

Bilancio sociale della cooperativa sociale
L'ORIZZONTE
Esercizio 2020

Indice

• METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE	PAG. 2
• LA COOPERATIVA E L'EMERGENZA COVID: premessa alla lettura dei dati	PAG. 4
• INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE	PAG. 5
• STRUTTURA, GOVERNO, AMMINISTRAZIONE	PAG. 14
• PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE	PAG. 21
• OBIETTIVI E ATTIVITA'	PAG. 29
• SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	PAG. 37
• ALTRE INFORMAZIONI	PAG. 41



METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

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

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

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

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

Si osserva ancora, il presente prospetto di bilancio sociale ripercorre inoltre -con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee guida- la struttura di bilancio sociale 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.

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

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

Nel 2020 L'ORIZZONTE ha subito la chiusura del 25/50% delle proprie attività (valutate in termini di valore economico). Nello specifico si è registrata la sospensione delle attività per 16 settimane, e la cooperativa si è trovata a dover gestire le proprie attività con modalità significativamente diverse da prima, nel rispetto dei provvedimenti e dell'emergenza sanitaria, per 12 settimane. La cooperativa sociale ha registrato per tali ragioni una flessione -rispetto agli anni precedenti, che si possono considerare a regime ordinario- di circa il 13% dei propri utenti.

La riduzione dei servizi della cooperativa ha colpito in particolare al 51% bambini 0-3 anni, 5% bambini tra i 3 e i 6 anni, 16% minori e adolescenti 6-14 anni, 13% minori e adolescenti 14-18 anni e 15% over 65. Guardando invece alla tipologia d'utenza, la riduzione dei servizi ha colpito in particolare al 20% persone con disabilità, 8% persone con problemi di salute mentale, 15% persone senza disabilità o disagio sociale e 51% persone rientranti in altra tipologia.

Dal punto di vista economico, tale situazione ha avuto le ricadute di cui si illustrerà nella relativa sezione sullo stato economico-finanziario della cooperativa (con una variazione negativa in sintesi del -5.57% del valore della produzione tra 2019 e 2020). Si osserva come dietro a tale evoluzione siano identificabili al 27% riduzione di entrate pubbliche. Rispetto ai rapporti in essere con le pubbliche amministrazioni, questi hanno subito una sospensione temporale.

Di fronte alla situazione emergenziale e alle concepite ricadute sui servizi, la cooperativa non è rimasta inerme, ma ha cercato di attivare almeno alcuni provvedimenti e previsto nel tempo riadattamenti: ha cambiato le modalità operative con cui realizzare servizi/beni su cui era già attiva. Sembra di rilievo in particolare osservare che la Cooperativa durante l'anno pandemico ha promosso una costante riorganizzazione dei propri servizi e attività in risposta ai bisogni nuovi ed emergenti delle persone beneficiarie dei propri interventi e degli Enti pubblici e privati con i quali abitualmente collabora. Si è trattato di studiare e promuovere strategie di intervento e di svolgimento delle attività in grado di poter condurre agli obiettivi prefissati e ai nuovi obiettivi sorti in seguito all'emergenza sanitaria. Le persone per cui opera la cooperativa sono seguite con progetti personalizzati e quindi le strategie attuate hanno tenuto conto delle singole situazioni e dei singoli bisogni. Di conseguenza le risorse richieste ed impiegate sono state di notevole entità. I cambiamenti sono stati promossi in tutte le attività della Cooperativa, in particolare:

- sono state studiate promosse e attivate modalità di assistenza domiciliare con promozione di strategie di vicinanza agli anziani seguiti a domicilio e di monitoraggio della loro situazione/bisogno;
- sono state studiate promosse e attivate modalità di sostegno alle scuole, ai minori con disabilità e alle loro famiglie nel periodo di lockdown per un supporto all'uso degli strumenti informatici per il lavoro a distanza;
- sono state studiate promosse e attivate strategie di massima collaborazione e integrazione nel lavoro di didattica a distanza durante tutto l'anno scolastico.

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



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 26, Pistoia.

La cooperativa sociale L'ORIZZONTE nasce nel 1988 e per comprendere il suo percorso iniziamo leggendo la sua storia.

La Cooperativa muove i primi passi nel mondo del sociale per volontà di un gruppo di nove donne già operanti nel settore. Tra queste è eletta la Presidente Goretti Anna, che svolge il suo mandato fino al giugno 2014. La cooperativa nasce con il fine di procurare occupazione, continuità e dignità al lavoro dei propri soci mediante l'erogazione di servizi socio-assistenziali ed educativi. E' riuscita nel tempo ad ottenere questo obiettivo grazie anche allo spirito che da sempre ha guidato le proprie attività ovvero quello di mantenere la propria identità ed immagine originaria di cooperativa che:

- ✓ mette al centro del proprio operare la persona con tutti i suoi valori e diritti,
- ✓ è aperta al territorio e ai suoi bisogni,
- ✓ è disponibile all'ascolto delle problematiche e bisogni dei propri clienti intesi sia come soci/lavoratori che come utenti dei propri servizi,
- ✓ promuove la continua ricerca e promozione di un'organizzazione dei propri tempi e spazi di lavoro volta a favorire l'instaurarsi e la crescita di positivi rapporti umani fra le persone.

Nei primi tre anni dalla costituzione "L'Orizzonte" si occupa principalmente di pianificare l'oggetto sociale, inteso come indirizzo e scopo che la Cooperativa intende darsi per il futuro, si stabiliscono e si consolidano i legami con il territorio di appartenenza.

Nel 1991 apre le proprie attività con un'iniziale convenzione con la U.S.L. n° 3 Area Pistoiese per l'assistenza di base alla persona presso la R.S.A. Caselli di Quarrata dove impiega le prime 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.

Alla sede legale viene affiancata la sede operativa dove oltre all'ufficio, nel 1996 viene inaugurata la Ludoteca "A casa di Mario" primo servizio a gestione totalmente privata. Tuttavia è nell'anno 1998 che si sviluppa e si potenzia la base sociale, prendendo l'avvio di due servizi allora innovativi gestiti per conto del Comune di Quarrata: l'Assistenza Domiciliare agli Anziani e i Servizi Integrativi all'infanzia.

La Cooperativa conta già 19 tra socie-lavoratrici e soci volontari, quasi tutte/i sono residenti nel Comune di Quarrata. Vengono promossi percorsi informali di aggiornamento per sostenerne la crescita professionale e l'inserimento nei vari servizi che grazie alla gestione tramite cooperativa giungono a forme di gestione regolari e continuative rispetto alle precedenti.

Con l'entrata in vigore del Decreto Legislativo 626/94 con D.M. del 10.03/98, la Cooperativa, in ottemperanza a quanto previsto, attiva la formazione per tutti i Soci/lavoratori per quanto concerne la valutazione dei rischi soggettivi, prevenzione incendi e gestione delle emergenze; nomina il responsabile per la sicurezza ed i vari incaricati per la prevenzione incendi e gestione emergenze dei servizi presi in carico. Periodicamente aggiorna il piano di sicurezza e il personale ad esso incaricato.

Nell'anno 2000, sulla spinta dei finanziamenti della Legge Regionale 22/99 e nel pieno rispetto della stessa, grazie all'impegno della Pubblica Istruzione nel Comune di Quarrata, la Cooperativa espande la gestione dei servizi integrativi all'infanzia con due Centri giochi educativi per bambini dai 18 ai 36 mesi (il bosco dei folletti e l'arcobaleno) con personale qualificato e costantemente aggiornato.

Con l'inizio dell'anno scolastico 2000/01, la nostra Cooperativa, in ATI con altra coop. Sociale del territorio, si aggiudica il servizio di Refezione Scolastica per conto del Comune di Quarrata incrementando ancora il proprio organico. Dall'entrata in vigore del D.lgs. 155/97 tutto il personale è formato e aggiornato per quanto riguarda "Il Manuale di Autocontrollo per l'igiene degli alimenti sistema HACCP". Il servizio resta in capo alla Cooperativa fino al 2019.

Prosegue il servizio di assistenza di base alla R.S.A. Caselli di Quarrata e con l'apertura del Centro Diurno ci viene affidato il trasporto degli anziani da casa alla struttura che svolgiamo in convenzione con la Croce Rossa di Quarrata.

Dall'inizio dell'anno 2000 al febbraio 2009 la Cooperativa eroga in convenzione il servizio di assistenza alla persona e infermieristico nella Residenza Protetta O.A.M.I. di Quarrata, che ospita adulti con disabilità psico-fisica.

Nell'anno 2003 il Comune di Quarrata indice gara d'appalto per il servizio di assistenza domiciliare agli anziani inserendovi anche il servizio di Assistenza Scolastica e Domiciliare ad alunni disabili e il Servizio Educativo Domiciliare. Un altro passo importante per la nostra cooperativa che, aggiudicatasi l'appalto, va ad intervenire su di un settore che rientra nel nostro oggetto sociale dal 1988. Inoltre diverse delle socie fondatrici hanno lavorato in quest'ambito ma retribuite dalle famiglie dei minori (quindi senza una giusta tutela di lavoratrici); dopo tanto tempo e tante leggi disattese finalmente si opera umanamente e professionalmente nel rispetto dei minori disabili e/o svantaggiati e degli operatori.

A questo punto della sua storia la Cooperativa è composta da un insieme di risorse umane e professionali tali da richiedere una razionalizzazione progressiva nella gestione e organizzazione delle proprie attività. Sia per rispondere a questo bisogno interno della compagine sociale che per essere in linea con le nuove norme in tema di Sistema di Qualità UNI EN ISO 9001 nel 2004 abbiamo iniziato e concluso il percorso verso la Certificazione. Al Sistema Qualità riconosciamo la capacità di soddisfare tutte le parti interessate dalle nostre attività e il predisporci ad un ottica di miglioramento continuo della qualità dei nostri interventi, confermando la centralità della persona e la sua promozione, nel rispetto delle leggi vigenti e della dignità umana.

Dall'anno 2006 all'anno 2009 apriamo, in co-gestione con altra Coop. Sociale, il Centro Infanzia "I Millepiedi" accreditato dal Comune e con cucina interna. Il centro accoglie

mediamente 25 bambini dai 12 ai 36 mesi ed ha una sezione lattanti disponibile per altri 6 bimbi. A settembre 2008 otteniamo anche una convenzione con il Comune di Quarrata per la riserva di 12 posti nella fascia 12 - 36 mesi.

A partire dagli anni 2007-2008 come azione migliorativa del progetto di gestione di assistenza domiciliare a minori disabili del Comune di Quarrata parte il Progetto Insieme un progetto di socializzazione particolarmente gradito ed apprezzato dai minori coinvolti e dalle loro famiglie. Il progetto, attivo a tutt'oggi, prevede incontri settimanali che, attraverso uscite sul territorio e attività proposte, hanno l'obiettivo di migliorare la qualità di vita dei ragazzi con riferimento alla loro vita di relazione e al potenziamento della loro autonomia.

Ad aprile 2007, in seguito all'aggiudicazione da parte del Consorzio Astir di Prato della gara d'appalto indetta dalla A.S.L. 3 Area Pistoiese per la gestione completa della RSA Le Lame di Agliana, ci viene affidata l'assistenza alla persona presso la struttura. La RSA ospita mediamente 40 anziani residenti e 10 al Centro Diurno, e vi lavorano a tutt'oggi circa 25 persone tra dipendenti e socie della nostra Cooperativa.

Nel novembre 2010 gli anziani della RSA Caselli di Quarrata sono trasferiti nella nuova RSA Villone Puccini di Pistoia; di conseguenza da allora il nostro servizio di assistenza viene effettuato presso la nuova struttura.

Dal 2011 la Cooperativa estende il proprio servizio di Assistenza Domiciliare ad anziani e disabili anche ad utenti privati. In questo stesso anno ottiene per lo stesso servizio l'Accreditamento presso il Comune di Quarrata secondo quanto previsto dalla Legge Regionale 82/2009 e successivo regolamento attuativo. Il servizio di assistenza domiciliare raggiunge ad oggi un livello di qualità elevato per esperienza e garanzie da poter offrire ai nostri clienti/utenti.

Nel 2012 in risposta al bisogno crescente del territorio di inserimento di adulti disabili in attività di socializzazione o lavorative viene elaborato e presentato alla Regione Toscana un progetto di inserimento lavorativo di 4 persone disabili all'interno di un'azienda agricola del nostro territorio. Il progetto di Agricoltura Sociale denominato "Ginevra" è accolto e finanziato e a partire dal gennaio 2013 ha iniziato il suo percorso dando ottimi risultati.

Dal giugno 2014 è nata Casa di Anna, una comunità di tipo familiare. Il progetto è nato in collaborazione con il Servizio Sociale del Comune di Quarrata. E' stato realizzato in appartamento situato in centro a Quarrata e ospita tre persone. L'obiettivo è quello di rendere sostenibile e protetta la situazione economica e sociale delle persone ospitate che sono state selezionate tra quelle appartenenti alle fasce più deboli.

Dal 30 giugno 2014 Anna Goretti lascia la carica di Presidente che viene assunta da Cristina Gori già vice presidente e socia fondatrice della Cooperativa dal 1988.

In questo stesso periodo la Cooperativa inizia e promuove la partecipazione a percorsi di rete e di coprogettazione con altre realtà cooperative e associazioni del nostro territorio e con il Comune di Quarrata e la Società della Salute Pistoiese. L'obiettivo comune è quello di dare risposte più complete, forti e condivise ai bisogni della nostra comunità locale.

Da gennaio 2016 la Cooperativa è certificata Sicurezza OHSAS 18001 ed aggiorna il sistema nell'anno 2020 alla nuova norma ISO 45001.

Aumentano in questi anni i servizi assistenziali e fisioterapici domiciliari su committenza sia pubblica che privata. Questo accade grazie a un gradimento dei nostri servizi esteso a tutto il territorio in cui operiamo e alla nostra capacità di risposta ai progetti/bandi promossi dalla Società della Salute Pistoiese.

Dal 2019 la Cooperativa acquisisce il servizio di fisioterapia e animazione presso la RSA Casa di Marta di Prato, struttura gestita in autonomia dal Consorzio Astir e di cui la Cooperativa è socia.

Ad oggi la Cooperativa conta circa 140 lavoratrici/lavoratori.

Mira ad operare con l'obiettivo primario di mantenere una sana economia ed una elevata qualità e sicurezza dei servizi erogati. A tale scopo si impegna costantemente e pianifica le proprie attività ai fini di un rafforzamento formativo-motivazionale di tutta la compagine sociale ritenendo di primaria importanza e di sicura efficacia il possesso da parte dei propri collaboratori di capacità e competenze.

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), alloggio sociale e agricoltura sociale e attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate operando nei settori fornitura di pasti preparati, servizi di alloggio e ristorazione, attività di pulizia e disinfestazione, cura e manutenzione del paesaggio e attività delle famiglie e gestione personale domestico.

La cooperativa sociale nello specifico:

1) **SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI:** Assistenza Domiciliare ad anziani/disabili nel Comune di Quarrata e provincia di Pistoia, 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 domiciliari e di integrazione per bambini con disabilità.

Inoltre la nostra cooperativa sociale in collegamento funzionale allo svolgimento delle attività di competenza della parte A della cooperativa, può 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.

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 di:

A. Gestione asili nido e centri ludici e/o ricreativi 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 entro 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 e per persone con handicap fisico, psicofisico o con disagio mentale; gestione di servizi integrati per strutture di accoglienza e assistenza per persone per persone anziane non autosufficienti e non e per persone con handicap fisico, psicofisico o con disagio mentale; servizi di assistenza, socializzazione, animazione, sostegno ed educazione professionale a minori e adulti con handicap fisico, psicofisico o con disagio mentale, a domicilio o on 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 e 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 agroforestali; 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 gestione di impianti sportivi in genere; la gestione di agenzie di viaggi informazioni promozione turistica, creazione di 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 al 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 vivai 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 di oggetti smarriti, servizi informativi; l'organizzazione 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 di siti internet, data base, 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.

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 carattere identitario della cooperativa.

La nostra 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

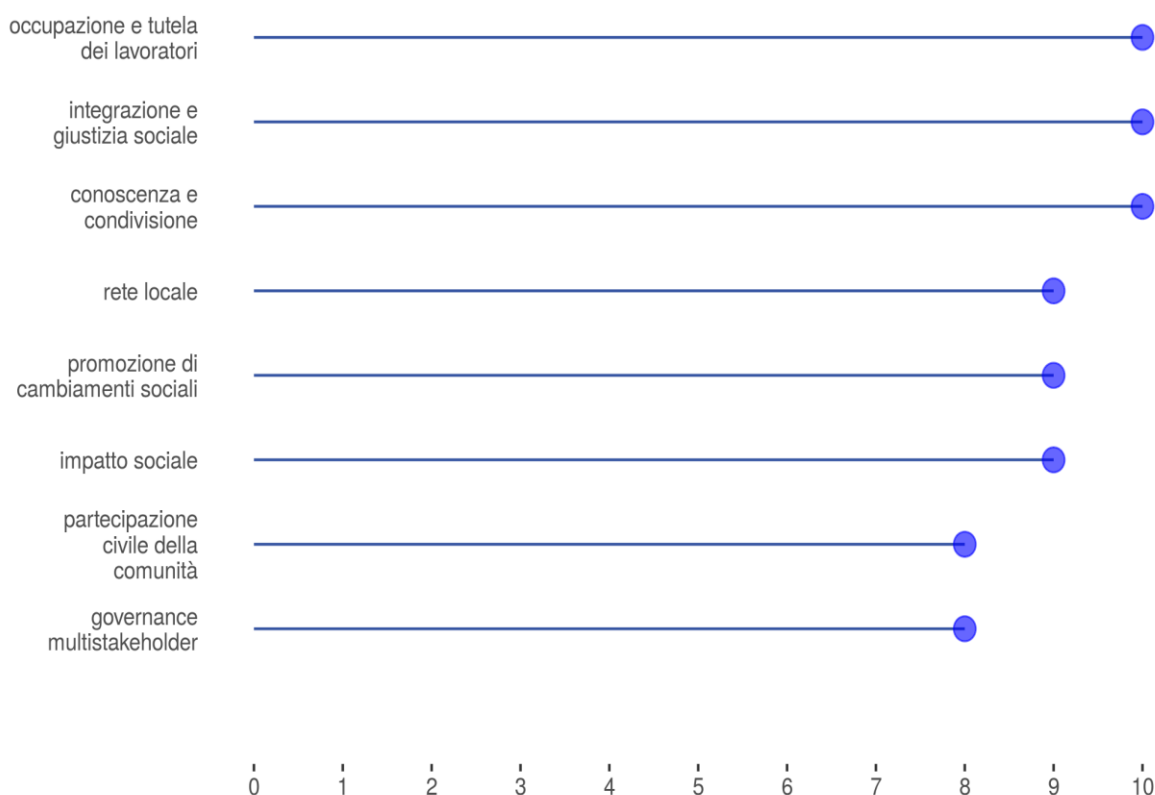
- Offrire al nostro personale le migliori condizioni lavorative possibili per qualità, continuità, opportunità di formazione e trattamento economico

- 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, ci sembra di poter affermare che la mission della cooperativa sociale ponga al centro dell'azione parole chiave come: integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori, partecipazione civile della comunità, governance multistakeholder, promozione di cambiamenti sociali, rete locale, impatto sociale e conoscenza e condivisione.

Mission



Necessaria ulteriore premessa, nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, una breve presentazione del contesto territoriale in cui la cooperativa sociale opera, così da comprenderne meglio le specificità e il ruolo che all'interno dello stesso la cooperativa sociale oggi riveste. Come premesso, la cooperativa sociale L'ORIZZONTE ha la sua sede legale all'indirizzo Via Caravaggio 26, Pistoia. Tuttavia è possibile osservare come la cooperativa operi anche attraverso una sede 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 invece alle caratteristiche di questo 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 privata, dalla presenza di altri operatori offerenti servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di forma giuridica privata e dove comunque la cooperativa si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.

Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi:

1. Promozione di un processo di co-costruzione e rafforzamento della fiducia nei rapporti con i propri stakeholder (utenti/committenti/comunità) In un'ottica di coerenza con i principi della nostra mission e di prevenzione di rischi strategici e gestionali direttamente

collegati ad una eventuale non efficace gestione dei processi specialmente in questo momento emergenziale. Questi gli obiettivi più specifici:

- Gestione in qualità dei servizi finalizzata al miglioramento continuo
- Aggiornamento funzioni gestionali della cooperativa
- Cura della comunicazione con i propri clienti utenti e committenti
- Cura della comunicazione con il territorio/comunità di appartenenza
- Promozione della capacità di risposta ai bisogni della comunità

2. Cura del processo di rafforzamento della fiducia e della consapevolezza dello spirito cooperativo nella base sociale e nei lavoratori. Lavoro ormai pluriennale mirato alla cura del rapporto con i soci ed i lavoratori consapevoli del fatto che un clima di benessere, coesione e motivazione dei gruppi di lavoro e delle singole persone impegnate nella cooperativa sia uno dei requisiti principali per il raggiungimento di obiettivi di qualità nei servizi. Specialmente in questo periodo emergenziale le equipe necessitano particolarmente di sentirsi tutelate, riconosciute e valorizzate dalla Cooperativa. Questi gli obiettivi specifici:

- Cura della comunicazione con i propri soci/lavoratori e loro coinvolgimento nelle attività
- Vicinanza al lavoro dei propri collaboratori da parte del management

3. Raggiungimento del risultato di pareggio e incremento base sociale. Obiettivo pluriennale con i seguenti obiettivi specifici:

- Monitoraggio e sistematica tenuta del Controllo di gestione
- Promozione della campagna associativa ai propri collaboratori.



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 della cooperativa.

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.

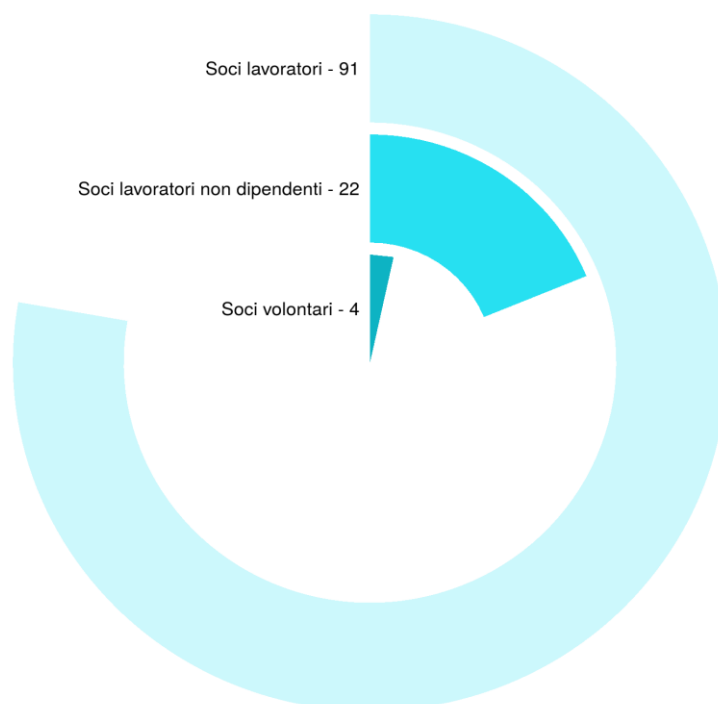
Consiglio di Amministrazione. La Cooperativa è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero di Consiglieri variabile da tre a cinque, eletti dall'Assemblea ordinaria dei soci, che ne determina di volta in volta il numero. La maggioranza dei componenti il Consiglio di amministrazione 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. E' 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 la capacità di coinvolgimento e inclusione -parole chiave per un'impresa sociale-. Al 31 dicembre 2020, la cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 117 soci, di cui 91 lavoratori dipendenti, 22 lavoratori non 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, l'85.05% dei lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e ciò indica una ricerca nella cooperativa sociale di metodi formali di coinvolgimento dei lavoratori. È vero comunque che l'attenzione a coinvolgere i lavoratori va comunque letta anche oltre al dato della loro rispettiva inclusione nella base sociale e la cooperativa si sente di poter affermare che le sue politiche organizzative puntano in modo elevato al coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale e nelle scelte strategiche.

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 nostro 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 multistakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti diversi della collettività e del territorio.

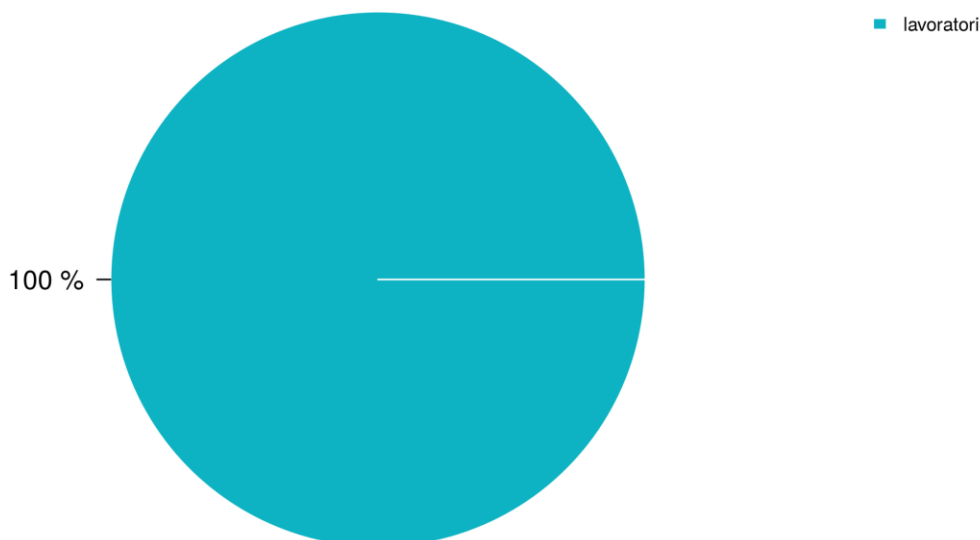
Suddivisione soci per tipologia



Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di amministrazione della cooperativa sociale L'ORIZZONTE risulta composto da 5 consiglieri: GORI ANNA MARIA CRISTINA (data prima nomina 01/07/1988) NESTI NICLA (data prima nomina 01/07/1998)

MARINI FRANCESCO (data prima nomina 20/06/2017) 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 l'organizzazione ha optato per un consiglio di amministrazione rappresentativo in modo esclusivo dei propri lavoratori, ma non degli altri portatori di interesse.

Composizione del CdA



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto il coinvolgimento nei nostri organi di governo di donne, giovani ed immigrati: L'ORIZZONTE conta così la presenza tra i suoi soci di un 4% 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

E' 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. E' 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. 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. 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.

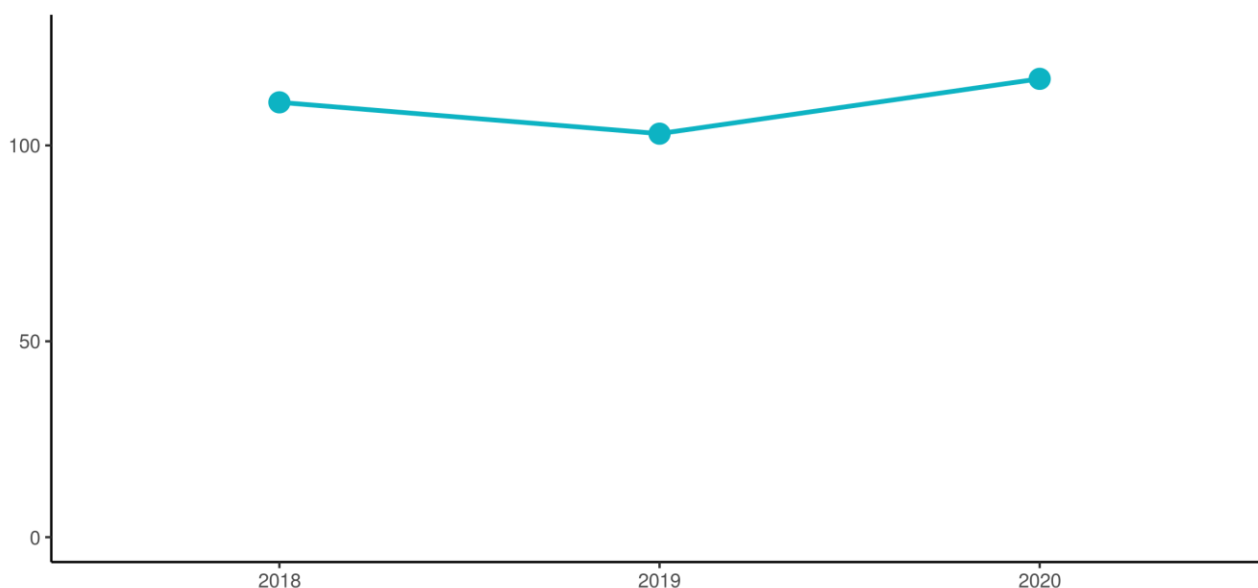
Articolo 14 – risoluzione del rapporto di lavoro. I contratti di lavoro subordinato si risolvono, in aggiunta a quanto previsto dal CCNL di riferimento per la parte economica, in caso di esclusione, recesso o decadenza, per qualsiasi ragione o causa. L'interruzione del contratto di lavoro subordinato 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 117. Rispetto l'ultimo anno, l'andamento è di crescita: nel 2020 si è registrata l'entrata di 25 e l'uscita di 10 soci. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 38% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 58% di soci presenti da più di 15 anni. Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2020 L'ORIZZONTE ha organizzato 2 assemblee ordinarie. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella cooperativa nel 2020 è stato complessivamente del 70% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui il 36% rappresentato per delega, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 40% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente bassa e tale dato fa emergere qualche riflessione all'interno della cooperativa poiché si presenta abbastanza basso rispetto alle attese e potrebbe far sottendere qualche problema di demotivazione tra i soci.

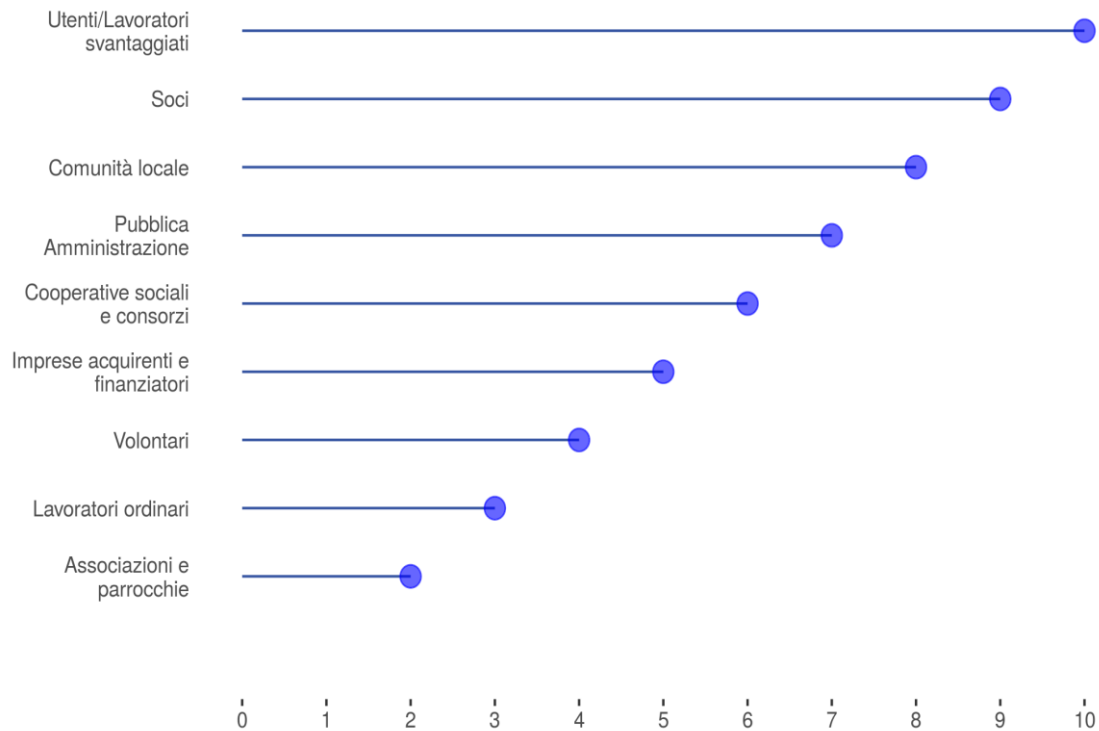
Andamento numero soci



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

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

Peso stakeholder





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 ora dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari (esclusi quindi i beneficiari di inserimenti lavorativi) della cooperativa sociale, si osserva che al 31/12/2020 erano presenti con contratto di dipendenza 139 lavoratori, di cui il 76.98% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 23.02% 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. E in primo luogo, va considerato che le ore complessivamente retribuite dalla cooperativa sociale a lavoratori dipendenti sono state nel 2020 pari a 136.781.

Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2020: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 45 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 16 lavoratori, registrando così una variazione positiva. Inoltre 22 lavoratori sono passati da contratti flessibili, a contratti a tempo indeterminato.

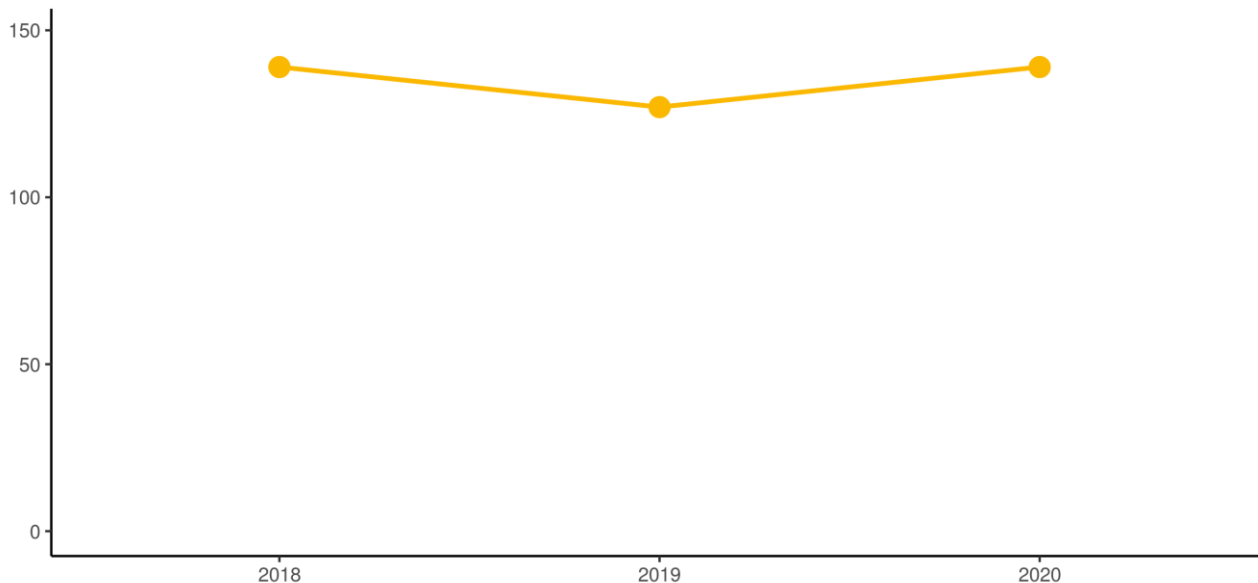
In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: il 40% dei lavoratori risiede nella stessa provincia mentre la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la cooperativa sociale è il 50%. Questi dati 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, il 30% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro e 70% che ha più sedi e luoghi di lavoro che richiedono spostamenti più impegnativi.

E ancora di rilievo nella riflessione sull'impatto occupazionale della cooperativa sociale è l'analisi dell'impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati dipendenti è del 97.84% 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 22.79%, contro una percentuale del 24.26% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni. L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della

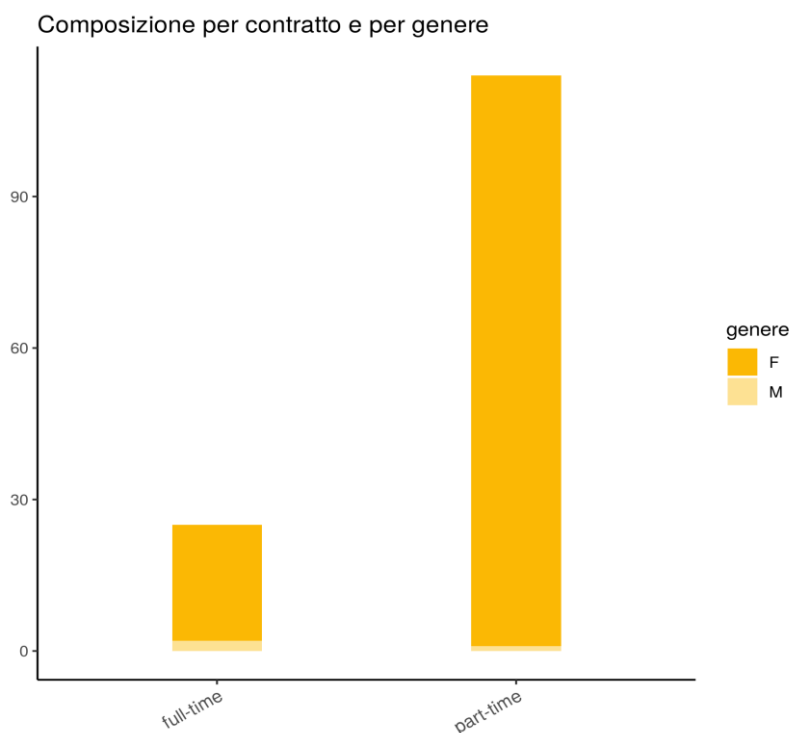
formazione: la cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 28 lavoratori con scuola dell'obbligo o qualifica professionale, 80 lavoratori diplomati e di 31 laureati.

L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di **qualità del lavoro** offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori. Oltre ai dati già presentati sui lavoratori dipendenti, si osserva come la cooperativa sociale nel corso del 2020, abbia fatto ricorso a 6 lavoratori autonomi o parasubordinati. Tali numeri spiegano meglio la strutturazione del proprio organico nel suo complesso e portano ad affermare che mediamente nell'anno il peso del lavoro dipendente (calcolato a testa e non ad orario) sul totale è stato pari al 95,86%. Queste politiche occupazionali hanno inciso su due aspetti: da una parte, la fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 41.18% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, 6 lavoratori addirittura da oltre 20 anni, dall'altra di conseguenza i flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.

Andamento numero totale lavoratori ordinari



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella cooperativa sociale il 17.99% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 114 lavoratori con una posizione a part-time. Va in particolare considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: nella cooperativa sociale, a fine 2020 la percentuale di part-time scelto dai lavoratori sul totale delle posizioni part-time presenti è del 2.63% e 111 lavoratori hanno accettato la proposta di contratto part time da parte della cooperativa.



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 35 educatori, 34 OSS, 18 assistenti alla persona, 18 educatori con titolo, 17 operai semplici, 4 professionisti sanitari, 6 coordinatori di cantiere, 4 impiegati, 3 responsabili. Il 100% dei lavoratori si occupa quindi della parte A dell'attività, vale a dire dell'assistenza socio-sanitaria, di cui 7 nell'amministrazione centrale della cooperativa (4 impiegati e 3 responsabili)

Accanto al lavoro ordinario sin qui descritto, si vuole osservare come la cooperativa sia anche coinvolta in azioni di offerta di occasioni di impiego per fasce deboli ovvero per le cosiddette nuove categorie di soggetti svantaggiati sul mercato del lavoro, inserite attraverso la realizzazione di progetti ad hoc. Durante l'anno 2020 la cooperativa sociale L'ORIZZONTE ha coinvolto in tali progettualità complessivamente 3 lavoratori classificabili secondo la nuova normativa del Terzo settore come persone deboli sul mercato del lavoro ovvero 2 persone con precedente disoccupazione di almeno 6 mesi e 1 giovane tra i 15 ed i 24 anni con difficoltà occupazionali e beneficiari di sostegno sociale.

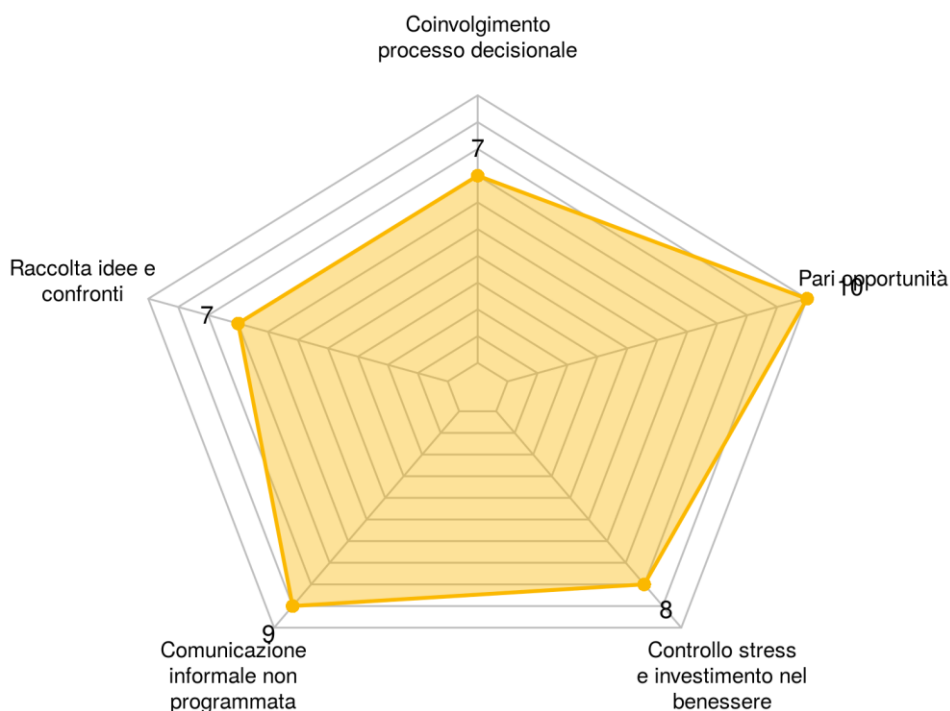
Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dalla cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori ordinari è l'equità dei processi e delle politiche praticate. Alcuni dati ed indici permettono di rendere trasparenti i processi attivati. Nella cooperativa sociale L'ORIZZONTE il 99% dei 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 descritto, 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 legale o 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 inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: la cooperativa infatti realizza la formazione obbligatoria prevista per il settore, una formazione strutturata per tutti o la maggior parte dei suoi lavoratori, una formazione basata prevalentemente su corsi di aggiornamento su temi ad hoc e una formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 52, per complessive 462 ore di formazione e per un costo a carico diretto della cooperativa sociale di 4430 Euro.

Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei lavoratori. Tale aspetto può essere indicizzato in primo luogo guardando alle politiche di partecipazione dei lavoratori alla base sociale, e per quanto riguarda la cooperativa sociale sono 91 (equivalenti all'85.05% dei dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci di L'ORIZZONTE. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare il coinvolgimento nel processo decisionale e nella pianificazione delle attività dell'organizzazione, la rappresentanza e la raccolta di idee attraverso gruppi o esponenti, momenti di incontro e confronto formali, la promozione dell'ascolto e della comunicazione più informali o non programmati, il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

Qualità del lavoro



Per quanto riguarda più nel dettaglio le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori e quindi le dinamiche positive e negative nell'ambiente di lavoro, 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, nell'anno 2020 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: 8 il numero degli infortuni totali registrati sul lavoro nello scorso anno, 11.466 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 40% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai lavoratori e 40% 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.

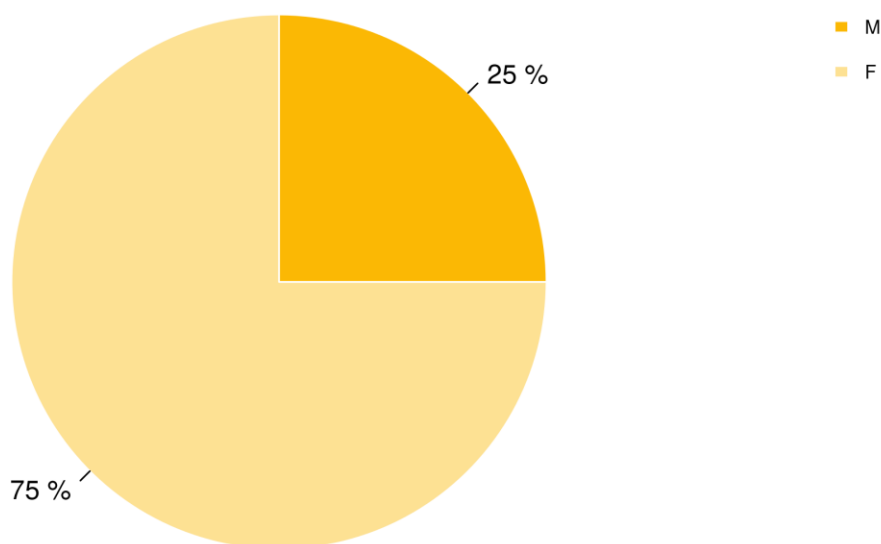
Queste caratteristiche del rapporto di lavoro e delle politiche del lavoro promosse hanno avuto come ricaduta l'impegno dei suoi lavoratori e un attivo coinvolgimento. Un indicatore ci sembra esplicativo di questa situazione, benché non possa dare dimostrazione della qualità dell'impegno: i soci lavoratori della cooperativa sociale L'ORIZZONTE hanno donato ore del proprio lavoro alla cooperativa, nel senso che hanno svolto attività

lavorativa volontariamente oltre l'orario di lavoro e senza che questa venisse poi retribuita o recuperata, e complessivamente la cooperativa sociale ha -secondo una stima- beneficiato nel corso del 2020 di 462 ore di lavoro donato prestate dai propri lavoratori.

Accanto alla descritta presenza di lavoratori dipendenti e professionisti e collaboratori, si osserva che nel 2020 hanno operato per la cooperativa anche altre categorie di personale. 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 2020, la cooperativa sociale ha ospitato 2 tirocini (es: formativi, stage).

Altra importante risorsa per gli enti di Terzo settore è rappresentata dal volontariato o da quelle azioni strettamente correlate alla prestazione gratuita di tempo lavoro da parte dei cittadini. Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale 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 2020 solo 4 volontari. Di essi, 1 è uomo e 3 sono donne, tutti tra i 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 2020 complessivamente di 100 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza per 12,5 giorni lavorativi di un ipotetico lavoratore a full time che non ha avuto alcun costo ma solo produttività per la cooperativa e per l'investimento nella qualità dei servizi e nell'attenzione ai nostri

beneficiari. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato nella totalità dei casi in affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa.

Se i dati fin qui descritti ci permettono di capire l'interazione della cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per l'organizzazione, dall'altra anche la cooperativa sociale L'ORIZZONTE ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. La cooperativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Inoltre, da un punto di vista pratico, si cerca di riconoscere l'attività svolta dai volontari, erogando loro alcuni benefit, come 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 in cooperativa. La cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi a presentazione di fatture e ricevute per acquisti effettuati a favore dell'azienda e rimborsi forfettari.

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



OBIETTIVI E ATTIVITÀ

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

In quanto cooperativa sociale di tipo plurimo (A+B), l'attività che sta al centro dell'agire è innanzitutto, quella rivolta ai beneficiari dei servizi e diventa quindi fondamentale rendicontare quantitativamente e con alcuni indicatori qualitativi gli esiti raggiunti nei confronti dei nostri utenti. Premessa all'illustrazione dei dati è che l'attività della cooperativa sociale L'ORIZZONTE è complessa, poiché i servizi sono realizzati sia presso le proprie strutture o a domicilio presso le abitazioni degli utenti con presa in carico che presso altre organizzazioni gestite da soggetti terzi e presso la comunità in senso ampio.

Rispetto alle attività condotte presso la comunità in senso ampio, esse sono identificabili in attività continuative annuali. In particolare nell'anno è stata promossa 1 attività, raggiungendo un numero di cittadini stimati di 50, il numero stimato di beneficiari di azioni mirate sono stati 50 e l'impegno sul territorio può essere quantificato in complessive 10 giornate di presenza. Una ricaduta quindi significativa considerando che le azioni sono state condotte in 1 comune con più di 5.000 abitanti. Inoltre, pare di interesse osservare che tali azioni per la comunità hanno coinvolto al 20% persone con disagio sociale e all'80% altra tipologia. Attività, infine, che hanno interessato mediamente il 10% di minori e adolescenti 6-14 anni, il 10% di minori e adolescenti 14-18 anni e l'80% over 65.

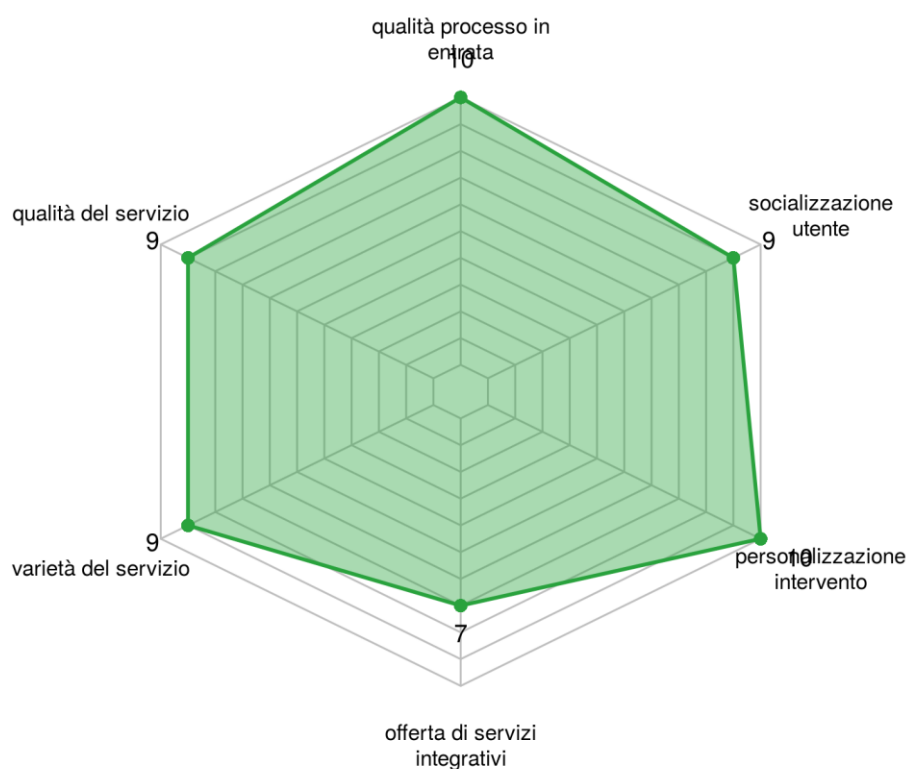
Guardando alle attività condotte presso altri enti nel 2020, la cooperativa sociale L'ORIZZONTE ha seguito 80 utenti di altre organizzazioni no profit o profit e 270 utenti presso strutture di enti pubblici, per un numero complessivo di 96.238 ore prestate. Tali servizi sono stati nello specifico diretti a 100 bambini 0-3 anni, 5 bambini tra i 3 e i 6 anni, 37 minori e adolescenti 6-14 anni, 8 minori e adolescenti 14-18 anni e 200 over 65. Complessivamente le azioni hanno beneficiato prevalentemente persone con disabilità (50) e di altra tipologia (300).

Rispetto ai servizi realizzati presso le proprie strutture e con presa in carico, la cooperativa ha nel corso dell'anno offerto interventi complessivamente a 150 utenti, di cui 20 minori e adolescenti 6-14 anni, 14 minori e adolescenti 14-18 anni, 16 adulti 24-65 anni e 100 over 65. Particolare attenzione merita il fatto che, date le caratteristiche dei servizi proposti, tali servizi core della cooperativa hanno beneficiato persone con disabilità (5), con disagio sociale (29) e di altra tipologia (116).

Agli utenti presi in carico sono stati offerti servizi esclusivamente in forma domiciliare. Ciò illustra una prima dimensione di impatto rilevante che la cooperativa sociale ha avuto sul territorio grazie alla capacità di rispondere ai bisogni con i suoi servizi e per un significativo monte ore di servizio.

E sempre in termini di impatto sul territorio, ci preme sottolineare come gli utenti della cooperativa sociale L'ORIZZONTE risiedono per l'80% nel comune in cui la cooperativa ha la sua sede, contro il 20% nella provincia in cui ha sede la cooperativa anche se in diverso comune. Una ricaduta indotta delle nostre 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. Sotto questo profilo L'ORIZZONTE eroga servizi su mandato pubblico ma con rette/tariffe che non coprono completamente i costi che la cooperativa sostiene per erogare il servizio e anche al di fuori degli accordi con la pubblica amministrazione e del mandato pubblico. Ciò le ha permesso di intervenire parzialmente anche sulle tariffe praticate per i propri servizi e così la cooperativa sociale nel 2020 ha erogato servizi a tariffa omogenea e a piena copertura dei costi, con effetti distributivi quindi piuttosto limitati, ma comunque con la possibilità di realizzare per il territorio un servizio a prezzo complessivamente contenuto.

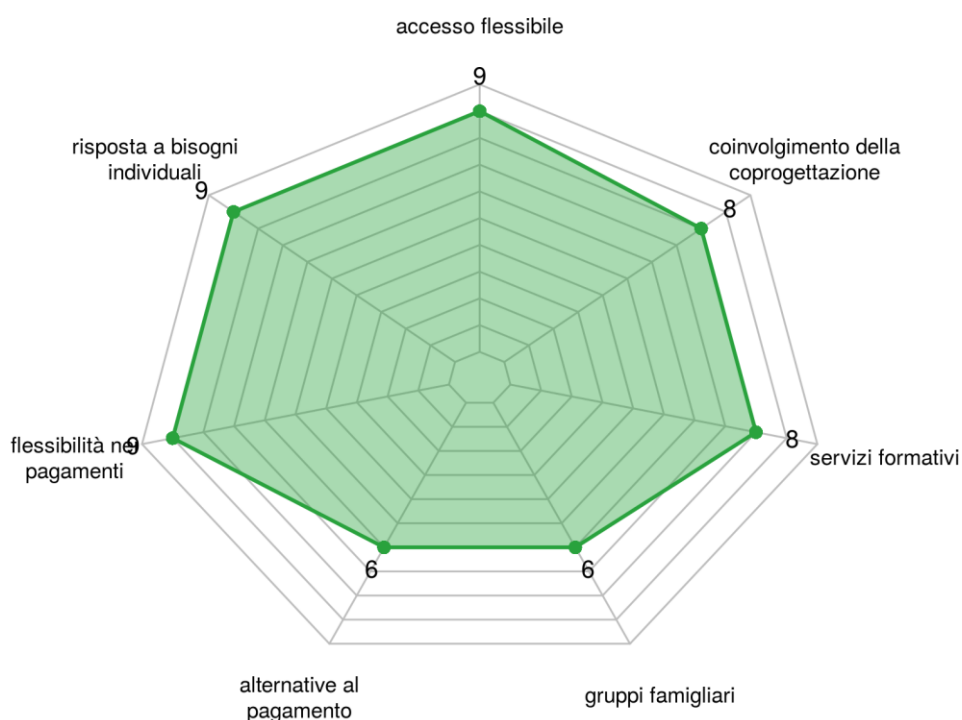
Impatto sugli utenti



Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei nostri servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze dei nostri utenti e della collettività, vogliamo descrivere alcuni aspetti della nostra attività. Prima di guardare nel dettaglio ad elementi qualitativi, ci sembra coerente sottolineare che la cooperativa sociale si è dotata in questi anni di certificazioni, quali in particolare UNI EN ISO 9001:2015 – QUALITA' e ISO 45001:2018 - SICUREZZA. Primo

elemento concreto di ricerca della qualità e della nostra 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 lavora con centri per lo sviluppo/potenziamento di abilità lavorative, o laboratori ai prerequisiti lavorativi esterni e promuove l'inserimento lavorativo, ma solo in modo informale e casuale, senza una progettazione o continuità di azione. Significativo sembra a tal fine osservare che nel corso del 2020 le attività formative e laboratoriali hanno coinvolto 3 utenti, per una media di 11 mesi di attività occupazionale ciascuno e per un impegno mensile mediamente di 4 ore ad utente, con un proporzionale impatto formativo quindi per gli stessi. L'ORIZZONTE ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui ci 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).

Impatto sui famigliari



Similmente, la cooperativa sociale è attenta ai bisogni dei famigliari degli utenti e struttura a tal fine politiche volte ad offrire interessanti soluzioni, come ad esempio l'accesso al servizio o alle strutture con tempo flessibile per rispondere alle esigenze di conciliazione dei famigliari, risposta a specifiche necessità delle famiglie e personalizzazione dell'intervento a loro favore, flessibilità nei pagamenti, 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 nostre attenzioni alla realizzazione di servizi meglio rispondenti ai reali bisogni di utenti e famigliari, la cooperativa sociale ritiene importante ascoltare le opinioni degli stessi beneficiari dei servizi, realizzando attività di monitoraggio della soddisfazione e del benessere degli utenti in modo formalizzato e periodico. Quale ulteriore indicatore della qualità dei processi presenti nei confronti dei nostri utenti, si rileva che L'ORIZZONTE assegna degli obiettivi formativi rispetto ai percorsi dei propri utenti e tiene monitorati il relativo grado di raggiungimento, come atto volontario e di attenzione ai percorsi intrapresi dagli utenti, con obiettivi anche di intervento e miglioramento futuri. Così, la percentuale di utenti che hanno raggiunto pienamente gli obiettivi nell'anno 2020 è del 100%.

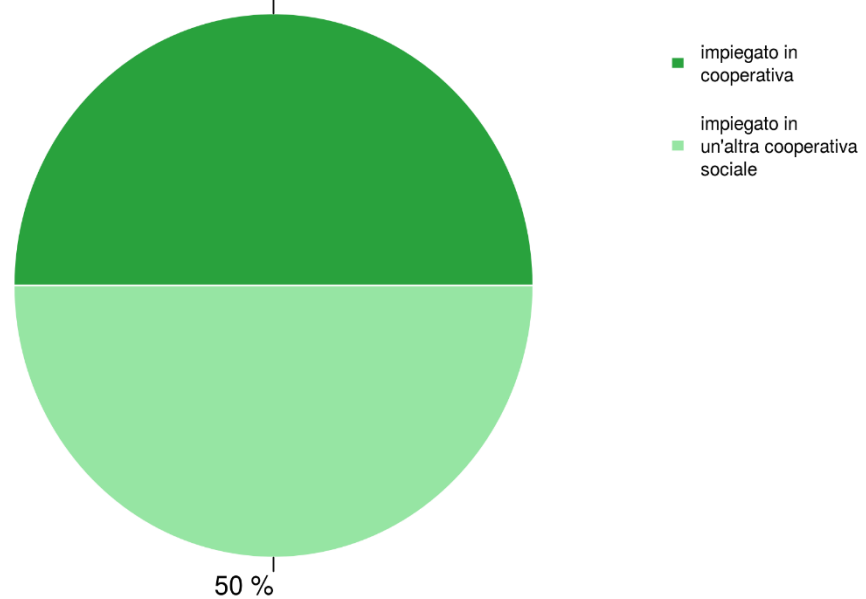
Infine, con l'intento di migliorare ulteriormente il servizio nei confronti della comunità e quindi nell'ambito di una politica territoriale più condivisa e all'insegna della co-progettazione e collaborativa risposta ai bisogni locali, la cooperativa sociale si è

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 e la pianificazione e l'azione con l'ente pubblico per coprire le reali necessità del territorio e rispondere più puntualmente ai bisogni. È attraverso tali strategie e nel consolidamento della sua mission che la cooperativa sociale ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti e nuove microattività, ha praticato un orario di accesso al servizio flessibile e ha realizzato servizi di supporto al bisogno di utenti e famigliari (es. trasporto, sanità, ecc.).

Oltre ai risultati conseguiti per le descritte attività inerenti la 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 della nostra 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 secondo diverse modalità: tirocinio e inserimento diretto in cooperativa come lavoratore svantaggiato con contratto di dipendenza a tempo indeterminato.

La qualità dei percorsi di inserimento lavorativo attivati potrebbe essere ben descritta dalle parole dei nostri lavoratori, ma la volontà di questo report è di riportare alcuni indicatori oggettivi della qualità dei percorsi di inserimento. Così, riteniamo che un importante indicatore di esito e qualità del percorso sia rappresentato dal tasso di successo dei processi formativi di cui la cooperativa sociale come premesso si avvale: la percentuale di soggetti che hanno portato a termine il percorso è del 100%. Ulteriore dimostrazione dell'impegno della cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori svantaggiati formati riguarda la volontà e la capacità di garantire benefici di medio-lungo periodo. È a tal fine importante analizzare anche la fase successiva al termine del periodo di inserimento, guardando alla stabilità occupazionale offerta. Guardando ai nostri lavoratori svantaggiati che hanno terminato il percorso di formazione e inserimento al lavoro, il 50% ha trovato occupazione in un'altra cooperativa sociale e il restante 50% è rimasto impiegato in cooperativa ed ancora lo è. Se ne deduce che questo nostro concreto impegno nei confronti dei nostri lavoratori svantaggiati è riscontrabile in un ulteriore elemento: quando nel triennio 2018/2020 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 nostri 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, e hanno dimostrato capacità di inserimento e produttività anche nel nuovo lavoro.

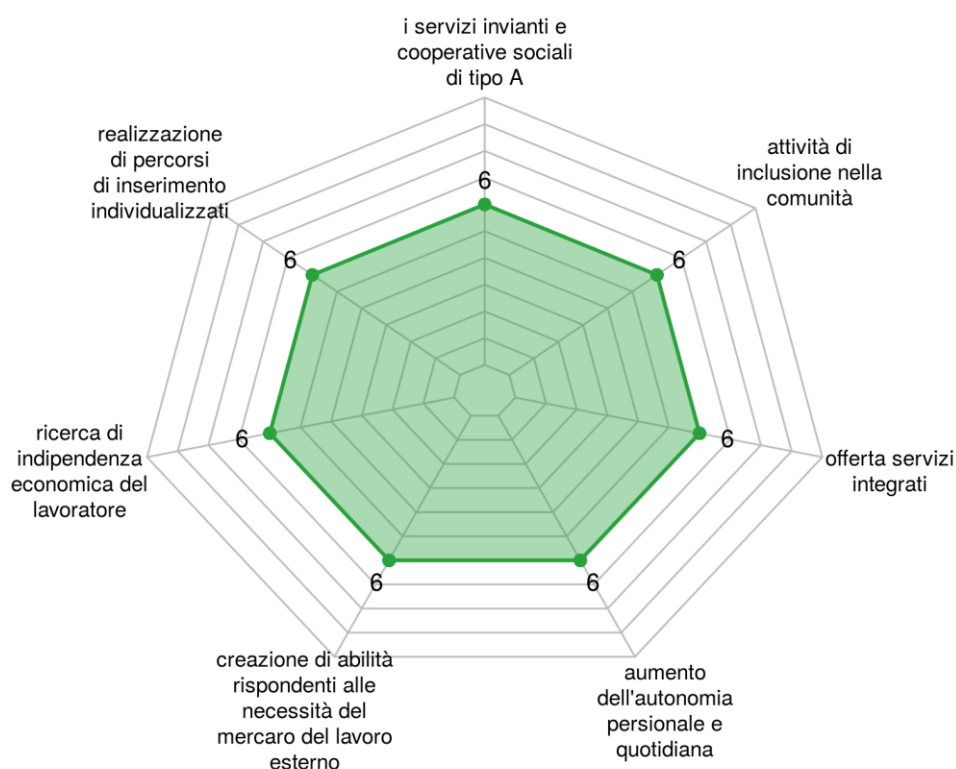
Lavoratori svantaggiati a termine formazione 50 %



La descritta situazione dei processi iniziali di formazione ed avviamento al lavoro di persone svantaggiate è poi integrata dalle politiche di assunzione del personale svantaggiato come lavoratore dipendente della cooperativa sociale L'ORIZZONTE. Al 31/12/2020, i soggetti svantaggiati certificati secondo l'art. 4 della legge 381/1991 che risultano inseriti nella cooperativa sociale sono 0. La percentuale di lavoratori svantaggiati rispetto ai lavoratori ordinari (o normodotati) impiegati nella parte B delle nostre attività, risulta in questa data pari allo 0%.

Come osservato anche con riferimento ai lavoratori ordinari, l'impatto occupazionale a favore di soggetti svantaggiati ha una ricaduta specifica in termini di impatto occupazionale locale, considerando che la percentuale di soggetti svantaggiati residenti nel comune in cui ha sede la cooperativa è del 100%.

Processi



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

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



In particolare, si pone l'attenzione su quelli che sono identificabili come gli elementi esterni e di contesto che hanno influenzato l'esercizio e che potrebbero influenzare l'efficienza e la continuità di operato della cooperativa. Oltre ai descritti e rilevanti fattori legati alla situazione Covid che ha colpito tutte le realtà produttive nel 2020, 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, 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.

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



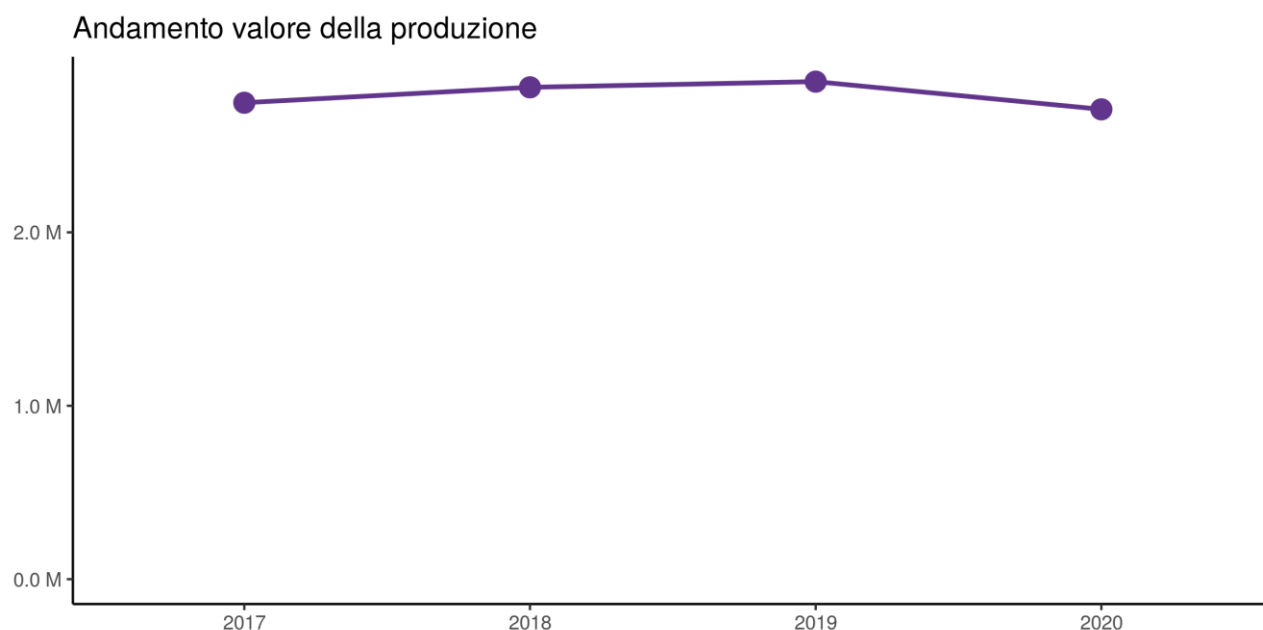
SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

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

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della dimensione economica. Nel 2020 esso è stato pari a 2.709.450 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medio-grandi cooperative sociali. Il valore della produzione risulta generato per il 100% dalla parte A dell'attività.

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 che riteniamo quindi importante. Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei valori del periodo considerato (2017-2020), come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti diminuito e ciò porta a riflettere sulla capacità della cooperativa sociale di mantenere stabili le entrate ed i rapporti con i committenti, considerando soprattutto le fonti di ricavo, di cui si illustrerà nella prossima sezione del presente scritto. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno abbiamo registrato una variazione pari al -5.57%.

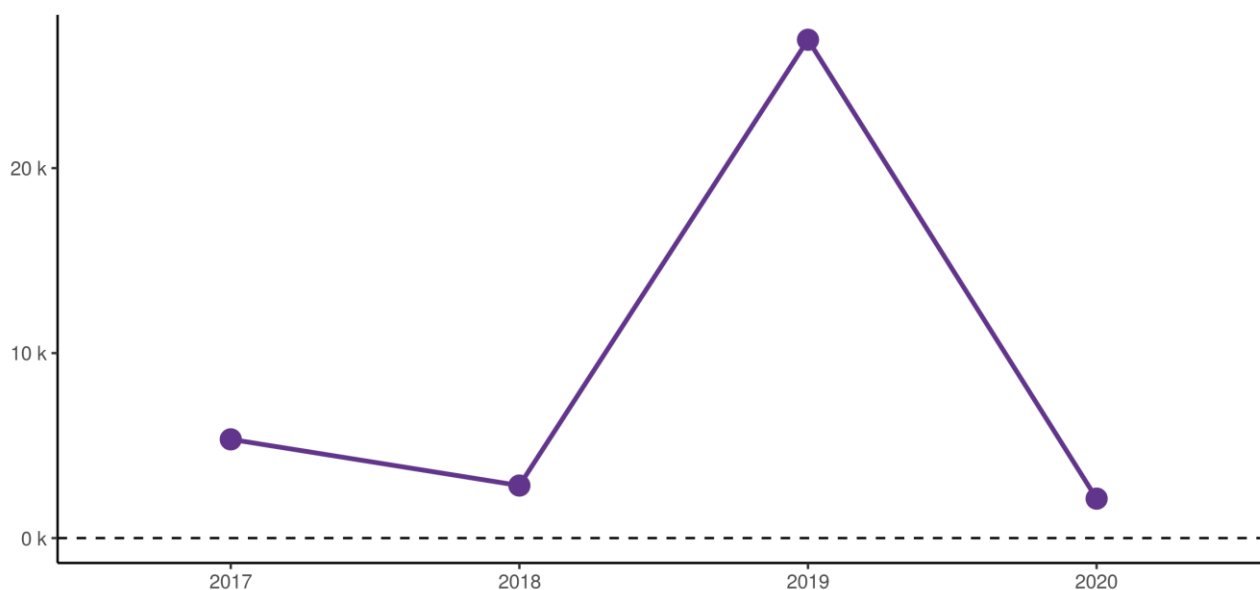


Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2020 sono ammontati per la cooperativa a

2.679.221 €, di cui l'88,65% sono rappresentati da costi del personale dipendente. Si osserva inoltre che del costo del personale complessivo, 1.660.537 Euro sono imputabili alle retribuzioni e relativi costi del personale erogati a lavoratori soci della cooperativa.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2020 un utile pari ad € 2.133. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro della cooperativa sociale, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed efficiente in termini di gestione delle nostre risorse e soprattutto il dato va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa).

Andamento del risultato economico



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 2020 ammonta a 73.657 Euro posizionando quindi la cooperativa sopra 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 2020 a 56.958 Euro.

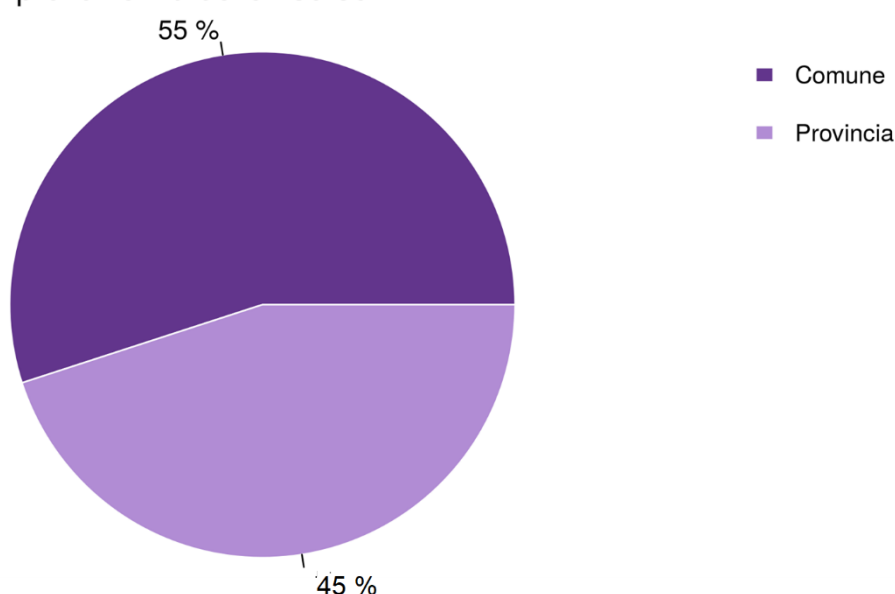
Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sociale è rappresentata così dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale L'ORIZZONTE non ha strutture di proprietà e ciò spiega l'importo delle immobilizzazioni;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

PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE

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

Si vuole così innanzitutto illustrare la diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare che le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello comunale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 55% sul Comune in cui la cooperativa sociale ha la sua sede e il 45% sulla Provincia.

Valore della produzione per provenienza delle risorse

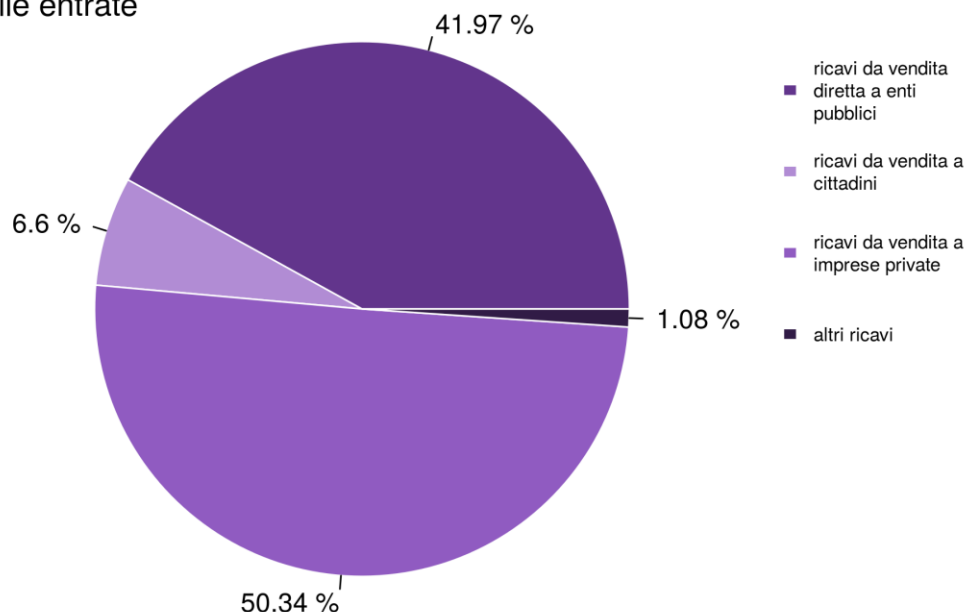


Il valore della produzione della cooperativa sociale è rappresentato al 96,29% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio invece ammontano a 66.673 Euro di altri contributi (diversi da pubblici e privati). Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2020 la cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 2.344 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 eterogenea. In particolare 1.309.485 Euro da ricavi da imprese private, 1.091.782 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici, 171.794 Euro da ricavi da vendita a cittadini e 28.011 Euro da altri ricavi.

Tali dati posizionano la cooperativa sociale tra le cooperative sociali in grado di diversificare maggiormente la provenienza delle entrate ed aprirsi al mercato, dato il settore di attività in cui opera.

Composizione delle entrate



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 2020 un numero di imprese committenti pari a 1 e un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 35. Inoltre l'incidenza del primo e principale committente è pari al 51% sul totale del valore della produzione quindi, si può affermare che la cooperativa sociale sia caratterizzata da una certa esposizione al rischio.

Esplorando invece 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 il 98.35% dei casi da convenzioni a seguito di gara con clausola sociale (per un valore di 1.038.477 Euro) e per l'1.65% dei casi da coprogettazioni con ente pubblico in RTI (per un valore di 17.466 Euro). È anche da osservarsi come la cooperativa sociale L'ORIZZONTE nel 2020 abbia vinto complessivamente 1 appalto pubblico in rete con altri enti.

Nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, è necessario riflettere sulla capacità e possibilità della cooperativa di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Per illustrare l'attivazione della cooperativa in tale direzione nel 2020 si osserva che essa ha partecipato complessivamente a 4 bandi indetti da Fondazioni o dall'Unione Europea e nel triennio 2018/2020 sono stati complessivamente vinti 2 bandi privati.

SEGNALAZIONI DEGLI AMMINISTRATORI

Gli amministratori non hanno segnalazioni da evidenziare.



IMPATTO SOCIALE

IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

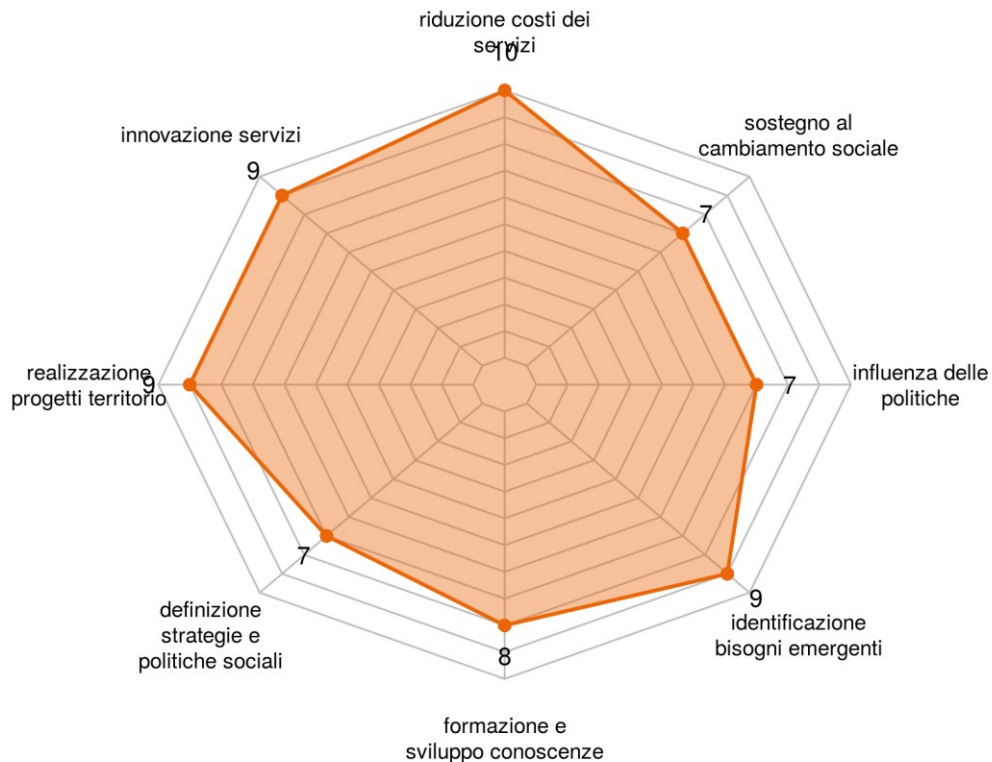
Nella mappatura dei rapporti con gli stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la 'rete'. Le relazioni di rete possono rappresentare un fattore di generazione di valore aggiunto e di impatti diretti ed indiretti per tutte le organizzazioni che vi appartengono, poiché esse richiedono l'impiego congiunto di risorse economiche, conoscenze 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, vogliamo distinguere tra rapporti con gli enti pubblici, con le imprese ordinarie del territorio e con le altre organizzazioni di Terzo settore.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la cooperativa sociale L'ORIZZONTE ha partecipato alla co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento, a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse, alla ricerca di sbocchi occupazionali per i soggetti svantaggiati giunti al termine del periodo di inserimento, alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese del territorio e alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali generali del territorio e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha contribuito a promuovere un nuovo sistema di co-progettazione dei servizi e di realizzazione dei piani di zona, nuovi servizi per la comunità e nuovi investimenti pubblici finalizzati alla riduzione delle marginalità e all'incremento della coesione sociale. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso 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 ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 90% 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 di primaria rilevanza. Inoltre, la politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando il 10% dei nostri acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore mentre il 10% della spesa per consumi della cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e l'80% 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 2020 in 1 impresa, per un totale di 39.465 Euro di partecipazioni. Inoltre, rispetto alla relazione con le imprese profit del territorio, vogliamo sottolineare come la stessa non ha per la cooperativa sociale meramente un valore commerciale: nel 2020, abbiamo collaborato con alcune imprese per la realizzazione di attività di interesse sociale per la comunità locale. 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 nostro territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e lo sviluppo. Si ritiene quindi che le imprese ordinarie possano rappresentare importanti partner per l'organizzazione e per la realizzazione di attività di interesse sociale per il nostro territorio e per questo nel 2020 la cooperativa ha avuto momenti di incontro e confronto anche con associazione artigiani.

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 e 4 associazioni temporanee d'impresa.

La rete



In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, ci sembra di poter affermare che la cooperativa sociale sia riuscita ad integrarsi in una realtà di rete con altre organizzazioni di Terzo settore abbastanza strutturata, poiché nel 2020 tra gli enti di Terzo settore con cui abbiamo interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 10 cooperative sociali, 7 associazioni, 1 organizzazioni di volontariato, 1 comitato, 1 fondazione e 3 Consorzi. 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 e per la realizzazione di attività per la comunità locale. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che -si sottolinea- sono state congiuntamente coperte economicamente da entrate dalla pubblica amministrazione e offerte gratuitamente ai cittadini con costi a carico delle organizzazioni in rete. 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 nonprofit o cooperative sociali.

RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

Valutare l'impatto sociale della cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui vogliamo partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di interesse attuale 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 indirizzata a:

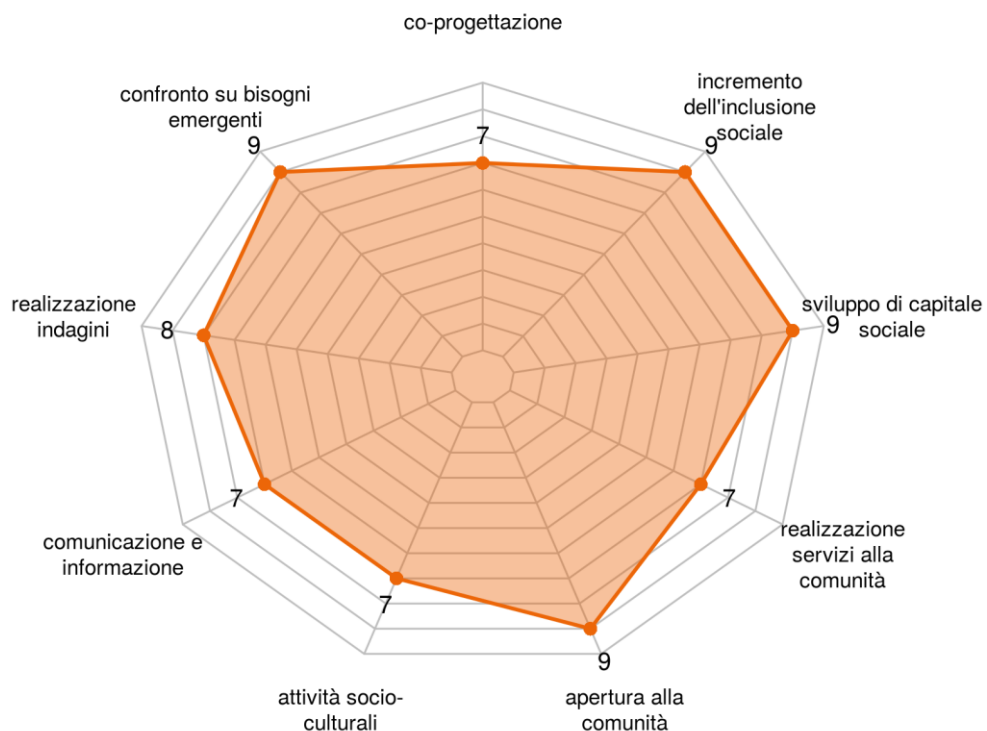
- implementare un sistema di gestione teso all'informatizzazione dei processi e quindi alla riduzione di consumi e sprechi di carta e strumentazione per la stampa;
- selezionare i propri fornitori di beni di consumo sulla base della vicinanza e della ecosostenibilità.

L'attenzione maggiore va tuttavia rivolta ora all'impatto sociale più propriamente legato alla natura e alla mission della cooperativa sociale in quanto ente di Terzo settore. Certamente quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa sociale ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nelle esternalità prodotte dai servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità. Crediamo quindi che il più elevato valore aggiunto che la cooperativa sociale 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 tuttavia che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del lavoro nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato 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...), l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini, la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa, lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità

e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: carta dei servizi, certificazioni di qualità e comunicazioni periodiche.

Processi sulla collettività



La presenza nel territorio della cooperativa ha comunque due possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità della stessa e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la cooperativa sociale 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 della cooperativa di attrarre e coinvolgere volontari (come presentato nei capitoli della governance e delle persone che operano per l'ente) e dell'incidenza delle donazioni sulle entrate della cooperativa.

Come si può ora in sintesi declinare la capacità della cooperativa sociale L'ORIZZONTE di aver generato anche nel 2020 valore sociale per il territorio e per la comunità e di aver avuto quindi un certo impatto sociale? Oltre ai numeri sin qui presentati, il gruppo di stakeholder della cooperativa chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti (ricordiamo composto da 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 La cooperativa sociale L'ORIZZONTE ha sicuramente investito nel generare una elevata innovazione prevedendo l'innovazione al proprio interno dei processi di gestione e coordinamento del servizio, ma in un certo modo anche attraverso l'apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio, la realizzazione di nuovi servizi e progetti non presenti o presenti in altra forma nel territorio, la realizzazione di modalità di erogazione dei servizi nuove rispetto a quanto offerto da altri attori del territorio, l'apertura a nuove relazioni e collaborazioni che hanno permesso di arricchire in qualità i servizi e le azioni sul territorio e lo sviluppo di nuove forme di partecipazione della cittadinanza alla generazione dei servizi. In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche per innovare, con risultati concreti. Di seguito le attività con cui sono state attuate attività di carattere innovativo: - studio e promozione nei servizi all'infanzia e ai minori con disabilità di modalità di svolgimento delle attività e di raggiungimento degli obiettivi attraverso piattaforme e strumenti di collegamento a distanza con i minori e le loro famiglie; - interventi domiciliari a persone anziane e con disabilità con sviluppo di attività integrate e inclusive volte a promuovere il loro benessere biopsicosociale; - interventi per minori e giovani in situazione di fragilità integrando e innovando le attività esistenti.

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

INTEGRAZIONE E INCLUSIONE SOCIALE 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 volta alla partecipazione e all'avvicinamento di soggetti con differenze etniche, culturali e sociali, l'aumento dello standard di vita di persone precedentemente a rischio o marginalizzate nella società e l'aumento della partecipazione di soggetti marginalizzati alla vita economica, sociale e culturale, prestando inoltre una certa attenzione anche ad azioni quali la creazione del dialogo tra soggetti di provenienza, etnie, religioni, opinioni politiche diverse, l'apprendimento del valore aggiunto delle diversità etniche, culturali, sociali, la possibilità di accedere ai servizi a persone che altrimenti (per reddito, situazione sociale, etnia, situazione del territorio) non avrebbero avuto accesso a servizi simili e la promozione

di processi che garantiscono ai beneficiari dei servizi la partecipazione attiva alle decisioni interne.

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 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, promozione di un modello inclusivo e partecipato di welfare e risposta alle politiche sociali locali e pieno allineamento alla pianificazione sociale territoriale ma anche con discrete ricadute di lotta al declino socio-economico di aree urbane o rurali, riduzione di problemi sociali presenti nel territorio, sostegno indiretto allo sviluppo o alla crescita economica di altre organizzazioni ed attività anche profit e commerciali del territorio (es. ricadute su elementi turistici, logistici, culturali, ricreativi...) e promozione della nascita o sostegno alla nascita di nuove azioni (anche promosse da terzi o in rete) o di nuove istituzioni (pubbliche o private) ad obiettivo sociale. In particolare, la cooperativa sociale ha realizzato alcune azioni specifiche che hanno generato impatto sociale:

- Attraverso la perseveranza e l'attenzione ai protocolli ha potuto portare sostegno a tutte le persone beneficiarie dei propri interventi sostenendo:

- Le persone anziane e/ o con disabilità sole e fragili
- Le famiglie e i caregiver dando loro supporto per il carico assistenziale e vicinanza
- I bambini e i giovani fragili contrastandone l'isolamento sociale dovuto alla pandemia e proseguendo con gli obiettivi dei loro progetti di integrazione e sostegno

- Attraverso l'attivazione di interventi educativi e di supporto a distanza con piattaforme e strumenti informatici ha realizzato concreto sostegno a:

- Alunni con disabilità e loro famiglie
- Minori in nuclei familiari fragili e a rischio

- Attraverso interventi di supporto per il superamento del gap tra i fruitori della didattica a distanza e gli strumenti utilizzati:

- Le famiglie più colpite da questo bisogno sono risultate quelle già conviventi con problematiche legate alla lingua o situazioni sociali svantaggiate e a rischio di restare ancora più a margine della nostra comunità. Non intervenire per limitare queste possibili conseguenze sarebbe stato un fallimento per tutti. Gli interventi sono stati proposti e attivati con la collaborazione degli Istituti Comprensivi territoriali ed ha rappresentato una importante risorsa per alunni, genitori e scuole.