabellatura e recintazione di parchi naturali e riserve integrali, opere di formazione di invasi artificiali destinabili a pesca sportiva, opere di governo e manutenzione delle piante quali patate, diradamenti, spalcatore, formazione di aree di protezione per fiori e altre specie vegetali, impianti di orti botanici;
- l'organizzazione e la gestione di servizi di custodia e portierato, nonché di pulizia di edifici privati e pubblici, anche di interesse storico artistico e/o culturale;
- gestione di servizi di sportello al pubblico quali per esempio gestione di ufficio oggetti smarriti, servizi informativi;
- l'organizzazione, la promozione e la gestione di punti di ristoro, ristoranti, bar, attività catering, banqueting e servizi ricettivi e di ospitalità (alberghi, foresterie, ostelli, agriturismi, campeggi ecc.);
- organizzazione e gestione di eventi, cerimonie, feste, matrimoni, celebrazioni funerarie;
- attività e servizi di comunicazione, con particolare riferimento a servizi informatici quali per esempio programmazione, realizzazione siti internet, database, attività di assistenza e manutenzione informatica, migrazione di sistemi operativi.
- gestione di strutture per l'accudimento e l'accoglienza di animali quali ad esempio canili, gattili, riserve di pesca, fattorie didattiche; gestione di servizi cimiteriali per animali nonché ogni altra attività complementare e connessa.

Le attività di cui al presente oggetto sociale saranno svolte nel rispetto delle vigenti norme in materia di esercizio di professioni riservate per il cui esercizio è richiesta l'iscrizione in appositi albi o elenchi.

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 cooperativa opera dal 1988 con il fine di procurare occupazione, continuità e dignità al lavoro delle proprie socie e soci attraverso lo svolgimento di attività socio sanitarie-assistenziali ed educative indirizzate alla comunità territoriale per la promozione di uno spirito solidaristico e inclusivo verso le fragilità.

La Cooperativa intende perseguire questo obiettivo mantenendo nel tempo le sue caratteristiche fondanti:

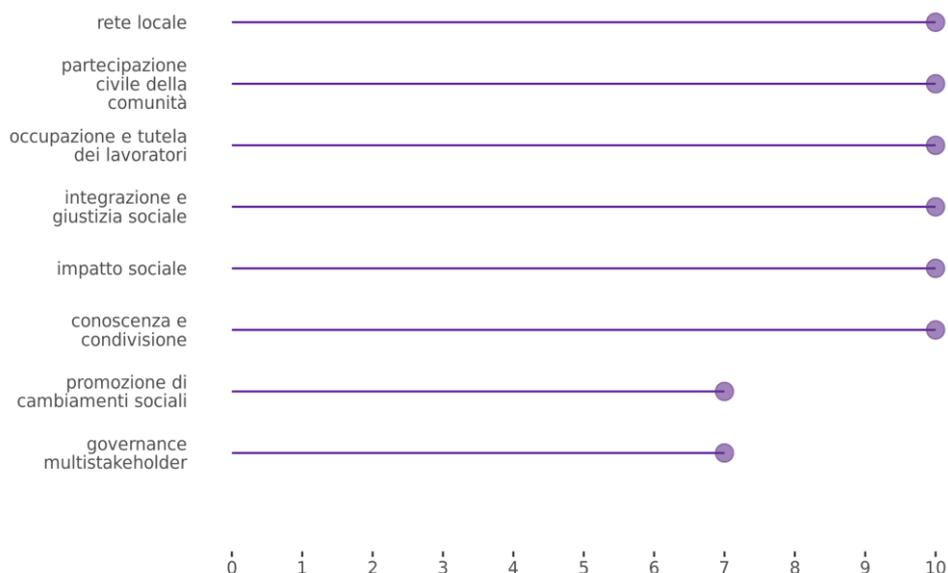
- mantenere la propria identità originaria di cooperativa che: mette al centro del proprio operare la persona con tutti i suoi valori e diritti, promuove un'organizzazione dei propri tempi e spazi di lavoro volta a favorire l'instaurarsi e la crescita di positivi rapporti umani fra le persone, è disponibile ad essere sempre aperta al territorio e all'ascolto delle problematiche e bisogni dei propri soci, dei beneficiari dei propri interventi e della comunità tutta, ricercando e promuovendo innovazione e adeguatezza nei propri interventi, progetti e attività.
- essere una impresa sociale che vuole trasmettere a tutte le realtà territoriali, attraverso il lavoro quotidiano, questo suo modo di pensare e fare, così da rappresentare un valido e significativo contributo alla crescita della nostra comunità territoriale.

In particolare, la nostra attenzione è rivolta a:

- Perseguire, senza fine di lucro, l'interesse generale della nostra comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini sviluppando fra di essi lo spirito mutualistico e solidaristico
- Promuovere una forte attenzione alle problematiche socio sanitarie-assistenziali ed educative del nostro territorio al fine di progettare e realizzare servizi che diano concreta risposta ai bisogni e alle esigenze rilevate
- Ricercare, nelle nostre attività, una fruttuosa collaborazione con le Istituzioni Pubbliche, private, e con i singoli cittadini, favorendo il loro coinvolgimento nella gestione dei nostri progetti
- Investire in competenze e ricerche promuovendo progetti innovativi di crescita sociale e ricercando, per questo, la collaborazione delle altre realtà associative presenti sul nostro territorio
- Promuovere a tutti i livelli il miglioramento continuo della qualità dei nostri servizi
- Promuovere a tutti i livelli l'attenzione alla rilevazione dei bisogni ed esigenze delle persone beneficiarie dei nostri interventi al fine di ricercarne la migliore soddisfazione
- Offrire al nostro personale le migliori condizioni lavorative possibili per qualità, continuità, opportunità di formazione e trattamento economico
- Coinvolgere e valorizzare il nostro personale ricercandone la soddisfazione affinché si senta motivato ed impegnato nel miglioramento continuo della qualità delle attività svolte
- Mantenere un'economia sana e capace di fornire le risorse economiche necessarie al perseguimento delle nostre finalità.

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, partecipazione civile della comunità, rete locale, impatto sociale e conoscenza e condivisione.

## 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 L'ORIZZONTE ha la sua sede legale all'indirizzo Via Caravaggio 24B, Quarrata, Pistoia (PT) ed opera anche attraverso una sede operativa in Via Trento 14, Quarrata (PT).

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 L'ORIZZONTE 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 natura pubblica e 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.



La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale L'ORIZZONTE 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.

**Assemblea Soci** Organo fondamentale della Cooperativa all'interno del quale i soci sono chiamati ad esprimersi e confrontarsi ufficialmente in merito alle scelte fondamentali per la vita della Cooperativa.

**Consiglio di Amministrazione** La Cooperativa è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero di Consiglieri variabile da tre a cinque, eletti dall'Assemblea ordinaria dei soci, che ne determina di volta in volta il numero. La maggioranza dei componenti il Consiglio di amministrazione è scelta tra i soci cooperatori, oppure tra le persone indicate dai soci cooperatori persone giuridiche. I componenti dell'organo amministrativo durano in carica per il periodo fissato all'atto della nomina, in genere 3 anni; in mancanza di fissazione di termine, essi durano in carica fino a revoca o dimissioni.

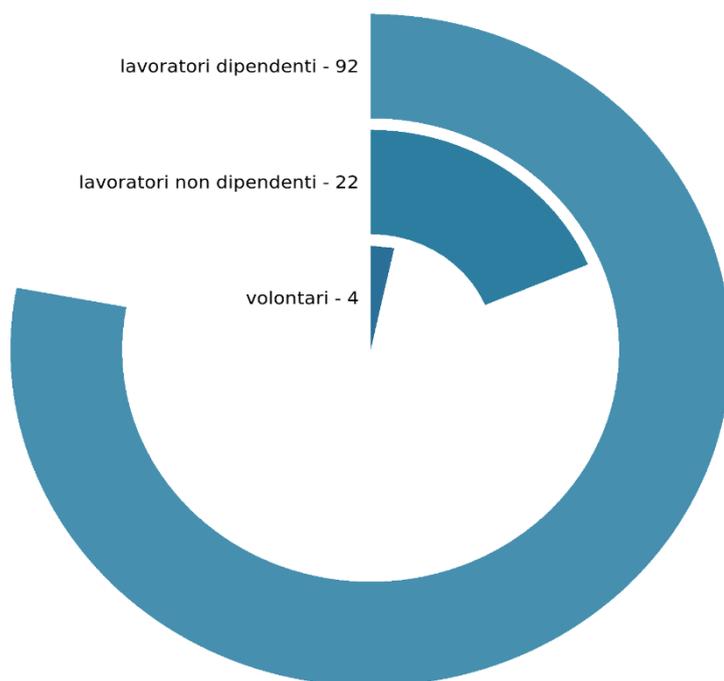
Il Consiglio elegge nel suo seno il Presidente ed il Vicepresidente. Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge o dallo statuto. L'Organo amministrativo può delegare parte delle proprie attribuzioni, ad eccezione delle materie previste dall'art. 2381 del codice civile, dei poteri in materia di ammissione, recesso ed esclusione dei soci e delle decisioni che incidono sui rapporti mutualistici con i soci, ad uno o più dei suoi componenti, oppure ad un Comitato esecutivo formato da alcuni dei suoi componenti, determinandone il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega.

È nei compiti del Presidente convocare l'Organo amministrativo, fissare l'ordine del giorno, coordinare i lavori e provvedere affinché i consiglieri siano informati sulle materie iscritte all'ordine del giorno.

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 118 soci, di cui 92 lavoratori dipendenti e 4 volontari. 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 79.45% 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.

## Suddivisione soci per tipologia



Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la cooperativa sociale non conta tra i propri soci nessuna organizzazione di qualsiasi forma giuridica e ciò indica quindi l'assenza di rapporti istituzionalizzati con gli attori economici e sociali del territorio, pur praticando politiche diverse di cui si tratterà parlando di reti. Infine, nonostante sia prevista per legge anche la possibilità per le cooperative sociali di avere soci sovventori, tale categoria non è contemplata nella cooperativa sociale.

In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale L'ORIZZONTE 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.

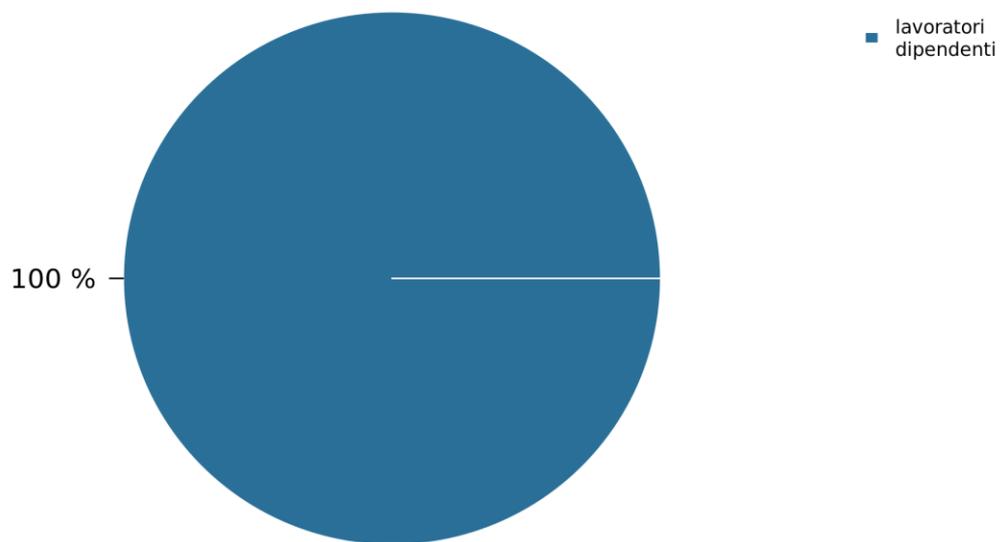
Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di Amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di Amministrazione della cooperativa sociale L'ORIZZONTE risulta composto da 5 consiglieri:

- GORI ANNA MARIA CRISTINA – data prima nomina 18/11/2020
- NESTI NICLA – data prima nomina 18/11/2020
- MARINI FRANCESCO – data prima nomina 18/11/2020
- MAURO GIUSEPPINA – data prima nomina 18/11/2020
- GORI MONICA – data prima nomina 18/11/2020

Si tratta in tutti i casi di lavoratori della cooperativa, tale da potersi affermare che la organizzazione ha optato per un Consiglio di Amministrazione rappresentativo in modo esclusivo dei propri lavoratori, ma non degli altri portatori di interesse.

Nell'anno il Consiglio di Amministrazione si è riunito 12 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: L'ORIZZONTE conta così la presenza tra i suoi soci di un 20% di giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne. Accanto a queste riflessioni, ci sono altre considerazioni di cui tenere conto.

Secondo il regolamento interno della cooperativa, di cui riportiamo degli stralci, i **SOCI LAVORATORI**:

- a) Concorrono alla gestione dell'impresa partecipando alla formazione degli organi sociali e alla definizione della struttura di direzione e conduzione dell'impresa;
- b) Partecipano alla elaborazione di programmi di sviluppo e alle decisioni concernenti le scelte strategiche, nonché alla realizzazione dei processi produttivi dell'azienda;
- c) Contribuiscono alla formazione del capitale sociale e partecipano al rischio d'impresa, ai risultati economici ed alle decisioni sulla loro destinazione;
- d) Mettono a disposizione le proprie capacità professionali anche in relazione al tipo e allo stato dell'attività svolta, nonché alla quantità delle prestazioni di lavoro disponibili per la cooperativa stessa.
- e) Il rapporto di lavoro dei soci, pur se ulteriore rispetto a quello sociale, trova in quest'ultimo il suo fondamento in quanto la cooperativa ha tra i suoi scopi quello di fornire opportunità di lavoro ai propri soci.

Articolo 1 – tipologie di soci lavoratori Tra socio e cooperativa potrà essere instaurato uno dei seguenti tipi di contratto di lavoro:

- Subordinato, nelle varie tipologie possibili, anche formative, anche a tempo parziale ed a tempo determinato, compatibili con lo stato di socio
- In qualità di artigiano, commerciante, coltivatore diretto o imprenditore agricolo a titolo principale
- Libero professionale

- Collaborazione coordinata e continuativa
- Collaborazione a progetto
- In qualità di agente o rappresentante
- Volontario ai sensi della Legge 381/1991

È inoltre possibile la scelta di qualsiasi altro tipo di contratto di lavoro, anche di nuova introduzione nell'ordinamento italiano, purché compatibile con lo stato di socio.

Articolo 4 – comunicazione di ammissione L'ammissione al lavoro verrà comunicata al lavoratore, che vi dovrà aderire a norma dell'articolo 1 della Legge 142/2001, in forma scritta, attenendosi a quanto disposto dal presente regolamento. Il socio dovrà consegnare la documentazione necessaria per lo svolgimento del contratto di lavoro. Il consiglio di amministrazione è delegato a predisporre, per ogni tipo di contratto l'elenco dei documenti richiesti. Il socio è inoltre tenuto a comunicare tempestivamente tutte le successive variazioni.

Articolo 5 – distribuzione del lavoro La cooperativa provvede, tramite la propria organizzazione, all'acquisizione del lavoro e alla relativa redistribuzione a ogni socio in base alle mansioni assegnate, alla professionalità posseduta, al grado di responsabilità acquisita e al tipo di contratto in essere. Tale ripartizione dovrà essere effettuata, in base ai criteri di cui al presente comma, con la massima equità. La cooperativa si adopererà per favorire, compatibilmente con le esigenze di servizio, il massimo di lavoro possibile per i soci privilegiando l'occupazione di quelli le cui capacità professionali siano maggiormente rispondenti alle richieste della committenza o del lavoro. Gli stessi criteri saranno utilizzati al momento dell'ammissione al lavoro nel caso in cui il numero dei soci in attesa di lavoro sia superiore ai posti disponibili. A seguito di riduzione o mancanza momentanea di lavoro, si può comunque verificare il caso, senza che da questo derivi alcun onere per la cooperativa, di soci ammessi che non possono esercitare la loro attività per mancanza di lavoro o possono esercitarla soltanto a orario ridotto. Se questo è compatibile con la natura del lavoro e con le esigenze della cooperativa e del socio è possibile stipulare contratti di tipo subordinato a tempo parziale e/o a tempo determinato e/o di lavoro ripartito e/o di lavoro intermittente. Se non è possibile assicurare al socio il lavoro secondo la tipologia contrattuale concordata, e il socio non è disponibile ad attivare un tipo di rapporto di lavoro diverso, ai sensi dell'articolo 1 comma 2 lettera d) della Legge 142/2001, il rapporto di lavoro col socio sarà sospeso senza diritto alla remunerazione in attesa di poter offrire allo stesso una opportunità di lavoro idonea.

Articolo 6 – partecipazione Tutti i soci hanno uguali diritti ed uguali doveri, indipendentemente dal tipo di contratto di lavoro instaurato. Ogni socio deve attenersi alle delibere degli organi sociali della cooperativa. Nella cooperativa sono vietate discriminazioni tra i soci basate sulla razza, il colore, l'ascendenza o l'origine nazionale o etnica, le convinzioni e le pratiche religiose, politiche o sindacali. Ogni socio ha diritto di criticare l'opera della cooperativa motivando il proprio dissenso in forma scritta, in modo costruttivo. È fatto divieto ai soci di discutere sui luoghi di lavoro, in particolare in presenza di terzi, di problematiche organizzative e/o aziendali. Eventuali richieste di chiarimenti o interventi devono pervenire, tramite gli uffici preposti, al consiglio di amministrazione. Tutti i soci sono tenuti a partecipare alle riunioni e alle assemblee indette dal consiglio di amministrazione; sono altresì tenuti al segreto per cui tutte le decisioni ed i fatti della cooperativa non devono essere comunicati all'esterno e ai terzi. Chiunque opera all'interno della cooperativa è invitato a compiere opera di promozione e pubblicità, ed è

tenuto a informare il consiglio di amministrazione di ogni atto contrario agli interessi della cooperativa. Tutti i soci sono tenuti a partecipare agli incontri organizzati dalla cooperativa al fine di migliorare la qualità del lavoro svolto.

Articolo 7 – corresponsione delle remunerazioni La corresponsione delle remunerazioni è comunque vincolata alle disponibilità finanziarie della cooperativa. Se per fatti contingenti non fosse possibile pagare i compensi alle scadenze previste, la cooperativa informerà tempestivamente i soci. Eventuali acconti saranno calcolati in proporzione ai crediti dei soci.

Articolo 8 – ristorno 1. In sede di approvazione del bilancio di esercizio l'assemblea, su proposta del consiglio di amministrazione, potrà deliberare l'erogazione di ristorni, in misura non superiore al 30% dei trattamenti economici complessivi di cui agli articoli 12 (soci subordinati) e 19 (soci non subordinati). L'erogazione potrà avvenire, in base alle decisioni dell'assemblea, mediante: - integrazioni dei compensi - aumento gratuito del capitale sociale

Articolo 10 – CCNL di riferimento per i soci con rapporto di lavoro subordinato 1/A. Per i soci con i quali è instaurato un rapporto di lavoro di tipo subordinato si farà riferimento, per il trattamento economico complessivo minimo, al CCNL delle Cooperative Sociali. In caso di impiego del socio in più settori di attività, si farà riferimento al CCNL relativo all'attività prevalente al momento dell'avvio al lavoro. In caso di cambio di settore si procederà alla variazione del CCNL entro 3 (tre) mesi dall'inizio della nuova attività.

Articolo 13 – codice disciplinare e provvedimenti disciplinari Qualora l'infrazione sia di particolare gravità, il consiglio di amministrazione, o in caso di urgenza la direzione, potrà disporre la sospensione cautelare del socio, senza diritto alla retribuzione, fino alla conclusione del procedimento disciplinare.

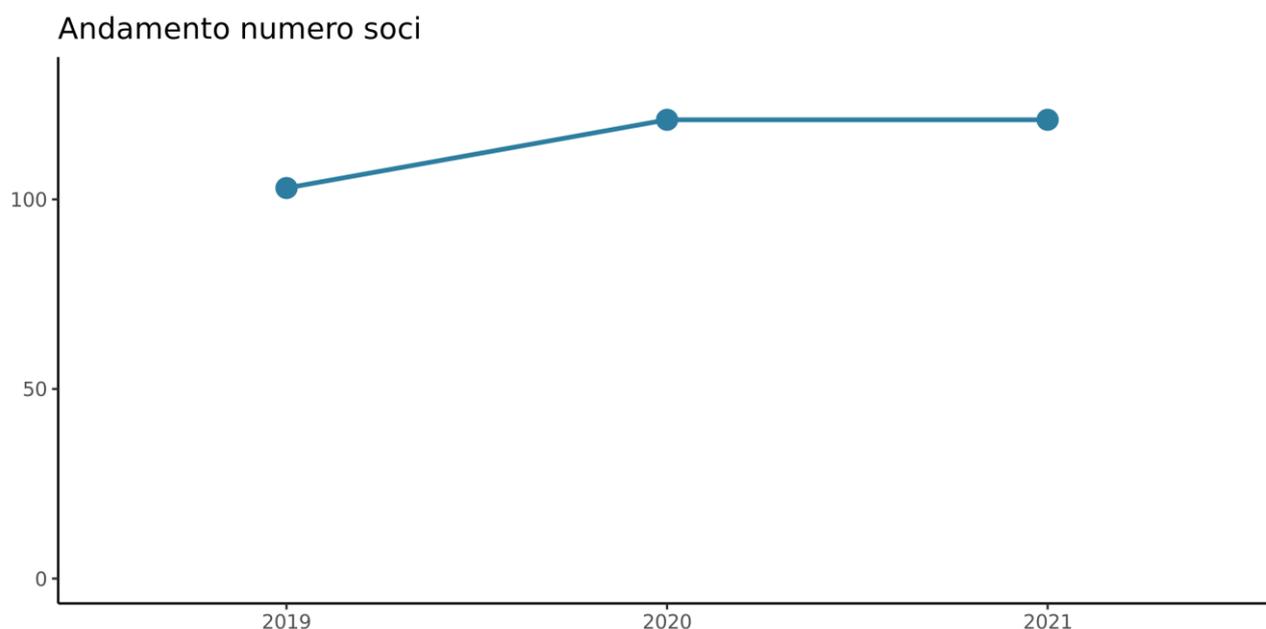
Articolo 14 – risoluzione del rapporto di lavoro I contratti di lavoro subordinato si risolvono, in aggiunta a quanto previsto dal CCNL di riferimento per la parte economica, in caso di esclusione, recesso o decadenza, per qualsiasi ragione o causa. L'interruzione del contratto di lavoro subordinato è causa di esclusione da socio salvo che il consiglio di amministrazione, previa domanda del socio, non provveda all'iscrizione del socio stesso in altra sezione del libro soci.

Articolo 18 – organizzazione del lavoro Ogni socio è tenuto ad operare nel rispetto delle disposizioni regolatrici del tipo di rapporto di lavoro concordato. I soci dovranno essere informati circa l'assetto organizzativo, l'organigramma aziendale e le scelte di importanza particolare della cooperativa. Il lavoro dei soci con rapporto di tipo non subordinato si svolgerà con le modalità idonee a raggiungere gli obiettivi stabiliti dal contratto individuale in collaborazione e/o in coordinamento con le strutture della cooperativa.

Articolo 25 – risoluzione del rapporto di lavoro I contratti di lavoro si risolvono alla data stabilita dal contratto individuale. La risoluzione può essere anticipata nei casi e con le modalità previste dal contratto individuale ovvero in caso di esclusione, recesso o decadenza, per qualsiasi ragione o causa. L'interruzione del contratto di lavoro è causa di esclusione da socio salvo che il consiglio di amministrazione, previa domanda del socio, non provveda all'iscrizione del socio stesso in altra sezione del libro soci. Inoltre, per cercare di rafforzare i legami tra i propri soci e il senso di appartenenza vengono organizzate occasioni come 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 9 soci, come anticipato essi sono oggi 118. Rispetto all'ultimo anno, l'andamento è di sostanziale stabilità: nel 2021 si è registrata l'entrata di 11 e l'uscita di 10 soci. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 45% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 55% di soci presenti da più di 15 anni.

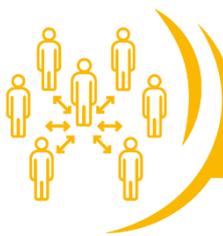
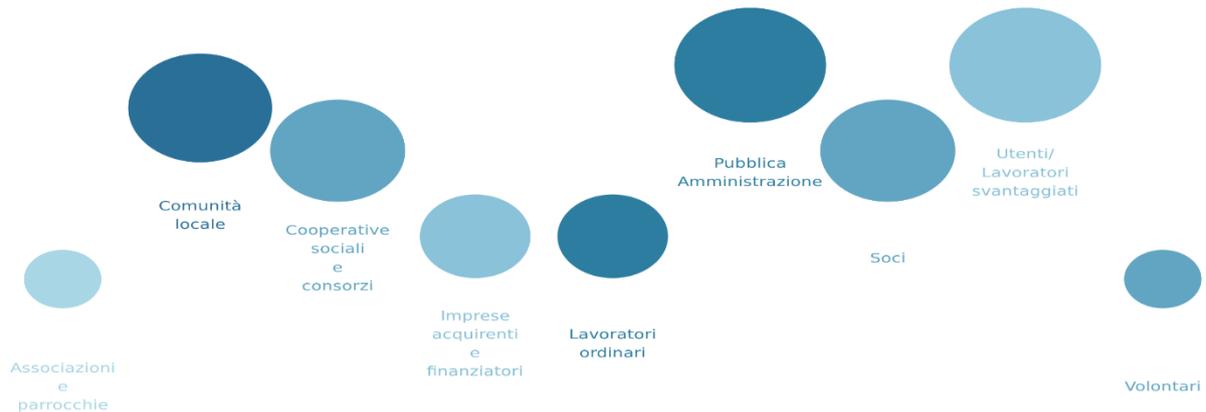
Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2021 L'ORIZZONTE ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella cooperativa nel 2021 è stato complessivamente del 100% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui il 42% rappresentato per delega, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 70% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente buona, 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 3.000 Euro per i revisori contabili. Dall'altra, gli utili realizzati nel 2020 (ultimo anno disponibile rispetto all'assegnazione di utili da assemblea di bilancio) sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.

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

## Gli stakeholders



## PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

Settori ad alta intensità di capitale umano. Così sono definite tecnicamente le imprese che vedono generato il proprio valore aggiunto soprattutto grazie al lavoro. E sotto questo profilo le cooperative sociali sono tra le tipologie organizzative in cui il lavoratore è di certo la risorsa prima per la realizzazione delle attività, e di attività di qualità. Ma non si tratta solo di avere il lavoratore al centro della produzione; per natura una cooperativa sociale guarda al lavoratore come persona, con i suoi bisogni e con necessità di coinvolgimento. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori della cooperativa sociale L'ORIZZONTE 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'impegno primario della dirigenza è quello di migliorare nel tempo le prestazioni riguardo gli aspetti della qualità e della sicurezza e salute sul lavoro. In particolare, è impegnata per lo sviluppo e per l'attuazione di un sistema di gestione che mira al miglioramento continuo della sua efficacia e assicurandone l'efficienza:

- assumendone la responsabilità e fornendo sostegno a tutti i ruoli gestionali ed alla corretta applicazione della loro leadership;
- stabilendo la politica e gli obiettivi compatibili con il contesto aziendale ed i suoi processi;

- promuovendo l'utilizzo dell'approccio per processi e del risk-based thinking;
- assicurando la disponibilità di risorse necessarie;
- comunicando a tutta l'organizzazione questo sistema di gestione e promuovendo il miglioramento

Questa strategia operativa mira a soddisfare le aspettative di tutti i propri portatori di interessi/stakeholder. L'attenzione ai desideri, alle attese e alle esigenze del Cliente/Parte interessata è l'obiettivo principale della nostra organizzazione. A tal fine essa si impegna affinché:

- siano determinati, compresi e soddisfatti con regolarità i requisiti dei beneficiari delle proprie attività e i requisiti cogenti applicabili;
- siano determinati e affrontati i rischi e le opportunità che possono influenzare la conformità dei prodotti e servizi e la capacità di accrescere la soddisfazione del cliente;
- sia mantenuta la focalizzazione sull'aumento della soddisfazione dei propri stakeholder.

## ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE E ORGANIZZATIVA

- Responsabile Qualità e Sicurezza
- Responsabile delle Risorse Umane
- Responsabile Area Sociale
- Responsabile Area Sociale Inclusione e Domiciliarità
- Referente Coordinatrice Assistenza domiciliare persone anziane e adulte con disabilità
- Referente Coordinatrice Servizi per minori con disabilità
- Referente Coordinatrice Servizi Educativi Domiciliari
- Responsabile Servizi all'infanzia
- Coordinatrice pedagogica servizi all'infanzia

Fotografando dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari (esclusi quindi i beneficiari di inserimenti lavorativi) della cooperativa sociale, si osserva che al 31/12/2021 erano presenti con contratto di dipendenza 146 lavoratori, di cui il 77.4% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 22.6% di lavoratori a tempo determinato. L'ORIZZONTE è quindi una grande cooperativa sociale –stando alle definizioni e allo scenario nazionale- e ciò influenza ovviamente l'**impatto occupazionale** generato nel territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore.

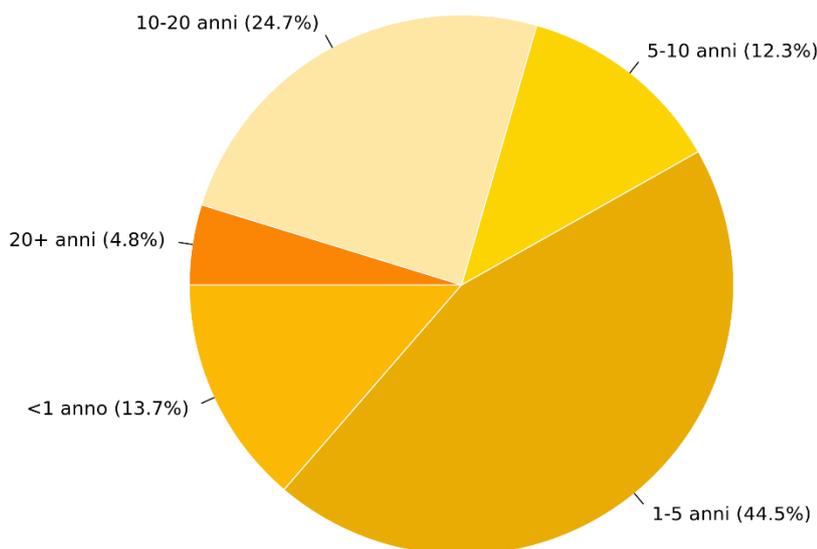
Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2021: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 24 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 16 lavoratori, registrando così una variazione positiva. Inoltre, vi è da considerare che nell'arco dell'anno 5 lavoratori sono passati da contratti flessibili a contratti a tempo indeterminato. Rispetto alle posizioni di lavoro dipendente a tempo determinato dell'anno, il 40% ha avuto un rinnovo o proroga di contratto rispetto a situazione contrattuale preesistente, il 40% ha visto rinnovato il contratto di dipendenza a tempo determinato nel corso dell'anno in deroga alla situazione Covid e nel 20% 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 146 lavoratori (per un totale di 163.359 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 107,5 unità.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: il 72% dei lavoratori risiede nella stessa provincia mentre la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la cooperativa sociale è del 58%. 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 70% risiede nel comune in cui lavora usualmente e 30% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro.

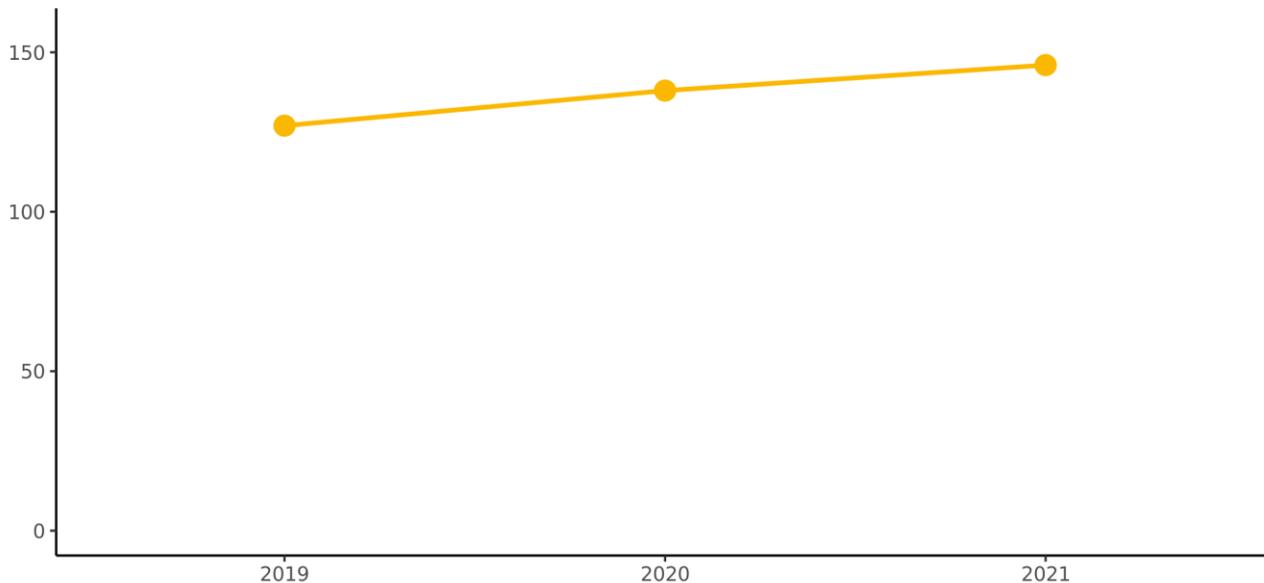
E ancora di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale della cooperativa sociale è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è del 97.26% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77.7%. La presenza di giovani fino ai 30 anni nella cooperativa sociale si attesta invece al 27.4%, contro una percentuale del 22.6% 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 28 lavoratori con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 83 lavoratori diplomati e di 35 laureati.

Anzianità di servizio dei lavoratori



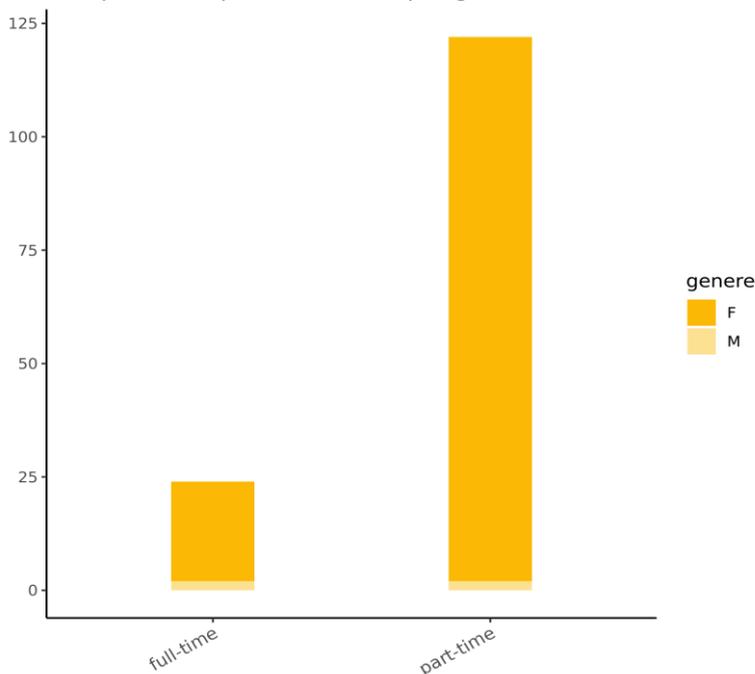
La fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 41.78% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, 7 lavoratori addirittura da oltre 20 anni. I flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.

Andamento numero totale lavoratori ordinari



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, il 16.44% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 122 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 122 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.

Composizione per contratto e per genere



La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della cooperativa sociale può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Così la cooperativa sociale vede la presenza di 39 OSS, 25 educatori, 21 assistenti alla persona, 18 educatori con titolo, 17 operai semplici, 7 professionisti sanitari, 7 coordinatori di cantiere e capisquadra, 7 impiegati, 3 responsabili, 1 operaio specializzato e 1 coordinatore.

Accanto al lavoro ordinario sin qui descritto, si vuole osservare come la cooperativa sia anche coinvolta in azioni di offerta di occasioni di impiego per fasce deboli ovvero per le cosiddette nuove categorie di soggetti svantaggiati sul mercato del lavoro, inserite attraverso la realizzazione di progetti ad hoc. Durante il 2021 la cooperativa sociale L'ORIZZONTE ha coinvolto in tali progettualità complessivamente 4 senza dimora.

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 L'ORIZZONTE il 90% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne. Un altro elemento che indica il livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti. Una necessaria premessa all'analisi salariale è data dal fatto che la cooperativa sociale applica ai propri lavoratori il contratto collettivo delle cooperative sociali.

Oltre allo stipendio base, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali il telefonino aziendale, integrazioni sanitarie e assicurative aggiuntive rispetto a quelle previste dal CCNL, convenzioni per consulenza fiscale, sconti per l'acquisto di prodotti o servizi erogati dalla propria cooperativa e anticipi sullo stipendio. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il nostro servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare L'ORIZZONTE prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di banca delle ore, contratti flessibili che rispondono ad esigenze individuali e smart working.

La cooperativa sociale L'ORIZZONTE è attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: durante l'anno il 40% dei lavoratori ha ricevuto la formazione obbligatoria prevista per il settore, il 3% una formazione tecnica, basata prevalentemente su corsi di aggiornamento professionale, il 27% è stato coinvolto in attività volte a migliorare e riqualificare le competenze dei dipendenti partecipanti ed il 3% in corsi/seminari/workshop di carattere generale o culturale su temi di sensibilità della cooperativa. Sono state così realizzate complessive 5.750 ore di formazione, e tutte sono state condotte in orario extra-lavorativo o senza riconoscimento delle ore di formazione come ore lavorate, con un impegno quindi ulteriore per i lavoratori.

A conclusione di questo approfondimento sui lavoratori dipendenti della cooperativa, si riportano alcune specificità rispetto al distacco: nel corso dell'anno 2 lavoratori sono stati distaccati in enti pubblici prestando complessive 240 ore in tali enti pubblici.

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

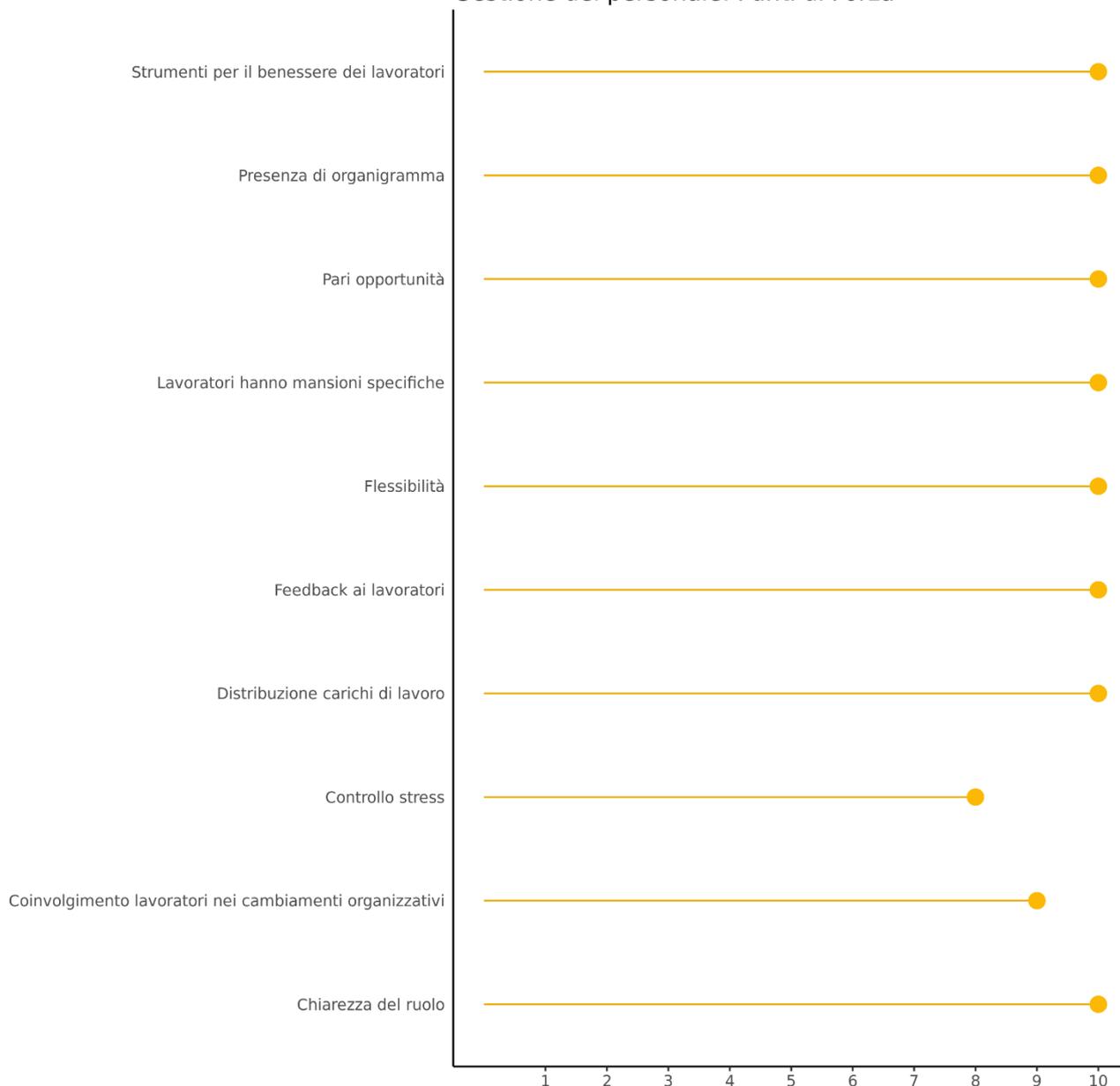
Rispetto alle azioni a favore di giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro, nel corso del 2021, la cooperativa sociale ha ospitato 3 tirocini (es: formativi, stage).

## **COINVOLGIMENTO E BENESSERE ORGANIZZATIVO**

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

Partendo quindi dai processi di flusso, lo sguardo alle fasi di selezione e ai processi di uscita porta ad affermare che la cooperativa sociale non è esposta a problemi di intercettazione dei lavoratori e si registrano flussi ordinari. Il giudizio è quello che L'ORIZZONTE faccia comunque sufficiente 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 al neo assunto la mission organizzativa con opportuni documenti, confronti, comunicazione.

### Gestione del personale: Punti di Forza

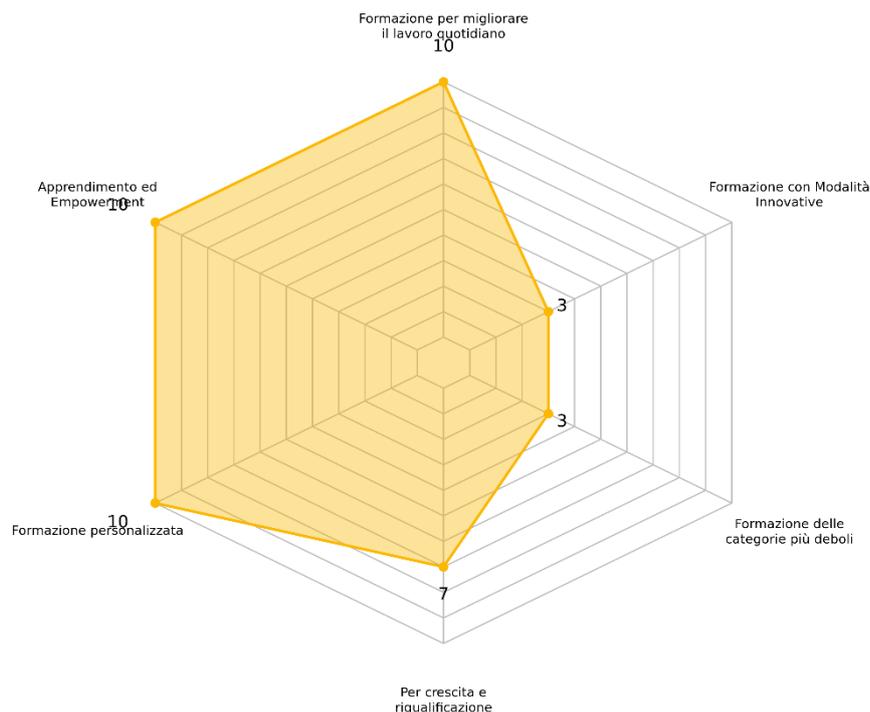


Rispetto alle caratteristiche del lavoro e quindi agli elementi di definizione dei ruoli, si osserva che la cooperativa sociale presenta alcuni punti di miglioramento: ad esempio, non sempre vi sono procedure e azioni nell'ente volte a garantire la possibilità di avanzamenti di carriera e riconoscimenti. Tali riflessioni vanno inserite in processi di gestione delle risorse umane che puntano comunque a far riconoscere il lavoratore nel suo ruolo e nel funzionamento dell'organizzazione: l'ente è dotato di un organigramma funzionale chiaro, comunicato ed appreso dai lavoratori, ogni lavoratore ha chiaro il proprio ruolo e le eventuali flessibilità richieste dallo stesso, vi sono identificati referenti e responsabili, disponibili al confronto e all'ascolto, l'ente assegna mansioni specifiche alla maggior parte dei suoi lavoratori ed ha un sistema di monitoraggio dell'operato e ai lavoratori vengono forniti feedback sulla loro attività e dei risultati raggiunti grazie al loro impegno.

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 L'ORIZZONTE 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 e informali puntano a trovare e dare soluzioni concrete e risposte a dubbi quotidiani del proprio lavoro e la formazione ha mirato a garantire ad alcuni lavoratori/categorie di lavoratori la crescita di ruolo e la riqualificazione. Nell'ambito della formazione, non è possibile affermare che la cooperativa si sia avvalsa anche di modalità formative innovative, di coaching, auto apprendimento, di confronto e interazione con professionisti, d'altra parte un aspetto rilevante è rappresentato dal fatto che si è cercato di puntare molto ad una formazione individualizzata sulle esigenze del lavoratore, attivando anche processi di apprendimento intelligente (smart learning). Elementi questi che delineano i diversi livelli di attenzione riposta oggi dalla cooperativa sociale anche ai temi dell'up-skilling e del re-skilling dei lavoratori.

### Investimento in Formazione



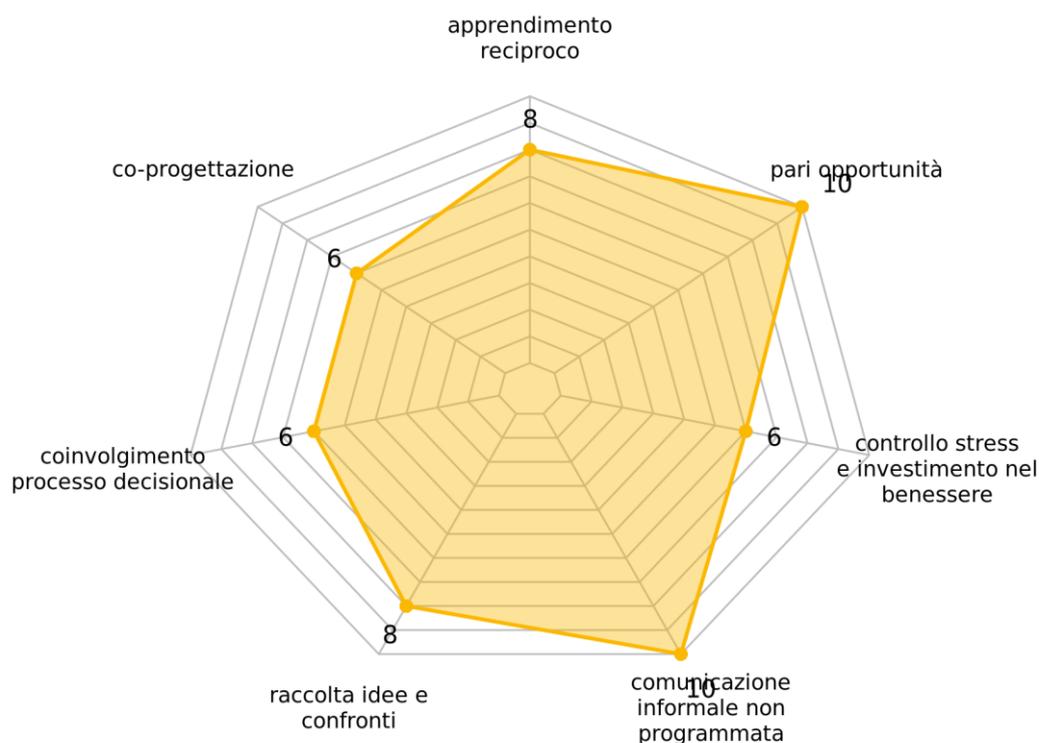
Per quanto riguarda poi, più nel dettaglio, le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori, si può affermare che la cooperativa sociale ritenga importante intervenire in alcuni ambiti e con alcuni dispositivi a sostegno dei lavoratori, quali in modo prioritario: la concessione di flessibilità (di orario, di turnistiche...) per la conciliazione famiglia-lavoro, il supporto allo smart-working per i ruoli che lo possano prevedere, l'investimento in

strumentazioni e dispositivi che garantiscano il benessere fisico dei lavoratori, lo studio di turnistiche, richieste di trasferimento, richieste di flessibilità di ruolo e tempo lavoro concilianti e non gravose per i lavoratori, processi di promozione, coinvolgimento, che garantiscano le pari opportunità (di genere, credo religioso, provenienza, ecc.) e modalità (verbali, scritte, formali o informali) di comunicazione ai singoli lavoratori dell'apprezzamento per il lavoro svolto.

Si vuole a conclusione sottolineare che la cooperativa sociale L'ORIZZONTE 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, e nel 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: 5 il numero degli infortuni totali registrati sul lavoro nello scorso anno, 35% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai lavoratori e 35% valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore. Tra le altre dimensioni di analisi del lavoro e delle sue dinamiche, non sono invece stati rilevati casi di richieste di visite straordinarie da medico competente, 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 L'ORIZZONTE 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 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 e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

## Qualità del lavoro



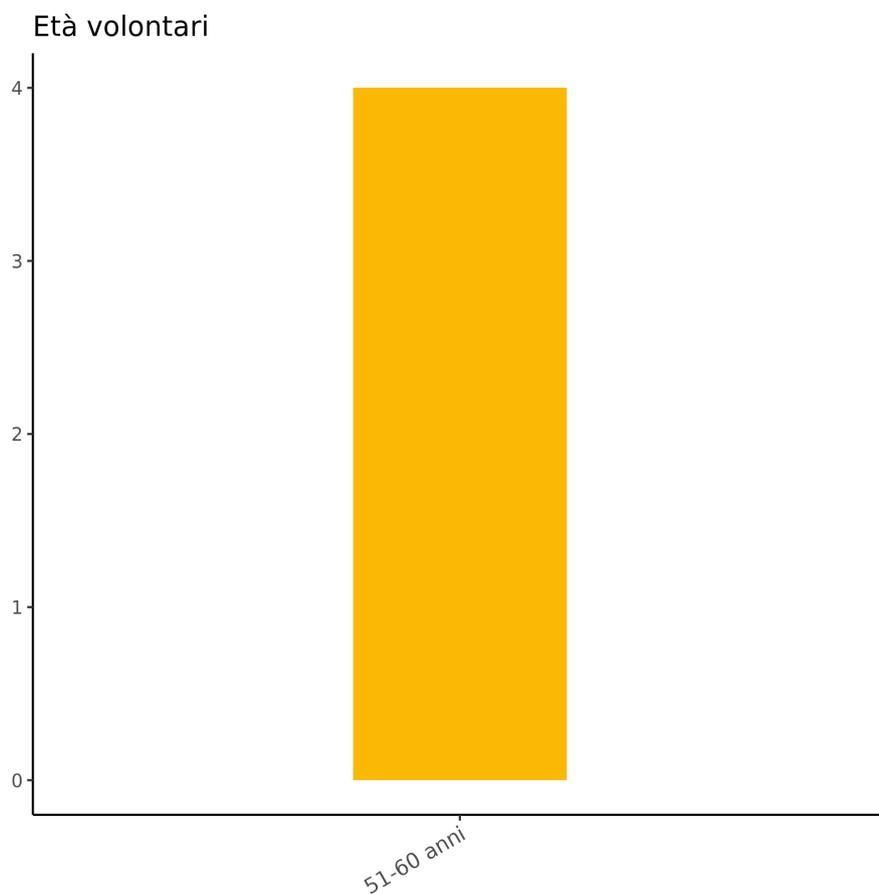
La dimensione del coinvolgimento qui presentata va comunque letta anche alla luce dei precedenti dati sul coinvolgimento formale dei lavoratori nella base sociale. Nella cooperativa sociale sono 92 (equivalenti al 98% dei dipendenti a tempo indeterminato con apertura anche ad altre tipologie di lavoratori) 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 cooperativa: ciò in quanto si punta a far sì che il lavoratore trovi la propria identità nell'ente, i lavoratori vengono informati e coinvolti rispetto ai cambiamenti organizzativi affinché riescano meglio a gestirli e dividerli, nel processo di selezione è fondamentale la motivazione pro sociale del candidato e ai lavoratori viene spesso ricordata la mission organizzativa.

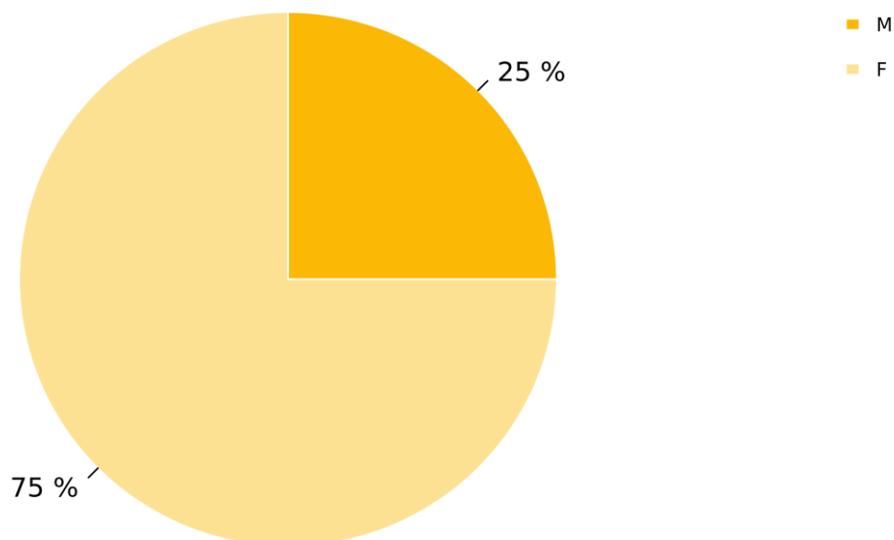
### **VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA**

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale L'ORIZZONTE 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 solo 4 volontari, tutti soci. Di essi, 1 è uomo e 3 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano tra 51 ed i 60 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 30 ore di

volontariato. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore (99% del totale ore donate) in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa, ma anche in attività di altre attività (1%).

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 L'ORIZZONTE 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 convenzioni per consulenza legale/fiscale e sconti per l'acquisto di prodotti o servizi della propria cooperativa. Secondo quanto stabilito anche legislativamente, gli enti di terzo settore possono prevedere anche rimborsi ai propri volontari per spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle attività di volontariato: la cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi chilometrici per missioni e spostamenti e rimborsi con giustificativi che attestino che la spesa è relativa all'attività prestata. La somma di rimborsi complessivamente erogati è stata pari nel 2021 a 100 euro (cifra corrispondente all'importo massimo erogato).

Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale L'ORIZZONTE non investe nella formazione dei volontari.



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

### **ASSISTENZA DOMICILIARE A PERSONE ANZIANE, ADULTI E MINORI CON DISABILITÀ**

Cominciando la lettura dei servizi offerta dalla cooperativa sociale L'ORIZZONTE, primario interesse va rivolto all'offerta di ASSISTENZA DOMICILIARE A PERSONE ANZIANE, ADULTI E MINORI CON DISABILITÀ. Si tratta nello specifico di un servizio accreditato di Assistenza Domiciliare erogato in tutti i giorni della settimana compresi i festivi, complesso e vario nella committenza (Comune di Quarrata, SdS Pistoiese e Pratese, Privati) svolto anche nei comuni limitrofi. Il gruppo di lavoro ha impegnato mediamente 18 operatrici adb/oss e 6 assistenti ausiliarie, ed è ormai consolidato sotto il profilo della qualità e umanizzazione del servizio, individualizzazione del progetto condiviso con l'utenza e in ottica globale.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio 170 persone, di cui il 35% con disabilità e il 65% over 65.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 24 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 24.064 ore di lavoro retribuito nell'anno. Sono stati complessivamente 2 i volontari che hanno contribuito alla realizzazione dell'attività nel corso del 2021.

### **ASSISTENZA SCOLASTICA AD ALUNNI CON DISABILITÀ**

Altro fondamentale intervento promosso dalla cooperativa sociale è l'assistenza scolastica rivolta ad alunni con disabilità. Gli interventi sono stati attivati in 12 scuole facenti parte di Comprensivi di Quarrata, Vignole, Pistoia, e in 5 Istituti di Scuola Superiore. Per 4 alunni è stato effettuato servizio di assistenza domiciliare con finalità educative e di supporto alla famiglia. La cooperativa ha promosso la partecipazione degli assistenti e/o della Referente coordinatrice ai PEI e a tutti i momenti di verifica effettuati dai docenti, assistenti sociali e neuropsichiatri riguardanti il progetto dell'alunno seguito, effettuati per la maggior parte a distanza. I nostri assistenti, specialmente in questo anno, hanno confermato la loro funzione all'interno del mondo scuola come importante e competente risorsa, figura che garantisce minore continuità del progetto individualizzato. Si sono svolti con regolarità i centri estivi per una durata superiore agli anni precedenti comprendendo, oltre al mese di luglio, anche le ultime settimane di giugno.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio complessivamente 58 bambini e ragazzi, di cui il 12 % bambini di età 4-6 anni, 68 % minori e adolescenti 7-14 anni, 20 % minori e adolescenti 15-18 anni. I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 22 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 22.120 ore di lavoro retribuito nell'anno.

### **SERVIZIO EDUCATIVO DOMICILIARE**

La cooperativa sociale conta tra le sue attività il SERVIZIO EDUCATIVO DOMICILIARE. Molti degli interventi effettuati sono affidati sotto la tutela del Tribunale. Le educatrici impegnate nel servizio sono 11. Si conferma il bisogno sociale crescente all'interno dei nuclei con minori aggravato dalla situazione pandemica ma anche una consolidata fiducia da parte del Servizio Sociale nelle nostre competenze, nella capacità di intervento e nella gestione dei progetti educativi.

Nel 2021 gli utenti del servizio sono stati complessivamente 27 bambini e ragazzi con disagio sociale. L'azione ha interessato bambini di età 0-3 anni (20%), bambini di età 4-6 anni (50%) e minori e adolescenti 7-14 anni (30%).

Il servizio è stato realizzato grazie al contributo di 11 lavoratori della cooperativa, impiegati per complessive 3.420 ore di lavoro.

### **ASSISTENZA, FISIOTERAPIA ED ANIMAZIONE IN RSA**

L'attività di ASSISTENZA, FISIOTERAPIA ED ANIMAZIONE IN RSA ha avuto per oggetto gestione di 3 diverse strutture residenziali per l'erogazione dei servizi di assistenza di base, fornitura ausili e prodotti per l'igiene degli ospiti, parrucchiera e podologo affidatici dal Consorzio Astir, e/o in concessione. Con il perdurare della pandemia le RSA hanno adeguato le loro

organizzazioni e tutti i protocolli di sicurezza a seguito della condizione di grave fragilità degli anziani in pandemia riducendo talvolta importanti attività quali i Centri Diurni che sono stati interrotti per poi riprendere le attività svariate volte.

Nel 2021 hanno beneficiato del servizio 180 over 65 di cui il 50% con problemi di salute mentale e il 50% con disagio sociale.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego sul servizio di 53 lavoratori remunerati. Globalmente, sono state impiegate circa 69.000 ore di lavoro retribuito nell'anno.

## **GESTIONE COMUNITÀ DI TIPO FAMILIARE PER L'ACCOGLIENZA DI DONNE IN SITUAZIONE DI FRAGILITÀ**

La cooperativa gestisce comunità di tipo familiare per l'accoglienza di donne con fragilità e nell'anno le persone accolte a Casa di Anna sono state 3, 2 delle quali ultracinquantenni seguite dal Servizio Sociale di Quarrata e di 1 giovane donna seguita da quello di Agliana. La Cooperativa ha svolto regolarmente la funzione di supervisione e coordinamento per la gestione dell'organizzazione della casa, delle relazioni tra le persone accolte, e degli obiettivi dei progetti individuali.

Guardando al numero di accessi, si registra un numero di accessi medi a settimana pari a 1. Gli utenti del servizio si diversificano per caratteristiche e bisogni ed in particolare si osserva come tra i beneficiari delle azioni rientrino persone con disagio sociale (70%) e persone con dipendenze (30%).

Le risorse impiegate nella realizzazione del servizio sono identificabili in 1 volontario e 2 lavoratori retribuiti per un totale di 80 ore di lavoro dedicate al servizio nell'anno,

## **SERVIZI EDUCATIVI PRIMA INFANZIA - GESTIONE NIDI D'INFANZIA**

Nuovo bando di gara del Comune di Quarrata riguardante la gestione dei nidi di infanzia Girotondo, Bosco dei Folletti, Calicanto pomeridiano e altre attività per il periodo 01/09/2021/31.08.2026. Fino a Luglio 2021 i nostri servizi sono proseguiti, nel rispetto delle linee progettuali presenti nella gara d'appalto, aggiudicata nel luglio 2016 (con scadenza in proroga al 31/09/2021) dal comune di Quarrata e nel rispetto dei protocolli covid emanati dallo Stato e dalla Regione Toscana. Dal mese di Settembre 2021, a seguito della nuova gara abbiamo iniziato il servizio al nido di infanzia Il Girotondo e al Calicanto pomeridiano oltre al servizio che da tempo seguiamo presso Il Bosco dei Folletti. Visto il perdurare dello stato di emergenza dovuto alla pandemia COVID, tutti i servizi sono stati adeguati ai protocolli emanati dallo Stato e dalla Regione Toscana, il personale ha lavorato in piccolo gruppo e in ambienti separati onde evitare di dover fermare tutta la struttura per i possibili contagi, il mantenimento dei contatti con le famiglie è stato tenuto attraverso colloqui individuali nello spazio famiglie e il portale dedicato sul sito del Comune di Quarrata attivato in lock-down per comunicare con i bambini e i familiari è diventato uno strumento in più per veicolare iniziative, progetti e materiali accessibili a tutti gli utenti e strumento di accoglienza in un periodo in cui le feste e le sezioni aperte ancora non potevano essere proposte per ovvii motivi di salute.

Data la tipologia del servizio, i citati beneficiari sono stati tutti bambini di età 0-3 anni.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 35 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 31.053 ore di lavoro retribuito nell'anno.

## SERVIZI FONDO POVERTÀ

Il Fondo Povertà è un progetto proseguito durante il 2021, finanziato dal Fondo Sociale Europeo e coprogettato con SdS Pistoiese e in RTI con altri soggetti del Terzo Settore Pistoiese. L'obiettivo è quello di attuazione del Piano territoriale per la lotta alla povertà attraverso il potenziamento e rafforzamento del sistema di servizi per il contrasto alla povertà. Nell'ambito di questo progetto la nostra Cooperativa è intervenuta attraverso la messa a disposizione di 2 figure di Assistente Sociale chiamate a lavorare in team sulla popolazione che beneficia del Reddito di Cittadinanza e a supportare i Servizi Sociali del Comune di Quarrata e limitrofi.

Data la tipologia del servizio, i citati beneficiari sono stati tutti persone con disagio sociale, gli sportelli attivi in simultanea sono stati 3.

I risultati qui presentati sono stati raggiunti grazie all'impiego di 3 lavoratori dedicati con continuità al servizio, per un totale approssimabile a 2.558 ore di lavoro retribuito nell'anno.

Servizi	Tipologia	Utenti	Prestazioni
ASSISTENZA DOMICILIARE A PERSONE ANZIANE, ADULTI E MINORI CON DISABILITÀ	servizio domiciliare	170	-
ASSISTENZA SCOLASTICA AD ALUNNI CON DISABILITÀ	istituti scolastici e centri estivi	58	-
SERVIZIO EDUCATIVO DOMICILIARE	servizio domiciliare	27	-
ASSISTENZA, FISIOTERAPIA ED ANIMAZIONE IN RSA	servizio residenziale	180	-
GESTIONE COMUNITÀ DI TIPO FAMILIARE PER L'ACCOGLIENZA DI DONNE IN SITUAZIONE DI FRAGILITÀ	servizio residenziale	3	-
SERVIZI EDUCATIVI PRIMA INFANZIA - GESTIONE NIDI D'INFANZIA	nidi d'infanzia	110	-
SERVIZI FONDO POVERTÀ	sportello sociale (di contatto, informativi, di orientamento o consulenza)	-	-

In termini di impatto sul territorio, preme sottolineare come i beneficiari dei servizi risiedono al 70% nello stesso Comune in cui ha sede la cooperativa e al 25% nella stessa provincia, con impatto quindi prettamente locale dell'attività e con una significativa ricaduta anche dal punto di vista ambientale (poiché gli spostamenti delle famiglie sono minimi), ma anche

in termini di basso stress e elevata risposta alle esigenze delle famiglie del territorio (sempre indotte dalla vicinanza tra abitazione e sede della cooperativa).

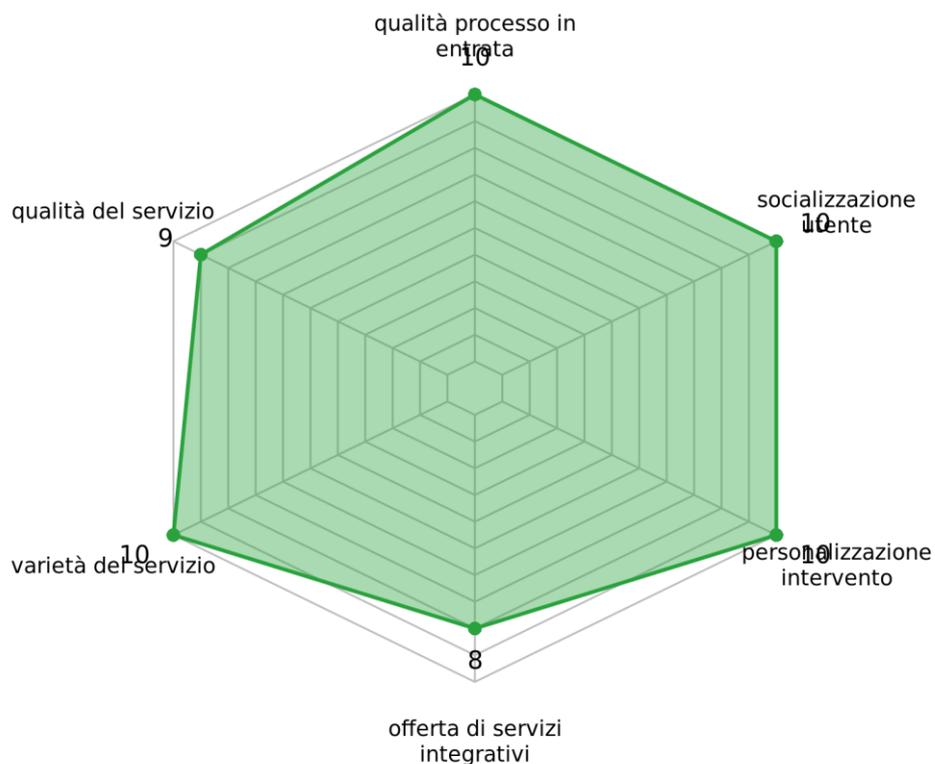
Una ricaduta indotta delle attività è quella di natura economica e legata ai cosiddetti effetti distributivi, ovvero alla capacità di offrire in tal caso servizi a prezzi differenziati a seconda delle caratteristiche (economiche e personali) dei beneficiari. Così L'ORIZZONTE eroga servizi ad un prezzo simile per tutti/a tariffa omogenea e a piena copertura dei costi.

La cooperativa interviene sul territorio e nell'ambito dei servizi di interesse generale con azioni e servizi di comunità che nel 2021 si sono declinati nello specifico in servizi territoriali e attività per la comunità continuative annuali o pluriennali (es. di socializzazione, di aggregazione, di creazione di reti territoriali). I principali eventi e servizi di comunità proposti dalla cooperativa nell'anno sono stati IL FILO DI ARIANNA e I.C.A.R.O. effettuati per favorire il sostegno al tema della community care attraverso azioni di socializzazione, inclusione e potenziamento dell'autonomia della persona nel suo territorio/comunità.

Complessivamente le giornate di presenza sul territorio sono state 365 e i beneficiari complessivi delle azioni 35, di cui al 50% persone con disagio sociale e 50% over 65.

Un impatto sulla comunità locale di un certo rilievo considerando che le azioni sono state realizzate in 3 Comuni con più di 5.000 abitanti.

## Impatto sugli utenti

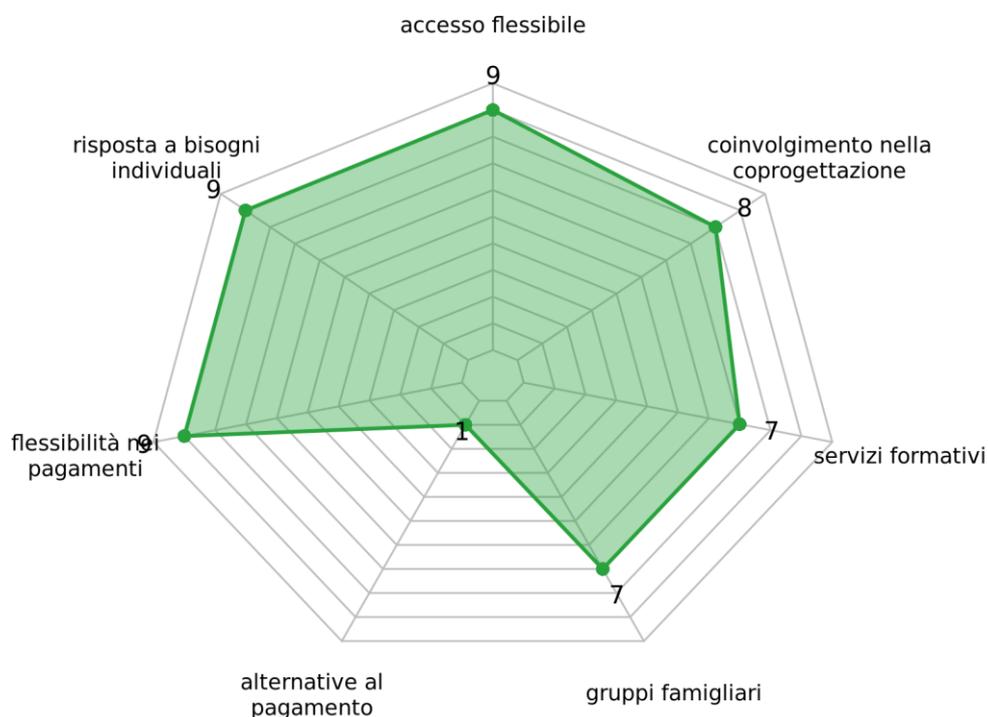


Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze degli utenti e della collettività, si vogliono descrivere alcuni aspetti dell'attività. Prima di guardare nel dettaglio ad elementi qualitativi, sembra coerente sottolineare che la cooperativa sociale si è dotata in questi anni di certificazioni, quali in particolare Kiwa Cermet Certificato UNI ISO 45001:2018.

Primo elemento concreto di ricerca della qualità e della attenzione all'utenza, la cooperativa sociale L'ORIZZONTE 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 promuove l'inserimento lavorativo, ma solo in modo informale e casuale, senza una progettazione o continuità di azione. L'ORIZZONTE ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui si relaziona con gli utenti e nello specifico promuove la qualità del processo in entrata (attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, attenzione alla presa in carico, ecc.), la qualità del servizio (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.), l'investimento nella varietà e articolazione del servizio offerto (attività che cambiano, innovative, coinvolgenti, ecc.), l'offerta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio, la personalizzazione o individualizzazione del servizio in base alle caratteristiche dell'utente e la socializzazione dell'utente (attraverso iniziative che lo facciano relazionare con la comunità o con suoi gruppi eterogenei).

Similmente, la cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei famigliari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire interessanti soluzioni, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei famigliari, risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore, flessibilità nei pagamenti, la creazione di gruppi di famigliari per la condivisione dei problemi e delle conoscenze, servizi formativi ed educativi sulle tematiche al centro della mission della cooperativa e il coinvolgimento dei famigliari nella co-progettazione dei servizi. E per rafforzare queste attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e famigliari, la cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo formalizzato e periodico.

## Impatto sui famigliari



Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti degli utenti, si rileva che L'ORIZZONTE 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 di attività con altre organizzazioni del territorio per renderle complementari e offrire agli utenti o potenziali utenti un ventaglio di strutture e servizi alternativi, 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 servizi di supporto al bisogno di utenti e famigliari (es. trasporto, sanità, ecc.) e ha realizzato 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.).

Oltre ai risultati conseguiti per le descritte attività inerenti alla realizzazione di servizi di interesse sociale, in quanto plurima, la cooperativa sociale si impegna anche nella funzione

di inserimento sociale e occupazionale di persone svantaggiate e anche in tal caso quindi i dati possono rendicontare gli esiti raggiunti rispetto a questo obiettivo e quindi l'efficacia dell'azione. Necessaria premessa rispetto ai processi di inserimento lavorativo è che la cooperativa sociale L'ORIZZONTE prevede che i lavoratori svantaggiati accedano alla cooperativa sociale esclusivamente attraverso inserimento con agevolazioni contributive a termine (es. primi mesi o primi anni) da parte delle politiche locali.

Il concreto impegno nei confronti dei lavoratori svantaggiati è riscontrabile in un elemento: quando nel triennio 2019/2021 è accaduto che la cooperativa si è trovata a dover decidere in merito alle politiche da adottare di fronte alla perdita di appalti o al ridimensionamento dei servizi, le conseguenze occupazionali nei confronti dei lavoratori svantaggiati sono state oggetto di attenta valutazione e i lavoratori svantaggiati precedentemente inseriti su quell'attività sono stati assunti dall'organizzazione che ha vinto l'appalto, ma sono poi emerse numerose difficoltà per loro nel sostenere il nuovo lavoro.

### **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:

1. RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO DI PAREGGIO E RAFFORZAMENTO BASE SOCIALE.
2. PROMOZIONE DI UN PROCESSO DI CO-COSTRUZIONE E RAFFORZAMENTO DELLA FIDUCIA NEI RAPPORTI CON TUTTI GLI STAKEHOLDER E LA COMUNITA'
3. PROMUOVERE IL RAFFORZAMENTO DELLA FIDUCIA E DELLA CONSAPEVOLEZZA DELLO SPIRITO COOPERATIVO NELLA BASE SOCIALE E NEI LAVORATORI
4. MANTENIMENTO E POTENZIAMENTO DELLA QUALITA' DEI SERVIZI E DELLE RELAZIONI SOCIALI
5. PROGETTAZIONE DI INTERVENTI E ATTIVITA' INNOVATIVE PER L'INCLUSIONE SOCIALE

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. L'ORIZZONTE 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, elevato individualismo dei cittadini e bassa propensione della comunità al coinvolgimento e all'auto-attivazione e crescente povertà delle famiglie.

Punti di Forza

Punti di Debolezza

Capacità Di Soddisfare La Domanda Locale

Capacità Di Ricerca E Sviluppo

Capacità Di Pianificazione Pluriennale

Capacità Di Avere Una Comunicazione Verso Gli Stakeholder Esterni Efficace, Aggiornata, Bidirezionale

Apertura Della Base Sociale E Rappresentatività Di Interessi Diversi Nella Governance

Stabilità Economica

Qualità E Investimento Nel Marketing E Nella Commercializzazione

Opportunità

Minacce

Realizzare Investimenti Ed Innovazioni Che Promuovano Migliori Risultati E Sviluppo Capacità Aggiuntive

Promuovere Network E Reti Territoriali Con Soggetti E Istituzioni Diversi

Intercettare I Nuovi Problemi Sociali

Essere Attivi Nel Sostegno Della Causa

Coinvolgere Maggiormente La Società Nella Mission E Nel Finanziamento Delle Attività

Vincoli Della Pa Rispetto Alle Caratteristiche Qualitative Dei Servizi E Alla Possibilità Di Innovazione

Vincoli Della Pa Rispetto Ai Flussi In Entrata Dei Propri Utenti E Alle Prese In Carico

Riduzione Drastica Della Quota Di Spesa Pubblica Destinata All'esternalizzazione Di Servizi

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

Elevato Individualismo Dei Cittadini E Bassa Propensione Della Comunità Al Coinvolgimento E All'auto-Attivazione

Crescente Povertà Delle Famiglie

Concorrenza Crescente Da Parte Di Enti Di Terzo Settore Provenienti Da Altri Territori

Concorrenza Crescente Da Parte Di Enti Di Terzo Settore (In Particolare Di Grandi Dimensioni)

Bassa Sensibilità Delle Imprese Private Del Territorio A Creare Una Rete

La situazione della cooperativa sociale L'ORIZZONTE sembra oggi caratterizzata da alcuni punti di forza, intercettabili in: capacità di soddisfare la domanda locale, apertura della base sociale e rappresentatività di interessi diversi nella governance, capacità di pianificazione pluriennale, capacità di ricerca e sviluppo e capacità di avere una comunicazione verso gli stakeholder esterni efficace, aggiornata, bidirezionale; e alcuni punti di debolezza e possibile miglioramento rispetto alle proprie strategie ed elementi gestionali, identificabili in: stabilità economica e qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione.

Alla luce di tali caratteristiche di contesto e gestionali, è possibile intercettare alcuni temi che possono porsi come elementi di crescita e sfide future per la cooperativa: intercettare i nuovi problemi sociali, promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi, realizzare investimenti ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppino capacità aggiuntive, essere attivi nel sostegno della causa, influenzando i politici e le modalità di risposta ai bisogni della comunità e coinvolgere maggiormente la società nella mission e nel finanziamento delle attività.



## SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

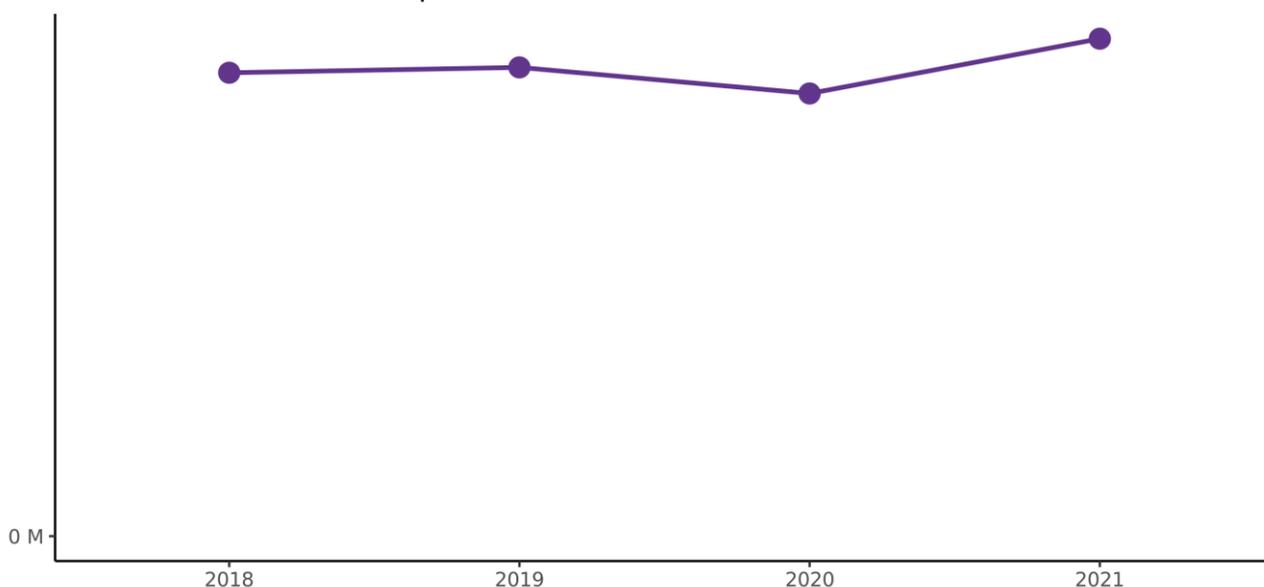
### DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

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 3.044.797 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medio-grandi cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 18,9% delle cooperative sociali italiane ha infatti un valore della produzione superiore al milione di Euro e ciò posiziona quindi la cooperativa sociale tra le poche grandi a livello nazionale, con un impatto economico quindi importante. Il valore della produzione è stato generato interamente dalla parte A dell'attività.

Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei valori del periodo considerato, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità della cooperativa sociale di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno si è registrata una variazione pari al 12,38%.

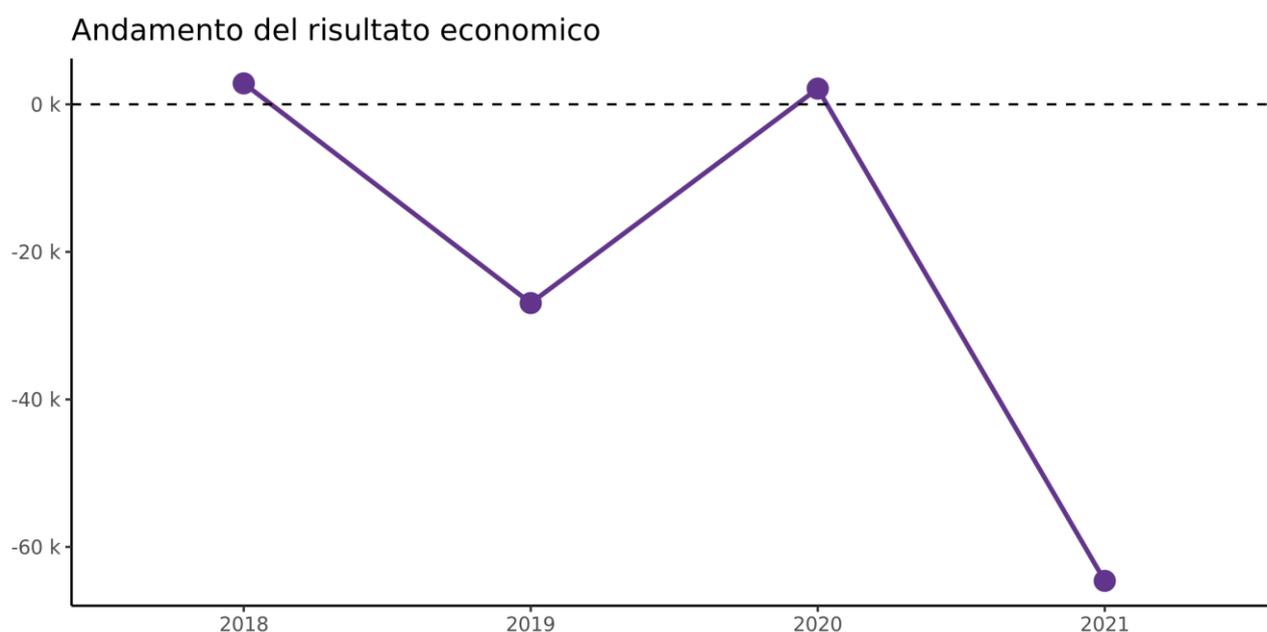
Andamento valore della produzione



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2021 sono ammontati per la cooperativa a 3.063.829 €, di cui il 90,39% 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 93,83%. Si osserva inoltre che del costo del personale complessivo, 1.827.657 Euro sono imputabili alle retribuzioni e relativi costi del personale erogati a lavoratori soci della cooperativa. Infine, anche se plurima, il costo del lavoro è attribuibile per il 100% alla parte A dall'attività.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2021 una perdita pari ad € -64.599. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro della cooperativa sociale, esso 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 L'ORIZZONTE. Il patrimonio netto nel 2021 ammonta a 12.133 Euro posizionando quindi la cooperativa sotto la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Inoltre, il patrimonio netto della cooperativa sociale è stato intaccato da perdite di gestione e quindi il suo valore è ad oggi inferiore al capitale sociale (ossia alle quote sottoscritte dai soci). Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2021 a 52.827 Euro.

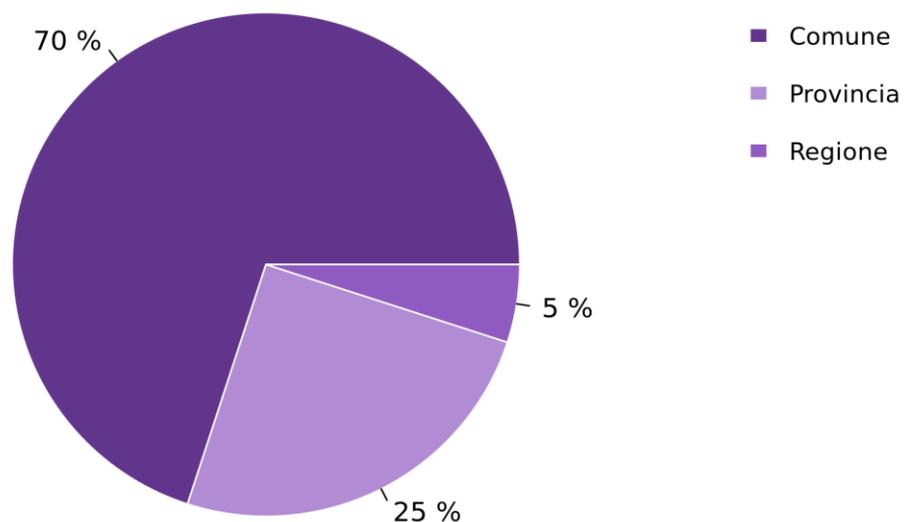
Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale L'ORIZZONTE non ha strutture di proprietà e ciò spiega l'importo delle immobilizzazioni;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

## 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 comunale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 70% sul Comune in cui la cooperativa sociale ha la sua sede, per il 25% sulla Provincia e il 5% sulla Regione.

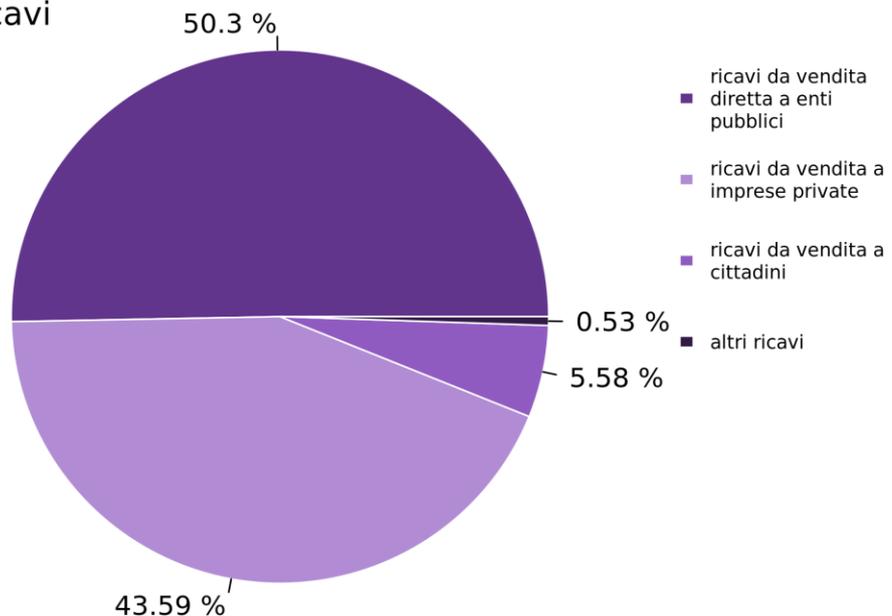
### Valore della produzione per provenienza delle risorse



Il valore della produzione della cooperativa sociale è inoltre rappresentato al 98,67% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio ammontano invece a 11.000 Euro di contributi da privati, e si rileva la presenza di altri ricavi e proventi di origine pubblica pari a 29.505 Euro. Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2021 la cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 650 Euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della cooperativa sociale.

L'analisi ulteriore per **fonti delle entrate pubbliche e private** permette poi di comprendere la relazione con i committenti e le forme con cui essa si struttura. Così, rispetto ai ricavi - come rappresentato anche nel grafico sottostante - si osserva una composizione molto eterogenea. In particolare, 1.478.191 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, 1.280.851 Euro da ricavi da vendita a imprese private, 163.966 Euro da ricavi da vendita a cittadini e 15.453 Euro da altri ricavi.

## Composizione dei ricavi



Rispetto ai committenti e clienti privati, un'analisi dei loro numeri e del loro peso sui ricavi può essere illustrativa della capacità della cooperativa sociale di rispondere al mercato e di essere conosciuta sullo stesso. Così, nella cooperativa sociale si rileva per il 2021 un numero di altri enti di terzo settore pari a 1 e un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 22.

Inoltre, l'incidenza del primo e principale committente è pari al 43% 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 dal Comune. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per la totalità dei casi da convenzioni a seguito di gara con clausola sociale, per un valore complessivo di 1.393.872 Euro. È anche da osservarsi come la cooperativa sociale L'ORIZZONTE nel 2021 abbia vinto complessivamente 1 appalto pubblico 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 al 50.61%, indicando una dipendenza complessiva dalla pubblica amministrazione contenuta.

Nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche ad altre forme di finanziamento, è necessario riflettere sulla capacità e possibilità della cooperativa di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Tra le risorse di cui la cooperativa sociale ha beneficiato nell'anno si sono registrati 11.000 € da finanziamenti erogati nell'ambito di bandi europei vinti in anni precedenti. Per illustrare l'attivazione della cooperativa in tale direzione nel 2021 si osserva che essa ha partecipato complessivamente a 4 bandi indetti da Fondazioni o dall'Unione Europea e nel triennio 2019/2021 sono stati complessivamente vinti 1 bando privato.



## ALTRE INFORMAZIONI

### IMPATTO SOCIALE

#### IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

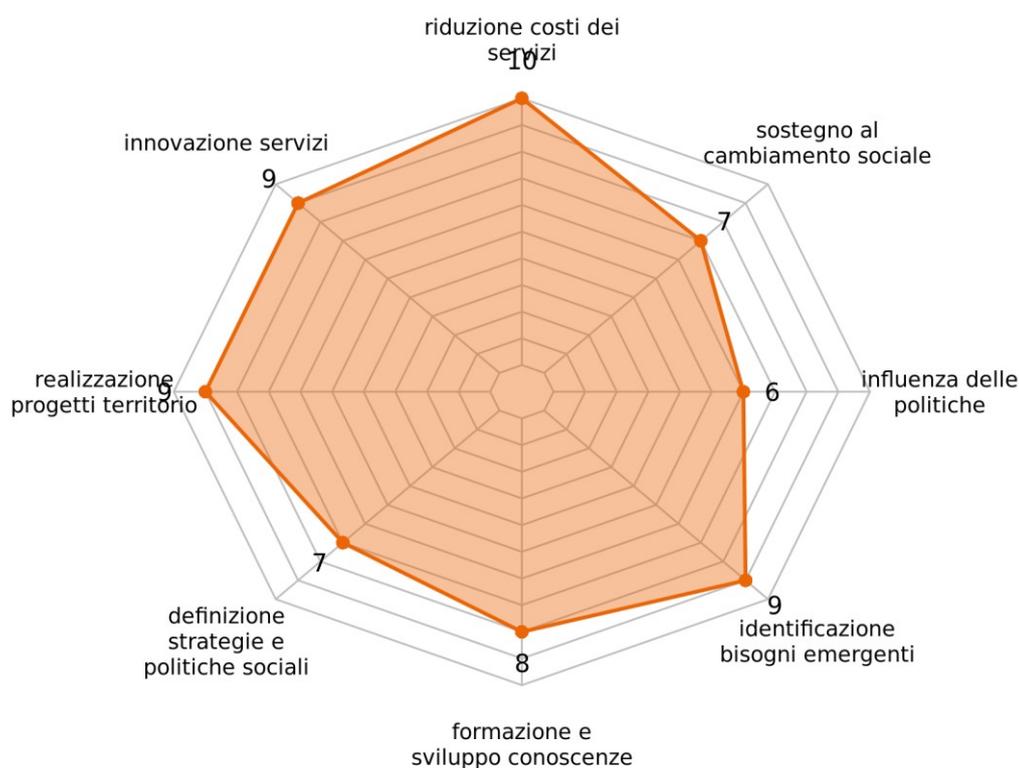
Nella mappatura dei rapporti con gli stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono creati rapporti o interazioni stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la 'rete'. Le relazioni di 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 L'ORIZZONTE 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 L'ORIZZONTE ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, a riunioni e tavoli di lavoro inerenti ai servizi di interesse, alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese, alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali generali del territorio e alla definizione di politiche territoriali e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso nuovi servizi per la comunità e lo sviluppo di economie di realizzazione dei servizi e quindi la generazione di risparmi efficienti.

Si ritiene inoltre che le attività condotte sul territorio siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la presenza della cooperativa ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale, la definizione di strategie e politiche sociali, la formazione e lo sviluppo di conoscenze reciproche con il coinvolgimento dei dipendenti pubblici in attività condivise, l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti, l'influenza sulle politiche pubbliche territoriali e il sostegno nello stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale e influenzi l'opinione pubblica.

## Giudizio sintetico di impatto sulla PA

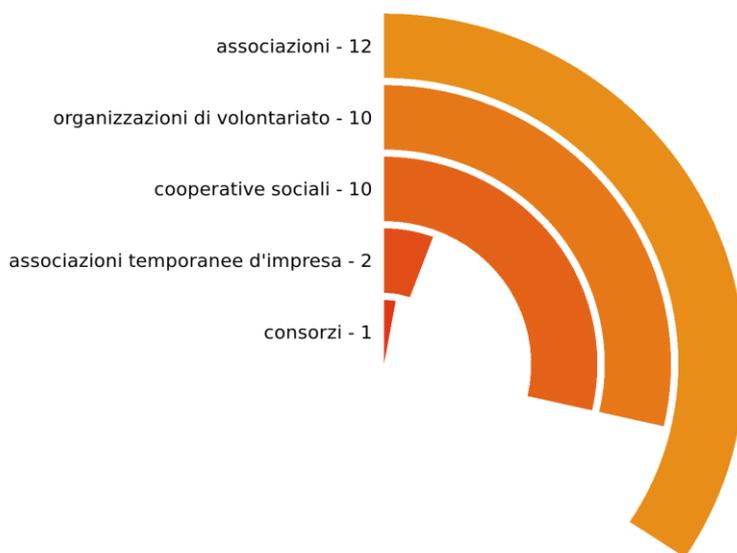


Indagando i rapporti con le imprese private in generale, sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 70% degli acquisti della cooperativa sociale L'ORIZZONTE è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale molto buono. Inoltre, la politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando il 10% degli acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore mentre il 2% della spesa per consumi della cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e l'88% in acquisti da organizzazioni profit. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale.

La cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2021 in 1 impresa, per un totale di 47.714,56 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 per la realizzazione condivisa di fasi di produzione del bene/servizio. 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, L'ORIZZONTE aderisce a 1 associazione di rappresentanza, 1 consorzio di cooperative sociali, 2 associazioni temporanee d'impresa e 1 ente a garanzia di finanziamenti o a finanziamento di imprese di interesse sociali.

### La rete



In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, è possibile affermare che la cooperativa sociale sia certamente al centro di una fitta rete di organizzazioni di Terzo settore, poiché nel 2021 tra gli enti di Terzo settore con cui ha interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 10 cooperative sociali, 12 associazioni, 10 organizzazioni di volontariato, 3 comitati 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, realizzando ATI e partecipando ad appalti pubblici, per offrire agli utenti servizi integrati di inserimento lavorativo e di assistenza, per la co-progettazione di servizi sul territorio, per la condivisione di conoscenze, per la realizzazione di attività per la comunità locale e perché riceve dalle stesse donazioni o supporto economico. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola

rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che -si sottolinea- sono state congiuntamente coperte economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione, offerte gratuitamente ai cittadini con costi a carico delle organizzazioni in rete e finanziate da soggetti terzi privati (ad esempio fondazioni). Impatti positivi delle relazioni con gli enti di Terzo settore, di natura ancora una volta sociale ed economica, sono poi rilevabili nelle azioni solidali in cui la cooperativa sociale è stata coinvolta: consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni no profit o cooperative sociali.

A conclusione di queste osservazioni sulla rete, si sottolinea come la cooperativa sociale L'ORIZZONTE continui ad impegnarsi per la costituzione di una rete forte ed aperta: nel 2021, essa ha intercettato imprese del territorio per possibili nuove partnership.

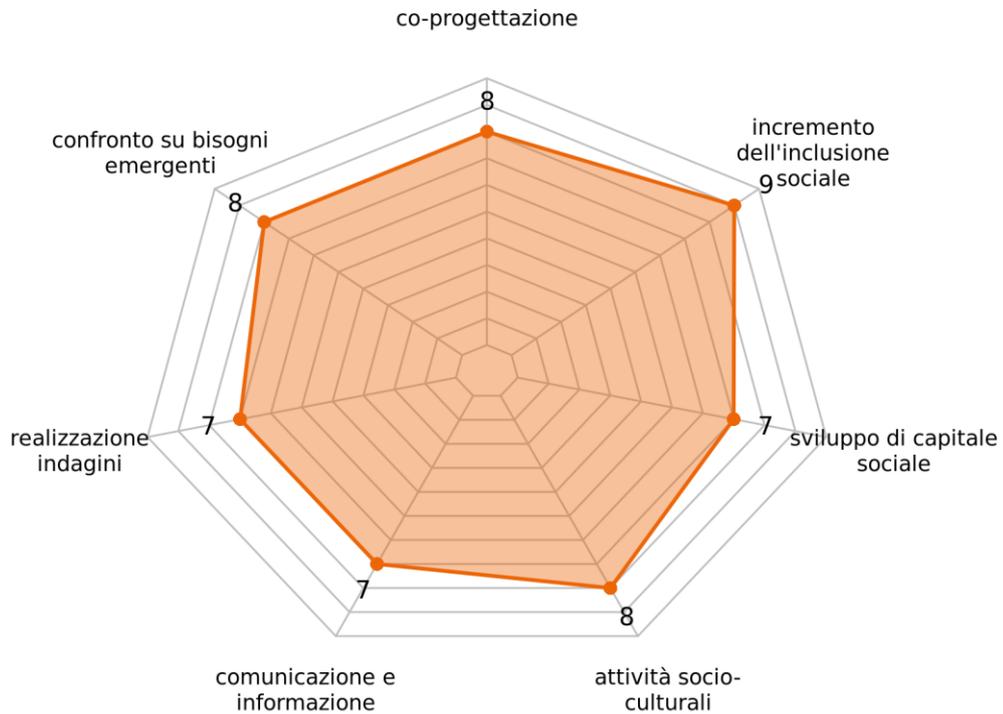
## **RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE**

Valutare l'impatto sociale della cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di un ente di Terzo settore. È così possibile affermare che la cooperativa sociale sia sufficientemente attenta alle pratiche ambientali poiché nello specifico è sensibile ai temi dell'agricoltura sociale.

L'attenzione maggiore va rivolta all'impatto sociale più propriamente legato alla natura e alla mission della cooperativa sociale in quanto ente di Terzo settore. Certamente quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa sociale ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nelle esternalità prodotte dai servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità. Si può quindi affermare che il più elevato valore aggiunto che la cooperativa sociale L'ORIZZONTE 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, la realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio, attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...), lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque mediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, rendicontazione ambientale (anche se inclusa nel proprio bilancio sociale), carta dei servizi, certificazioni di qualità e altre certificazioni di prodotto e processo, sito internet, social network e comunicazioni periodiche e newsletter.

## 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 L'ORIZZONTE 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 L'ORIZZONTE di aver generato anche nel 2021 valore sociale per il territorio e per la comunità e di aver avuto quindi un certo impatto sociale? Oltre ai numeri sin qui presentati, il gruppo di stakeholder della cooperativa chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti (si ricorda composto da una parte dei membri del CdA, e nello specifico da lavoratori ordinari) ha anche riflettuto e si è di conseguenza espresso rispetto alla capacità della cooperativa sociale di aver perseguito e raggiunto alcuni obiettivi di interesse sociale. Le parole chiave identificate (anche in linea con la definizione di ente di Terzo settore fornita giuridicamente dalla L. 106/2016) e sottoposte a valutazione sono state innovazione sociale, coesione sociale, inclusione sociale e impatto sociale.

**INNOVAZIONE SOCIALE** La cooperativa sociale L'ORIZZONTE ha sicuramente investito nel generare una elevata innovazione prevedendo l'apertura a nuove relazioni e collaborazioni che hanno permesso di arricchire in qualità i servizi e le azioni sul territorio e lo sviluppo di nuove forme di partecipazione della cittadinanza alla generazione dei servizi, ma in un certo modo anche attraverso l'innovazione al proprio interno dei processi di gestione e coordinamento del servizio, l'apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio, la realizzazione di nuovi servizi e progetti non presenti o presenti in altra forma nel territorio e la realizzazione di modalità di erogazione dei servizi nuove rispetto a quanto offerto da altri attori del territorio.

In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche per innovare, con risultati concreti:

- Progetti di socializzazione per la promozione di inclusione sociale e potenziamento dell'autonomia in particolare per anziani fragili che vivono nel loro domicilio ma in una condizione di marginalità sociale ed a rischio di esclusione: lavoro sulla consapevolezza circa la necessità di potenziamento delle relazioni sociali per il soddisfacimento del benessere della persona

**COESIONE SOCIALE** La cooperativa sociale L'ORIZZONTE 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, ha sviluppato azioni ed iniziative per promuovere la non discriminazione e ridurre la discriminazione, ha permesso alla comunità locale di aumentare la propria fiducia nei confronti delle persone e/o delle istituzioni, ha promosso tra i cittadini sentimenti di altruismo, reciprocità, conoscenza, elementi di capitale sociale e ha coinvolto la cittadinanza in obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il bene comune 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 e ha incrementato i livelli di fiducia tra i soggetti al suo interno.

**INTEGRAZIONE E INCLUSIONE SOCIALE** La cooperativa sociale L'ORIZZONTE 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 la promozione di iniziative volte alla partecipazione e all'avvicinamento di soggetti con differenze etniche, culturali e sociali, 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 e la possibilità di accedere ai servizi a persone che altrimenti (per reddito, situazione sociale, etnia, situazione del territorio) non avrebbero avuto accesso a servizi simili.

**IMPATTO SOCIALE** La cooperativa sociale L'ORIZZONTE ha sicuramente avuto ricadute molto rilevanti per il proprio territorio dal punto di vista sociale e in particolare in termini di promozione di un modello inclusivo e partecipato di welfare ma anche con discrete ricadute di prevenzione del disagio sociale, delle marginalità, della dispersione e dell'impoverimento, 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, risposta alle politiche sociali locali e pieno allineamento alla pianificazione sociale territoriale, sostegno indiretto allo sviluppo

o alla crescita economica di altre organizzazioni ed attività anche profit e commerciali del territorio (es. ricadute su elementi turistici, logistici, culturali, ricreativi...) e promozione della nascita o sostegno alla nascita di nuove azioni (anche promosse da terzi o in rete) o di nuove istituzioni (pubbliche o private) ad obiettivo sociale.

In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche che hanno generato impatto sociale:

- azioni di socializzazione per favorire l'inclusione sociale e lo sviluppo di piccole autonomie attraverso la relazione sociale instaurata fra le persone coinvolte.