

Bilancio sociale

Mandacarù

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE



Esercizio 2025



METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

In continuità con le modalità di rendicontazione sociale adottate lo scorso anno, anche per l'esercizio 2025 la cooperativa sociale Mandacarù si è avvalsa per la redazione del presente Bilancio sociale del metodo **ImpACT** realizzato dall'istituto di ricerca Euricse di Trento e promosso in collaborazione con organismi di secondo livello nella provincia autonoma di Trento, in Friuli Venezia Giulia, ma anche a livello nazionale. Si tratta quindi di uno strumento condiviso con molte altre cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile che si permette di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nell'anno.

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

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

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

Si osserva ancora, il presente prospetto di bilancio sociale ripercorre -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.



Mandacarù è una cooperativa sociale di tipo A e come tale ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la produzione di attività culturali con finalità educativa e commercio equo e solidale.

Carta di identità della cooperativa

Nome dell'ente	Mandacarù
Forma giuridica	cooperativa sociale di tipo A
Codice Fiscale/P. Iva	01268890223
Sede Legale	Via Roma 61, Bolzano
Altre Sedi	Via Prepositura 32, Trento Piazza Fiera 23-24, Trento Via dei Masadori 36, Trento Via Mercerie 6, Rovereto Via Modena 63, Mori Piazza Municipio 5, Pergine Valsugana Via IX Novembre 7, Predazzo Via Matteotti 15, Lavis Corso Mazzini 24, Mezzolombardo Via Garibaldi 15, Fiera di Primiero Via Florida 14, Riva del Garda Via De Gasperi 17, Cles Via Dante 51, Tione di Trento Piazza Don Bosco 7/a, Bolzano Via Kennedy 110, Laives Via Piazzini, 14, Sondrio

Nello specifico la cooperativa gestisce 15 botteghe del commercio equo e solidale. In ambito formativo e culturale la cooperativa si impegna da anni nell'organizzazione di serate, mostre, dibattiti ed iniziative sui temi del commercio equo, della finanza solidale, della cooperazione internazionale.

Gli illustrati servizi corrispondono fedelmente alle attività previste statutariamente, considerando infatti che lo Statuto prevede testualmente che la cooperativa sociale si occupi:

- a) gestire Botteghe del Commercio Equo e Solidale;
- b) svolgere attività di vendita in proprio o per conto di enti e consorzi di appartenenza di beni e prodotti acquistati o importati direttamente o tramite terzi, curandone la distribuzione sul territorio nazionale o estero;

- c) svolgere attività di informazione, di promozione e di organizzazione di seminari e corsi di formazione professionale, sociale e culturale, anche in collegamento o con il contributo di enti pubblici e privati, di produzione e di distribuzione di materiale informativo, pubblicazioni, libri, riviste e opuscoli, per incentivare la diffusione fra i soci e i terzi delle più ampie conoscenze riguardanti:
- i produttori, la loro organizzazione e la loro realtà sociale, comprendendo informazioni sulla realtà economica, politica e sociale presente e passata dei paesi di origine, e, più in generale, dei paesi e delle regioni economicamente svantaggiate;
 - le caratteristiche e la tecnica produttiva dei beni;
 - tutte le altre materie ricomprese negli scopi della Cooperativa. d) promuovere e gestire centri di aggregazione sociale, educativa, culturale, ricreativa, ecc., eventualmente con annessi pubblici esercizi per la somministrazione di alimenti e bevande, sale di ritrovo e di ricreazione che accrescano il benessere e il grado di integrazione sociale dei propri soci, delle loro famiglie e della comunità in genere;
 - promuovere campagne di sensibilizzazione all'acquisto dei prodotti in oggetto, quale mezzo immediato e concreto per sostenere progetti di vita e sviluppo, anche attraverso l'organizzazione di manifestazioni, spettacoli, mostre, e altri momenti di aggregazione;
- d) promuovere turismo sociale e responsabile volto all'accrescimento del benessere dei soggetti deboli e alla tutela dell'ambiente, anche attraverso la promozione di un uso equo e sostenibile delle risorse;
- e) promuovere organizzare e gestire corsi di formazione professionale, sociale e culturale, anche in collegamento con enti pubblici e privati, per incentivare la competenza tecnica dei propri soci, operatori e terzi nelle materie oggetto della cooperativa, nonché concorrere alla formazione cooperativa anche con il contributo della U.E.;
- f) promuovere organizzare e gestire conferenze, seminari, corsi anche con scuole, enti pubblici e privati sui temi sopra indicati;
- g) realizzare attività di ricerca, di sensibilizzazione e di promozione su tematiche e/o aspetti concernenti le aree di intervento della cooperativa sopra enucleate, anche mediante pubblicazioni (articoli, quaderni, libri, ecc.) e strumenti multimediali.

L'attuale offerta ed aree di intervento sono frutto di **motivazioni pro-sociali** presenti fin dalla nascita della cooperativa. La cooperativa nasce nel 1989 come cooperativa di consumo e assume la forma di cooperativa sociale nel 2005. Mandacarù viene inizialmente fondata da 29 soci fondatori con l'intento di distribuire anche in Trentino i prodotti del commercio equo e solidale, promuovendo una cultura economica basata sulla giustizia e la dignità umana.

Le tappe della nostra storia

1989 - Fondazione della Cooperativa come Cooperativa di Consumo

2005 - Trasformazione della Cooperativa in Cooperativa Sociale di Tipo A

Le tappe della nostra storia

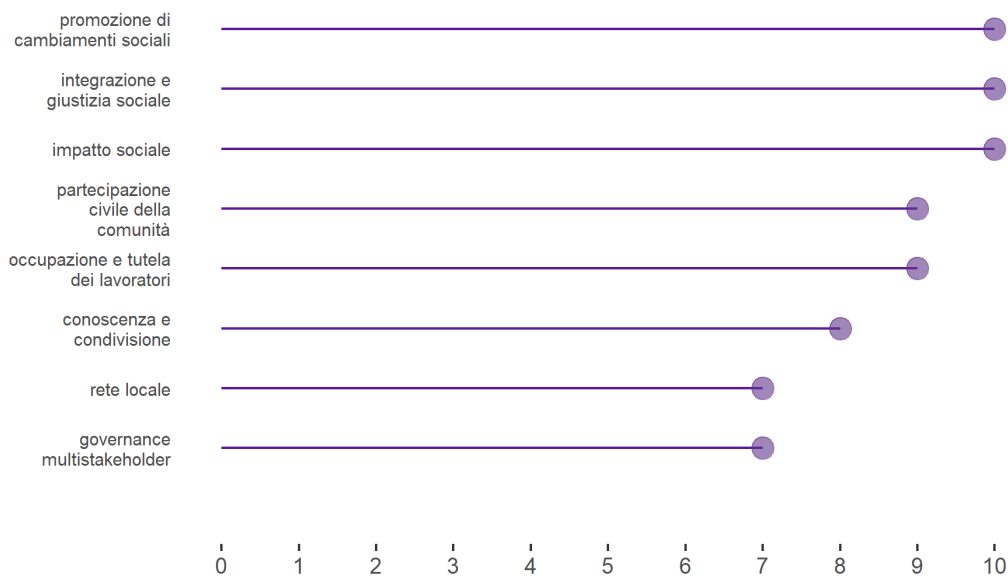
2020 - Costituzione di Fondazione Altromercato di cui Mandacarù è il soggetto fondatore

2020 - Fusione con incorporazione della Cooperativa Le Formiche Die Ameisen e della Cooperativa Il Canale

2024 - Fusione con incorporazione della Cooperativa Bottega della Solidarietà di Sondrio

Una storia che si rinnova nella definizione specifica degli obiettivi organizzativi e nella **mission** che la cooperativa si è data. Attraverso il commercio equo, la finanza solidale, la cooperazione internazionale e le attività educative e culturali, Mandacarù propone di creare e diffondere scambi economici e investimenti finanziari che mettono al centro la dignità di ogni persona, nella convinzione che i consumi e le scelte economiche quotidiane possono diventare strumenti concreti di cambiamento.

Mission



Alla luce di questi elementi identitari e finalità trasversali della cooperativa, si è lavorato nell'ultimo triennio con alcuni specifici e prioritari **obiettivi**, del cui raggiungimento si renderà conto anche nel presente bilancio sociale:

1. Portare a completamento il percorso di integrazione con "Bottega della Solidarietà" e continuare a consolidare le sinergie con le cooperative che hanno deliberato la fusione negli ultimi anni, quindi "Le formiche - Die Ameisen" e "Il Canale" e "Bottega della Solidarietà";
2. Sviluppo canali esterni alle botteghe, con particolare attenzione al settore Horeca;
3. Sviluppo delle attività di cooperazione internazionale in sinergia con Fondazione Altromercato.



STRUTTURA GOVERNO AMMINISTRAZIONE

Essere una cooperativa sociale significa innanzitutto essere un'organizzazione fatta di persone cui è assegnato un paritario potere nel processo decisionale. La presentazione della struttura di governo della cooperativa e dei suoi meccanismi di rappresentanza e di amministrazione risulta quindi funzionale a comprendere la socialità dell'azione e i livelli di partecipazione e rappresentanza dei diversi interessi che ruotano attorno alle attività dell'ente.

Governare La Cooperativa

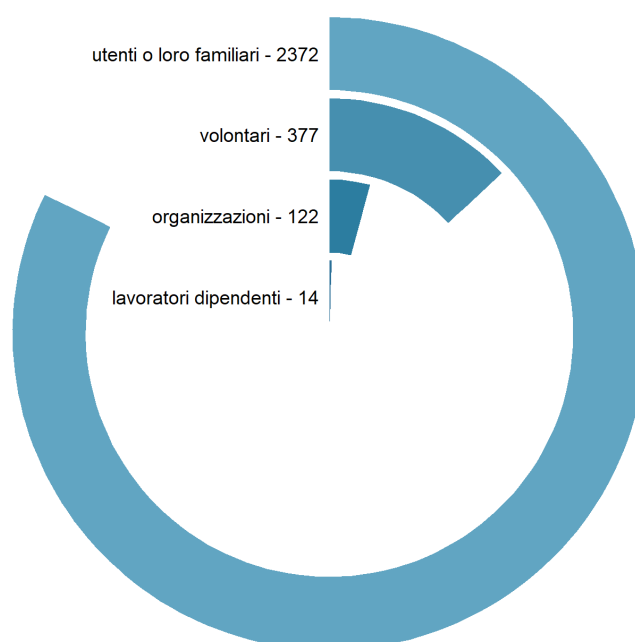
Soci	2885
Tasso di Partecipazione alle Assemblee	4%
Membri del Consiglio di Amministrazione	9
Nr. di Riunioni all'Anno del CdA	10

Il Consiglio di Amministrazione è composto da nove elementi, eletti a maggioranza relativa di voti dall'Assemblea. Il Presidente ed il Vicepresidente vengono eletti dal Consiglio di Amministrazione. Gli Amministratori sono nominati per il periodo massimo di tre esercizi. Al fine di dare applicazione al principio di rotazione, alla conclusione di ciascun esercizio annuale tre amministratori scadono. Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge e dallo statuto. Il Collegio sindacale si compone di tre membri effettivi e due supplenti, eletti dall'Assemblea che ne nomina il Presidente. I Sindaci restano incaricati per tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.

Al 31 dicembre 2025, la cooperativa sociale include nella **base sociale** 2885 soci e durante l'anno si è registrata l'entrata di 48 e l'uscita di 86 soci, registrando così una variazione negativa.

Mandacarù si è dotata di una base sociale **multi-stakeholder**, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti della collettività e del territorio. Tra gli stakeholder formalmente coinvolti nel processo decisionale particolare attenzione meritano i lavoratori: l'87.5% dei lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio. La natura di cooperativa sociale di tipo A trova compimento anche nella presenza di soci beneficiari delle attività: la base sociale include 2372 utenti o loro familiari.

Suddivisione soci per tipologia



Il dato sulla composizione della base sociale va letto anche alla luce delle specificità del **rapporto associativo** e nelle politiche adottate verso i soci. Mandacarù è una cooperativa con base sociale aperta e in continua mutuaione. Ogni anno subentrano decine di soci previa delibera del Consiglio d Amministrazione. Ad oggi non si sono riscontrate cause di rigetto di domande di ammissione. I soci di Mandacarù possono essere: utenti dei servizi formativi, volontari, lavoratori e sovventori.

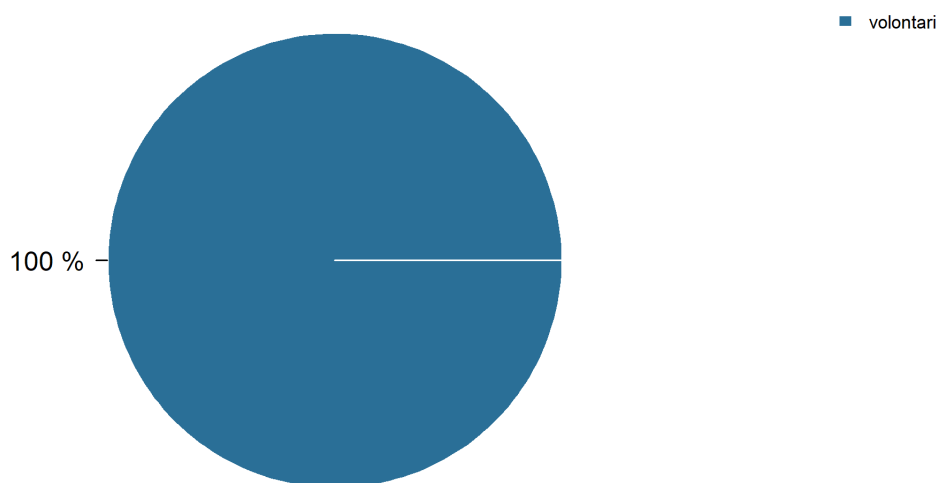
Nel 2025 Mandacarù ha organizzato 1 assemblea ordinaria e 1 assemblea straordinaria. Il tasso di partecipazione per l'assemblea di approvazione del bilancio è stato complessivamente del 4%, di cui il 25% rappresentato per delega (partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 3%).

Il **Consiglio di Amministrazione**, organo amministrativo ed esecutivo della cooperativa, è composto da 9 consiglieri. Nell'anno il CdA si è riunito 10 volte con un tasso medio di partecipazione dell'88.89%.

Cognome e Nome	Ruolo	Data Prima Nomina	Durata in Carica
Fausto Zendron	Presidente	17/05/2019	7 anni
Helmut Bachmayer	Vicepresidente	24/07/2020	6 anni
Lorena Biasi	Consigliere	26/05/2017	9 anni
Daniela Bigolin	Consigliere	24/07/2020	6 anni
Marino Cofler	Consigliere	20/06/2021	5 anni

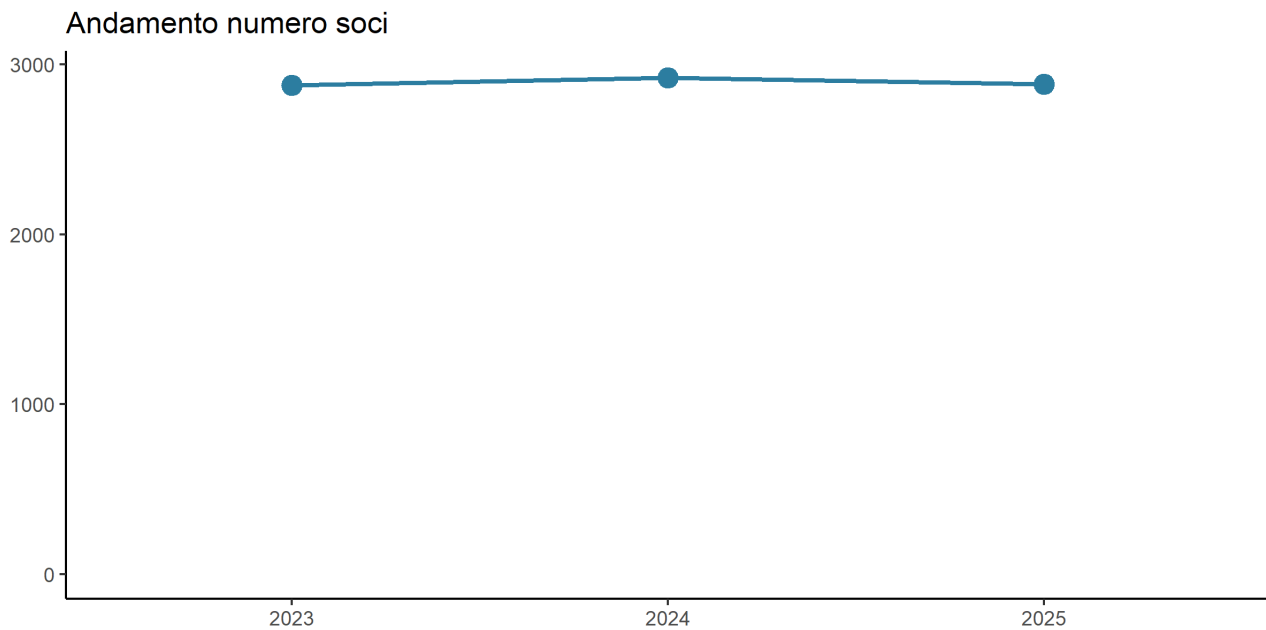
Cognome e Nome	Ruolo	Data Prima Nomina	Durata in Carica
Roberto Devigili	Consigliere	24/07/2020	6 anni
Paolo Nardelli	Consigliere	23/05/2025	1 anno
Agnese Pedenzini	Consigliere	11/06/2022	4 anni
Kamini Vicentini	Consigliere	11/06/2022	4 anni

Composizione del CdA



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata nella presenza nell'organo amministrativo di donne, giovani fino a 30 anni e immigrati o minoranze.

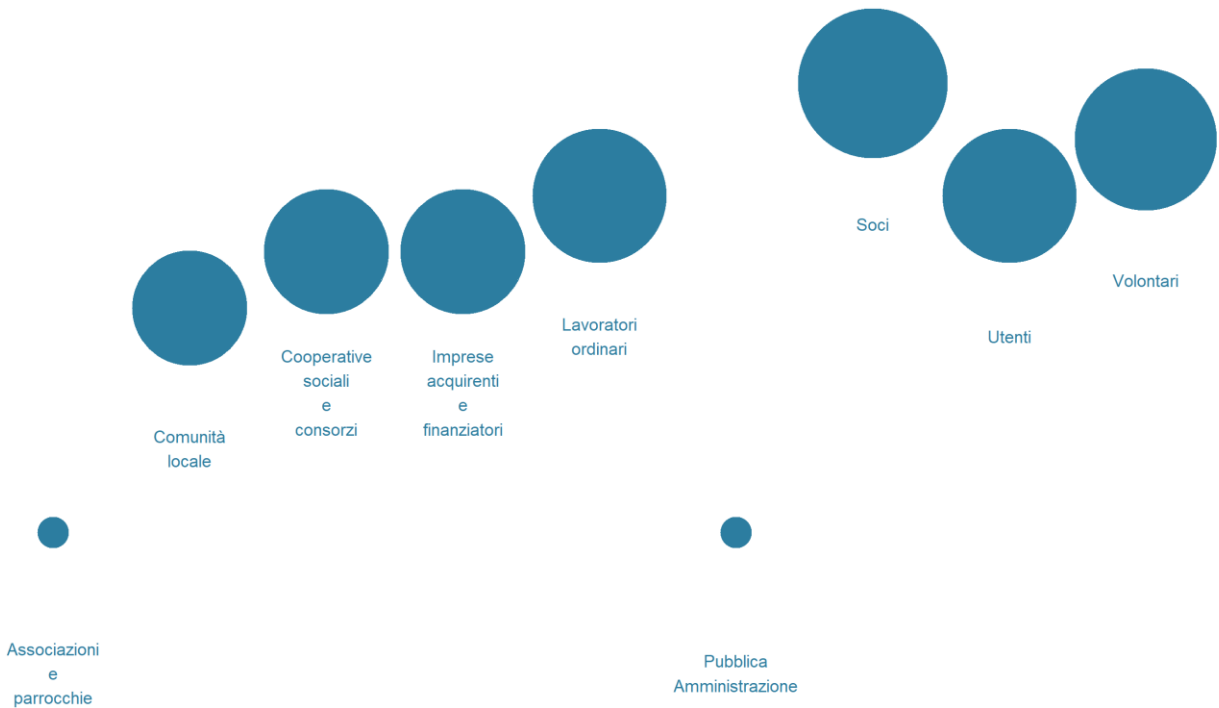
Le politiche attivate nei confronti dei soci hanno avuto alcuni esiti oggettivi, il primo di questi riguarda il turn over della base sociale: se all'atto della fondazione la cooperativa sociale contava sulla presenza di 29 soci, come anticipato essi sono oggi 2885. Questi andamenti sono alla base dell'eterogenea composizione dei soci per anzianità di appartenenza: un 26% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 41% di soci presenti da più di 15 anni.



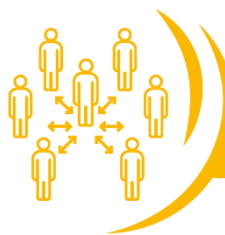
La cooperativa prevede dei compensi economici per alcune cariche istituzionali ricoperte e in particolare 15.400 Euro per i revisori contabili. D'altra parte, gli utili conseguiti nel 2023 (ultimo anno disponibile rispetto all'assegnazione di utili da assemblea di bilancio) sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.

A conclusione della riflessione sulla democraticità e rappresentanza di interessi della cooperativa sociale, si deve comunque considerare che, nonostante la centralità del socio e degli organi di governo nel processo decisionale, la cooperativa agisce con una chiara identificazione di quelli che sono gli interessi dei diversi soggetti che con essa si relazionano, dei suoi **stakeholder**.

Stakeholder



In particolare, le modalità di coinvolgimento dei lavoratori sono eterogenee e sviluppate: la cooperativa promuove la partecipazione dei lavoratori a momenti di co-progettazione di azioni, di nuovi interventi e di idee progettuali da apportare nei servizi di operatività, il coinvolgimento nel processo decisionale e nella pianificazione delle attività dell'organizzazione e la rappresentanza e la raccolta di idee attraverso gruppi o esponenti, momenti di incontro e confronto formali. Rilevante anche l'investimento nel coinvolgimento degli altri portatori d'interesse, attraverso la partecipazione a momenti di co-progettazione di azioni, di nuovi interventi e di idee progettuali da apportare nei servizi di operatività, il coinvolgimento nel processo decisionale e nella pianificazione dell'attività, la rappresentanza e la raccolta di idee attraverso gruppi o esponenti, momenti di incontro e confronto formali e la promozione dell'ascolto e della comunicazione anche informali o non programmati.



PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

Il perseguimento degli obiettivi e della funzione sociale della cooperativa viene garantito dall'impegno quotidiano di lavoratori e volontari che anche nel 2025 hanno rappresentato una risorsa fondamentale per Mandacarù.

Risorse Umane Nell'anno

Lavoratori ordinari	23
Volontari e ragazzi in servizio civile	392

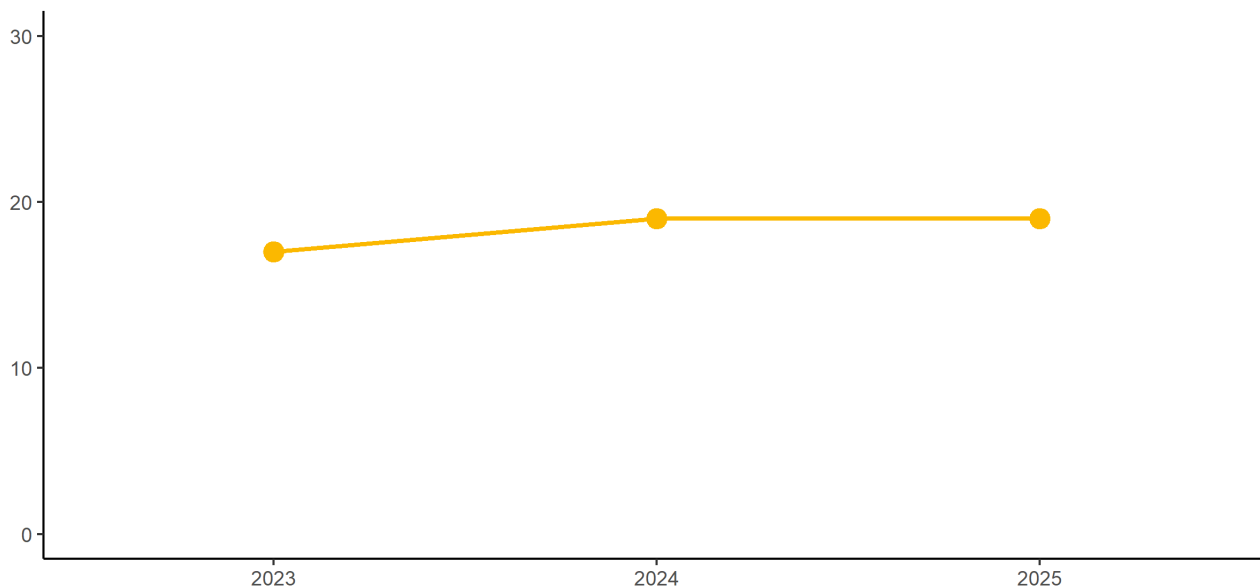
Le persone sono inserite all'interno di un **organigramma** definito e secondo chiare aree, ruoli e funzioni. La cooperativa si dota di un direttore generale ed è organizzata su tre aree funzionali: ambito commerciale, educazione-cooperazione, amministrazione e finanza.

I DIPENDENTI

I **lavoratori dipendenti** impiegati dalla cooperativa al 31/12/2025 sono 19, di cui l'84.21% a tempo indeterminato e il 15.79% a tempo determinato. Durante l'anno la cooperativa ha visto l'ingresso di 4 dipendenti rispetto all'uscita di 4 lavoratori, registrando così una variazione comunque pari a zero. Inoltre vi è da considerare che nell'arco dell'anno 1 lavoratore è passato da contratto flessibile a contratto a tempo indeterminato.

Il totale delle posizioni lavorative del 2025 è stato quindi di 23 lavoratori, per equivalenti posizioni a tempo pieno di lavoro (ULA o Unità Lavorative Annue) quantificate nell'anno in 12.23 unità.

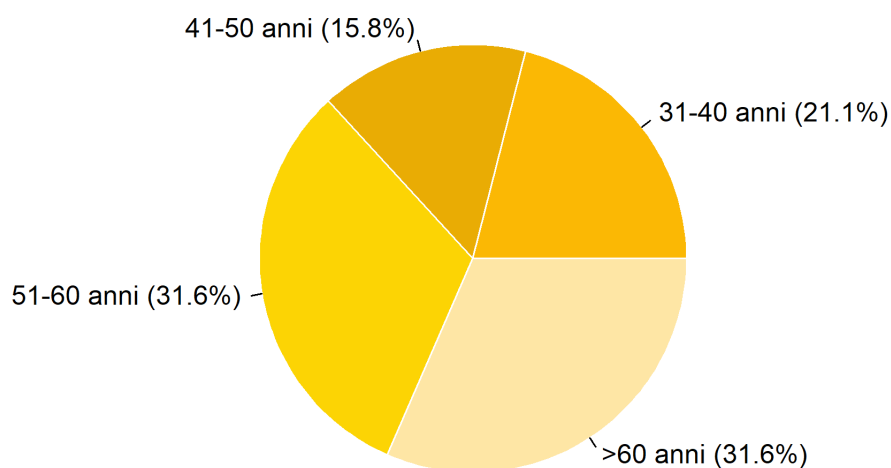
Andamento lavoratori ordinari



I **tratti socio-demografici** dei lavoratori dipendenti mettono in luce anche l'impatto occupazionale che la cooperativa ha avuto nel territorio e a favore delle varie classi di lavoratori.

La presenza di dipendenti donne è del 78,95%.

Composizione per età



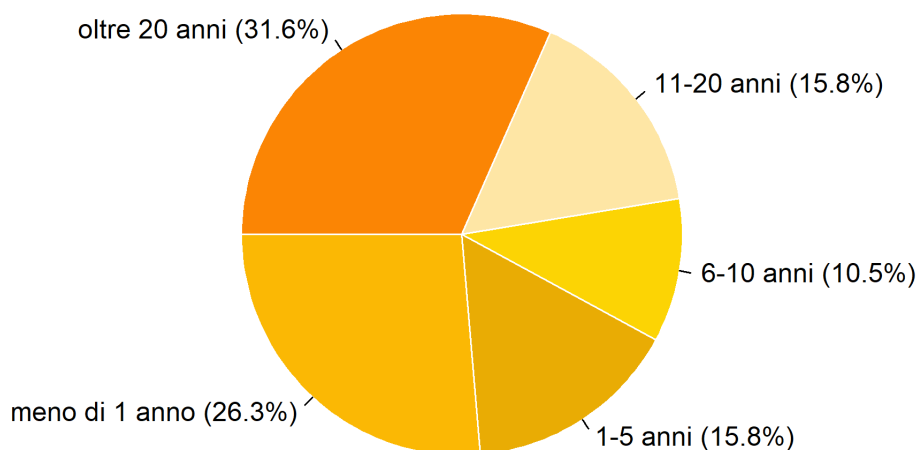
La cooperativa ha generato occupazione a favore del proprio territorio: il 5% dei lavoratori risiede nella stessa Comunità di Valle in cui ha sede la cooperativa mentre il 16% risiede nello stesso comune.

I **profili formativi e la classificazione per ruoli** che i lavoratori ricoprono forniscono informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Rispetto alla formazione, i lavoratori si suddividono in 15 lavoratori diplomati e 4 laureati.

Rispetto invece ai ruoli ricoperti, la cooperativa conta sulla presenza di 9 responsabili, 1 direttore, 1 impiegato e 8 lavoratori con altro ruolo.

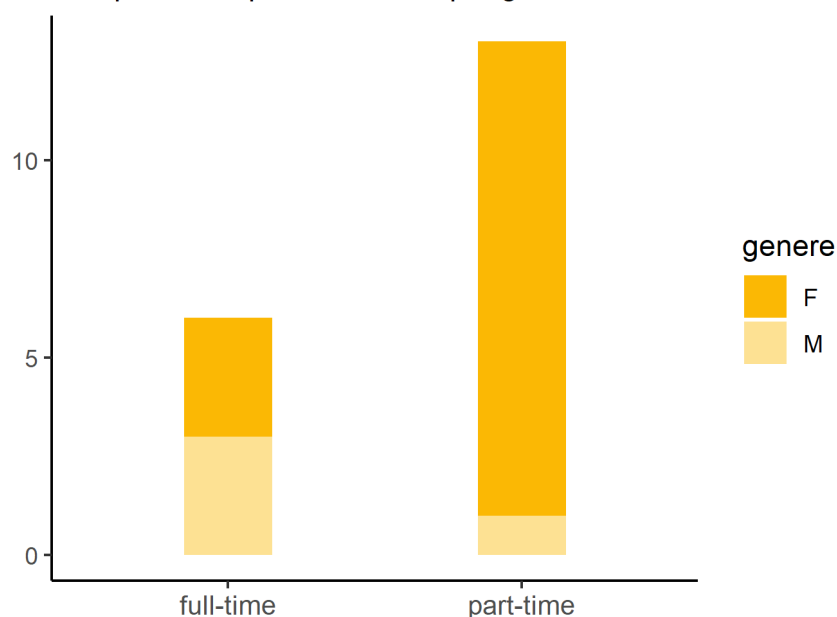
In una lettura dei livelli di **fidelizzazione** alla cooperativa, la fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 57.89% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni e 6 lavoratori addirittura da oltre 20 anni.

Anzianità di servizio



Le **caratteristiche contrattuali** permettono di comprendere inquadramenti, elementi di valorizzazione della persona e flessibilità proposte, intercettando dove la cooperativa è capace di garantire elementi di qualità del lavoro e gli eventuali punti di miglioramento nella gestione delle risorse umane. Per quanto riguarda la flessibilità temporale, il 31.58% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time rispetto alla presenza di 13 lavoratori con una posizione a part-time, di cui 4 richiesti dai lavoratori o accettati per conciliazione con proprie esigenze familiari. Complessivamente la cooperativa è riuscita a soddisfare tutte le richieste di part-time pervenute dai propri dipendenti.

Composizione per contratto e per genere



In coerenza con i servizi prodotti e con la formazione dei lavoratori, i lavoratori sono inquadrati in ruoli e con livelli salariali eterogenei. Nello specifico, per quanto riguarda gli inquadramenti il 70% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 10% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Rispetto ai contratti, la cooperativa sociale applica ai propri lavoratori non il contratto collettivo delle cooperative sociali, ma, dato il settore di attività prevalente, il Terziario - Confcommercio.

Inquadramento Contrattuale E Retribuzione

Inquadramento	Minimo	Massimo
Dirigenti	43.872,22 €	45.451,98 €
Coordinatore/responsabile/professionista	34.336,54 €	39.175,36 €
Lavoratore qualificato/specializzato	24.142,02 €	30.619,96 €

Un modo per valorizzare il lavoro ed i lavoratori dipendenti è quello di garantire incentivi, economici e non, che influenzano anche la **qualità del lavoro** offerto. Economicamente, oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali anticipi eccezionali su TFR. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare Mandacarù prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di flessibilità in entrata/uscita o all'ora di pranzo, job sharing (orario intero diviso tra due part-time), tempo lavoro con flessibilità e posizione ad hoc in base alle esigenze del lavoratore e smart working. Nello specifico il 5% usufruisce della possibilità di telelavoro/smartworking.

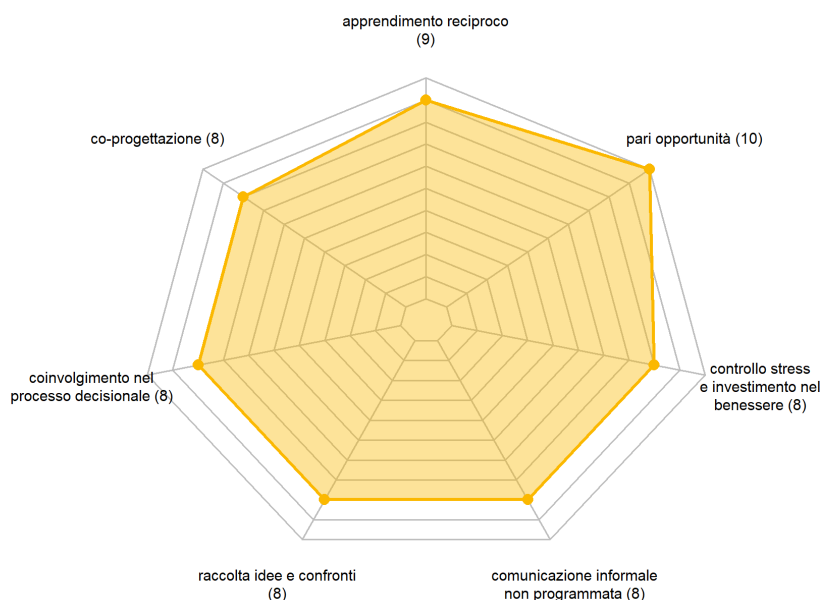
Mandacarù investe poi in **formazione**: durante l'anno sono state realizzate 111 ore di formazione, su vari temi e con diverse modalità. Il costo delle attività formative è stimato in 2.061 Euro totali.

La Formazione

Ore di formazione	111
Costo delle attività formative	2.061 €
Beneficiari della formazione obbligatoria prevista per il settore	47%
Partecipanti a corsi d'aggiornamento professionale	11%
Partecipanti a corsi occasionali di carattere generale	16%
Partecipanti a formazione peer-to-peer	100%

Accanto a tali elementi più aziendalistici, tema centrale per le cooperative sociali è sicuramente la sfera del **coinvolgimento** e del **benessere** dei lavoratori. Mandacarù investe in pratiche e dispositivi volti a garantire la partecipazione a gruppi di lavoro in cui sia centrale il confronto e l'apprendimento reciproco, la partecipazione dei lavoratori a momenti di co-progettazione di azioni, di nuovi interventi e di idee progettuali da apportare nei servizi di operatività, la promozione dell'ascolto e della comunicazione più informali o non programmati e il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori.

Processi di gestione delle risorse umane



Elemento oggettivo del benessere o indicatori di possibili problematiche sono infine rilevabili nei seguenti dati su salute e contenziosi.

Salute

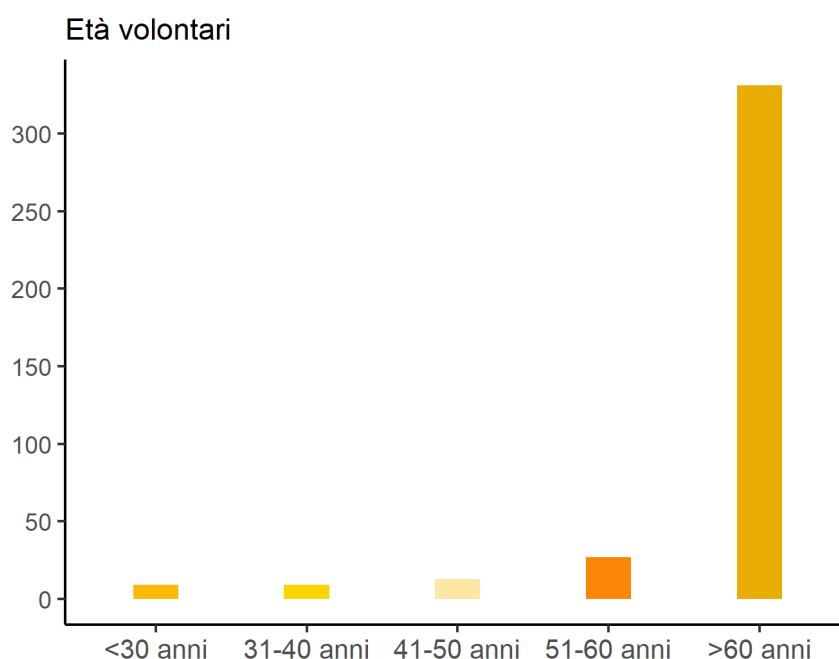
Giorni di assenza per malattia totali	48
Nr. massimo di giorni di assenza per malattia individuale	17
Ferie non godute complessive	37%
Massimo ferie non godute per individuo	100%

La cooperativa crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere in modo formalizzato e periodico, ma solo su alcune tipologie di lavoratori e ruoli o in modo campionario e nell'anno la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi.

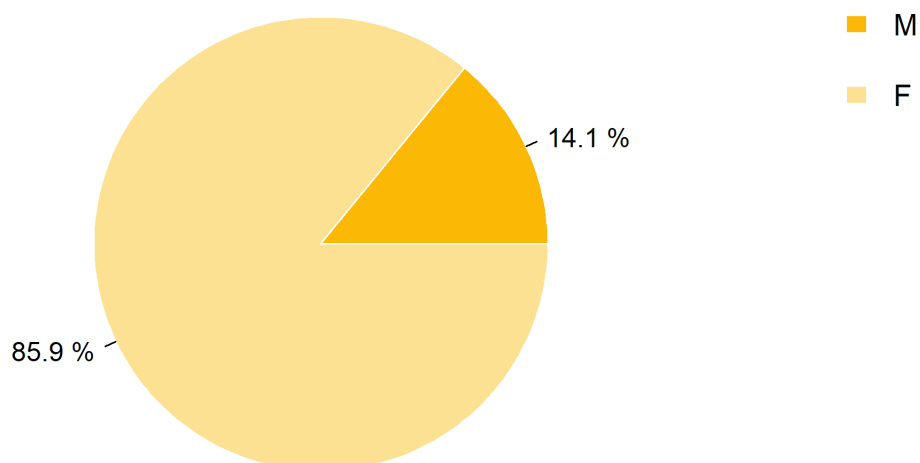
Una attenzione specifica la meritano quelle prassi organizzative che si inseriscono indirettamente in elementi di prima generazione di impatto per le politiche del lavoro a favore dei giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro: nel corso del 2025 la cooperativa ha ospitato 4 tirocini e 3 con servizio civile nazionale (SCN).

VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA

Il **volontariato** costituisce un'importante risorsa a disposizione dell'organizzazione e può essere interpretato come un indicatore indiretto del rapporto con la comunità. La cooperativa ha visto coinvolti in attività di volontariato ben 389 volontari, di cui: 377 soci e 12 volontari esterni.

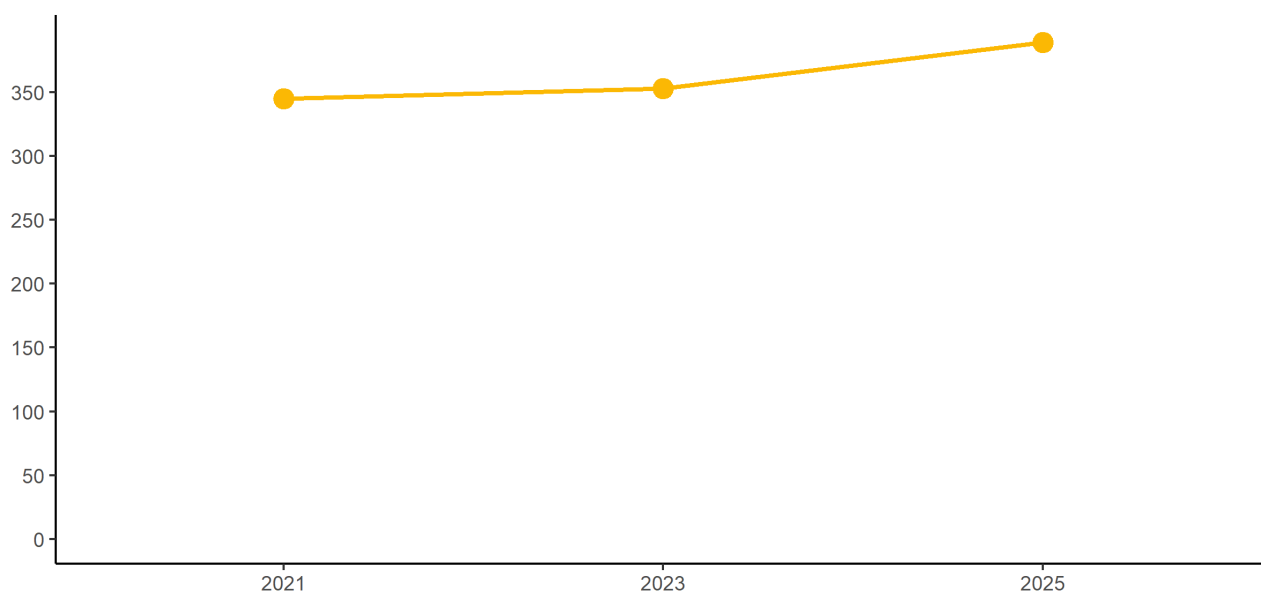


Genere volontari



La presenza di volontari negli ultimi 4 anni risulta aumentata del 12.8% a dimostrazione dell'importante legame instaurato con il territorio.

Andamento numero volontari



Il contributo del volontariato alla realizzazione delle azioni e al supporto della mission organizzativa è quantificabile poi nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolta. Nel 2025 la cooperativa ha beneficiato di 37.521 ore complessive di volontariato. Il tempo donato dai volontari è stato impiegato in percentuale maggiore (95% del totale ore donate) in attività di affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa, ma anche in attività di partecipazione alla gestione della cooperativa attraverso l'appartenenza al CdA o ad organi istituzionali diversi dall'assemblea dei soci (1%) e mansioni per l'amministrazione (4%).

La cooperativa sociale si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Guardando alle politiche

inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, Mandacarù investe sulla loro crescita, poiché prevede occasionali attività formative per i volontari.

Secondo quanto stabilito anche legislativamente, gli enti di Terzo Settore possono prevedere rimborsi ai propri volontari per spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle attività di volontariato: la cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi chilometrici per missioni e spostamenti, rimborsi per vitto e alloggio per missioni fuori sede e rimborsi a presentazione di fatture e ricevute per acquisti effettuati a favore dell'azienda.

Rimborsi

Rimborsi complessivamente erogati	1.939,7 €
Importo massimo di rimborso erogato	770 €
Volontari che hanno usufruito di rimborsi	5



OBIETTIVI E ATTIVITÀ

Gli obiettivi statutarî e la mission organizzativa trovano compimento nella realizzazione delle attività e rendicontare i risultati raggiunti dalla cooperativa significa guardare innanzitutto in modo concreto ai servizi offerti e alle persone che ne hanno beneficiato.

Con riferimento agli utenti complessivi della cooperativa, nel 2025 si rileva un numero complessivo di utenti delle prestazioni senza presa in carico (contati per testa) pari a 2,9.

In termini di impatto sul territorio, il 17% degli utenti risiede nel comune in cui ha sede la cooperativa, il 60% degli utenti risiede nella stessa provincia in cui ha sede la cooperativa, il 20% degli utenti risiede al di fuori della provincia in cui ha sede la cooperativa e il 3% risiede in aree periferiche e ultraperiferiche, con impatto quindi prettamente locale dell'attività e con conseguente sviluppo di una relazione e di una conoscenza diffusa con e nel territorio in cui la cooperativa ha la sua sede.

Nel perseguimento degli obiettivi sociali, la dimensione quantitativa sin qui presentata- e quindi la capacità di rispondere ai bisogni di un certo numero di persone e con attività eterogenee- rappresenta di certo un aspetto importante per descrivere i raggiungimenti dell'anno. Ma altrettanto rilevante è riflettere su come la cooperativa sociale investe anche nella **qualità dei servizi**.

Portare qualità nei servizi significa innanzitutto promuovere processi che siano attenti ai **bisogni del territorio e della persona**. La cooperativa sociale ha così investito nel monitoraggio di tali bisogni attraverso la realizzazione ad opera propria o in rete di ricerche ed indagini volte al monitoraggio dell'evoluzione dei bisogni del territorio rispetto ai soggetti e alle azioni di interesse della cooperativa e la condivisione con altri ETS del territorio di conoscenze utili a mappare l'evoluzione della domanda e dei bisogni.

Alcune azioni risultano esplicative delle modalità in cui la cooperativa ha portato l'innovazione nell'ultimo anno nei suoi servizi. Continuazione sviluppo progetti di cooperazione internazionale in sinergia con Fondazione Altromercato.

Le **politiche di filiera e integrazione** con altri enti e imprese del territorio sono state principalmente affidate alla collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi ai propri utenti.

Nel presente bilancio sociale si è scelto, per finalità comunicative, di fornire brevi descrizioni di obiettivo e di risultato per ciascuna delle principali tipologie di servizio realizzate nel corso del 2025.

SERVIZI DI COMUNITÀ

I principali eventi e servizi di comunità proposti dalla cooperativa sono stati Incontri di sensibilizzazione sui progetti di cooperazione in Nicaragua, Sri Lanka e Palestina.

Le Dimensioni Del Servizio

Tipologia	attività occasionali/eventi
Eventi	20
Partecipanti agli eventi	800

VALUTAZIONE SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

A conclusione di questa riflessione sulle attività ed i servizi prodotti, è necessario riflettere sulla capacità di aver perseguito gli obiettivi che la cooperativa si era posta per l'anno, identificando anche gli eventuali problemi e limiti rilevati e riflettendo in modo prospettico sulle opportunità future. L'autovalutazione dell'operato e delle modalità gestionali della cooperativa sociale, portano ad identificare in modo schematico nella seguente SWOT analysis la situazione della cooperativa.

Punti di Forza

- Stabilità economica
- Qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione
- Possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti
- Capacità di soddisfare la domanda locale
- Capacità di ricerca e sviluppo
- Capacità di pianificazione pluriennale
- Capacità di motivare e coinvolgere i soci, incentivando la partecipazione anche nelle assemblee
- Capacità di diversificazione delle fonti di finanziamento
- Capacità di avere una comunicazione verso gli stakeholder esterni efficace, aggiornata, bidirezionale
- Apertura della base sociale e rappresentatività di interessi diversi nella governance

Punti di Debolezza

Opportunità

- Realizzare investimenti ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppino capacità aggiuntive
- Promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi
- Intercettare i nuovi problemi sociali
- Coinvolgere maggiormente la società nella mission e nel finanziamento delle attività

Minacce

Incapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo degli enti di Terzo settore



SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

Leggere i principali dati economico-finanziari della cooperativa sociale permette di comprendere la solidità dell'ente e quindi la garanzia della continuità di realizzazione delle attività, la capacità di intercettazione di risorse economiche pubbliche e private e la conseguente generazione di valore economico, nonché il margine annuale conseguito e quindi l'andamento di breve periodo della cooperativa. I dati economico-finanziari forniscono inoltre indicatori della ricaduta economica della cooperativa sociale sul territorio.

Il Peso Economico

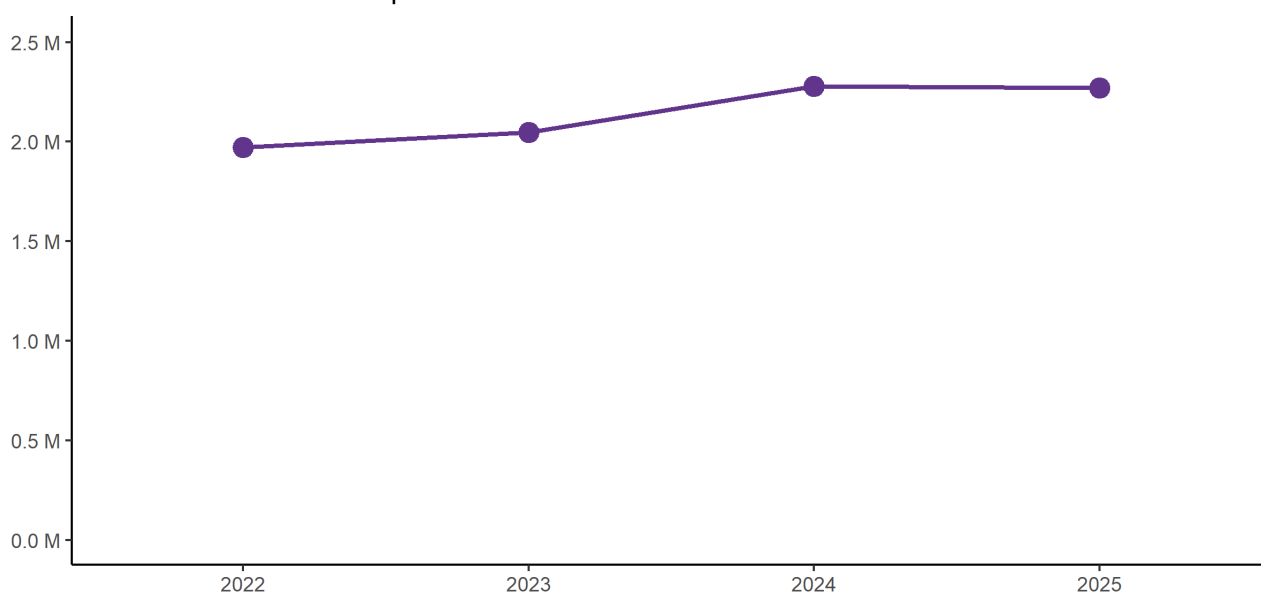
Patrimonio	4.572.177 €
Valore della produzione	2.270.921 €
Risultato d'esercizio	-25.002 €

DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

Primo indicatore che permette di comprendere la dimensione della cooperativa e la sua rilevanza economica è il **valore della produzione**: nel 2025 esso è stato pari a 2.270.921 Euro.

Rilevante è l'analisi del trend dei valori del periodo 2023/2025: il valore della produzione risulta cresciuto dimostrando la capacità della cooperativa di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno si è registrata una variazione pari al -0.29%.

Andamento valore della produzione



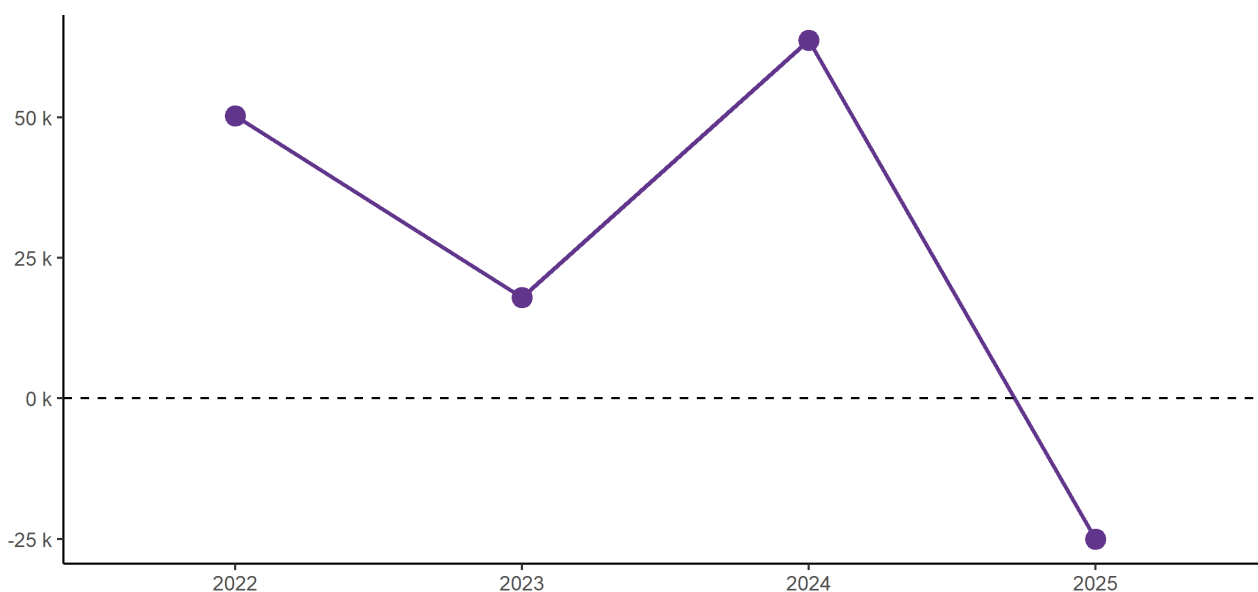
I **costi** sono ammontati a 2.436.078 Euro, di cui il 22.23% rappresentati da costi del personale dipendente.

I Costi

Costi totali	2.436.078 €
Costi del personale dipendente	541.491 €

La situazione economica della cooperativa, così come brevemente presentata, ha generato per l'anno 2025 una **perdita** pari a -25.002 Euro.

Andamento del risultato economico



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla **situazione patrimoniale**. Il patrimonio netto della cooperativa ammonta a 4.572.177 Euro ed è composto per il 51.87% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale.

La Situazione Patrimoniale

Patrimonio netto	4.572.177 €
Capitale sociale	2.371.477 €
Riserve	2.225.700 €

Altra voce significativa che illustra la stabilità della cooperativa è rappresentata dalle immobilizzazioni che ammontano a 8.001.577 Euro.

Fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività e elemento identificativo dell'operatività della cooperativa sociale è rappresentata dalle strutture in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale esercita l'attività in 7 immobili di sua proprietà, in 1

struttura concessa in gestione dalla pubblica amministrazione e 12 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

Se i dati sin qui espressi indicano la generazione di valore realizzata dalla cooperativa per il territorio attraverso una certa riqualificazione edilizia, dall'altra la fiducia del territorio e delle sue istituzioni nei confronti della cooperativa è identificata nella possibilità di aver beneficiato di immobili concessi in gestione ad un canone ridotto rispetto al mercato, generando per la cooperativa sociale un risparmio annuo stimato in 9.140 Euro.

DISTRIBUZIONE VALORE AGGIUNTO

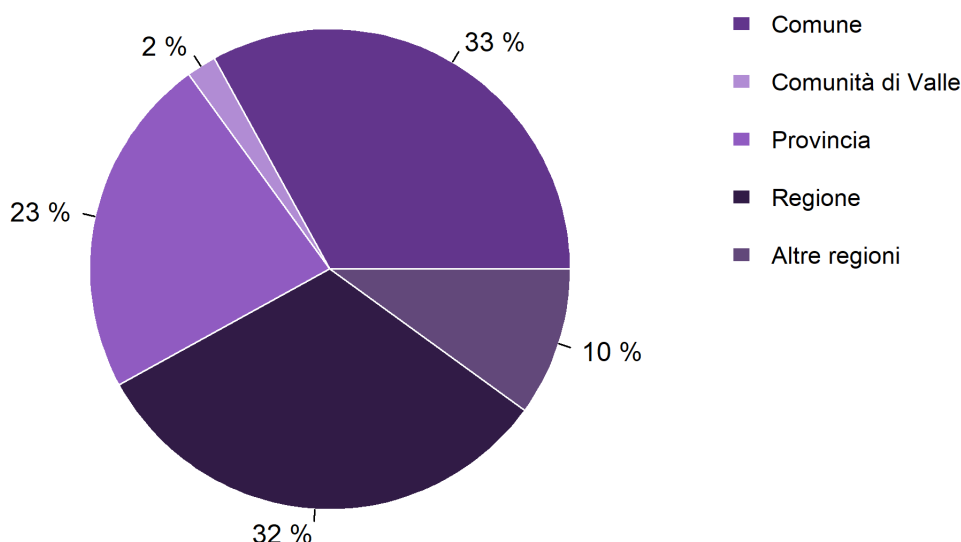
A conclusione di questa illustrazione di principali voci del bilancio per l'esercizio 2025 si desidera presentare il valore aggiunto generato dalla cooperativa sociale (prima tabella) e la sua distribuzione ai principali portatori di interesse (seconda tabella). Tale riclassificazione dei dati permette, da un lato, di comprendere la ricchezza generata nell'esercizio in base alle aree di gestione che l'hanno generata e, dall'altro, di verificare su quali stakeholder essa è stata diversamente redistribuita.

PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE

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.

L'analisi della composizione del valore della produzione per **territorio** porta ad osservare che le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello comunale.

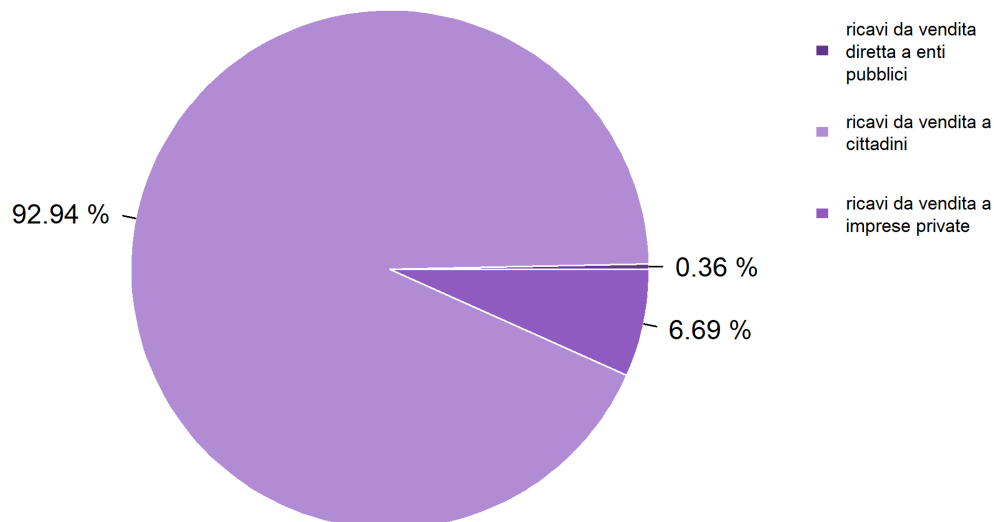
Valore della produzione per provenienza delle risorse



Il valore della produzione della cooperativa sociale è rappresentato al 91.42% da ricavi di vendita di beni e servizi, ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio ammontano invece rispettivamente a 10.661 Euro di contributi pubblici e 73.250 Euro di contributi da privati, per un totale complessivo di 83.911 Euro. Si rileva inoltre la presenza di altri ricavi e proventi di origine pubblica pari a 7.825 Euro.

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, si osserva una composizione molto eterogenea.

Composizione dei ricavi



Esplorando i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalla Provincia.

Il peso complessivo delle entrate (ricavi e contributi) da pubblica amministrazione rispetto alle entrate totali è quindi pari all'1.2%, indicando una dipendenza complessiva dalla pubblica amministrazione molto bassa.

Rispetto ai **committenti e clienti privati**, l'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. L'incidenza del primo e principale committente è pari al 3.52% sul totale del valore della produzione quindi, si può affermare che la cooperativa sociale sia caratterizzata da una bassa esposizione al rischio.

Clienti E Committenti Privati

Scontrini emessi	102.725
------------------	---------

Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2025 la cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 22.039 Euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della cooperativa sociale.



ALTRE INFORMAZIONI

IMPATTO DALLA RETE E NELLA 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, e ciò è garantito in particolare quando la relazione con la controparte si trasforma da scambio puramente di mercato a rapporto dai risvolti 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 Mandacarù 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.

Rispetto ai rapporti con gli **enti pubblici**, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la cooperativa ha partecipato esclusivamente a bandi per l'assegnazione di fondi per attività di cooperazione allo sviluppo.

Indagando l'impatto indotto dall'attività sull'economia locale e sulle altre imprese, il 66.76% degli acquisti della cooperativa sociale Mandacarù è realizzato da imprese attive nella stessa provincia, con un impatto sull'economia locale molto buono. Inoltre, la politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando il 95.6% degli acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore mentre il 4.42% della spesa per consumi della cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale.

Elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La cooperativa partecipa al capitale sociale di 31 organizzazioni, per un totale di 2.346.799 Euro di partecipazioni. Partecipano al capitale sociale della cooperativa 122 organizzazioni, per un totale di 133.788,4 Euro di partecipazioni.

La relazione con le imprese profit del territorio non ha per la cooperativa sociale meramente un valore commerciale: nel 2025 Mandacarù ha collaborato con alcune imprese ottenendo donazioni e supporto economico a progetti sociali e nuovi servizi della cooperativa. Ciò ha importanti ricadute sia per la cooperativa sociale in termini di opportunità, di economie di scala, di sviluppo di conoscenze che possono migliorare i suoi servizi qualitativamente e quantitativamente, ma ha anche impatti indiretti per il territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e lo sviluppo.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio sono stati al centro di rapporti di rete strutturati e di interazioni grazie all'appartenenza a stessi consorzi ed organizzazioni di secondo livello.

Le Adesioni

Associazioni di rappresentanza	2
Consorzi non (solo o in prevalenza) di cooperative sociali	1
Partnership con organizzazioni for-profit	1
Enti a garanzia di finanziamenti o a finanziamento di imprese di interesse sociali	3

Data la condivisione dell'obiettivo sociale, particolare attenzione va posta alla rete con altri enti di Terzo Settore. Identificando innanzitutto tale rete con un elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, è possibile affermare che la cooperativa sociale sia riuscita ad integrarsi in una realtà di rete con altre organizzazioni di Terzo Settore abbastanza strutturata.

La rete



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 dell'anno la cooperativa si è relazionata con altri enti di Terzo Settore 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 offerte a

pagamento ai cittadini, coperte da donazioni e offerte degli utenti e finanziate da soggetti terzi privati.

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: prestiti ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali, donazioni in denaro o beni o concessione di spazi ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali e consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni nonprofit o cooperative sociali.

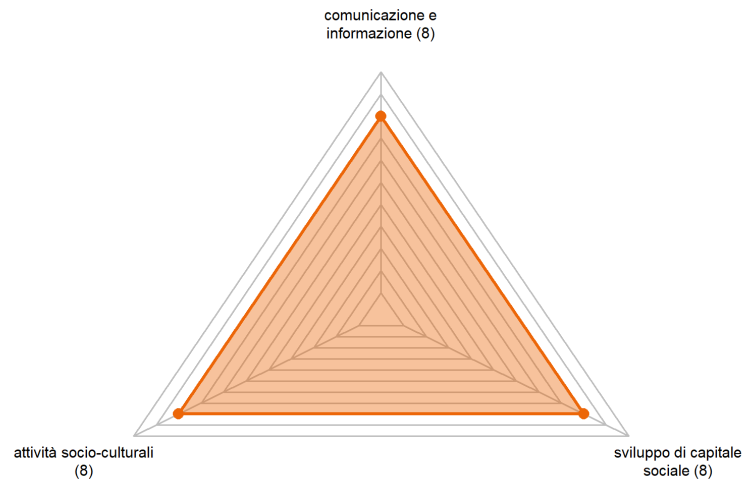
RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

Valutare l'impatto sociale della cooperativa sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui partire è quella della **ricaduta ambientale**, considerando la stessa come un fattore di interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di un ente di Terzo settore. È così possibile affermare che la cooperativa sociale sia sufficientemente attenta alle pratiche ambientali poiché nello specifico promuove incontri sul tema ed è partner di un progetto di cooperazione sociale che mira alla riforestazione in Nicaragua. Le stesse attività svolte dalla cooperativa sociale sono inoltre da ritenersi rilevanti dal punto di vista dell'impatto ambientale che generano. Infatti, nel vendere prodotti della filiera equo solidale, vengono incentivate colture rispettose dei criteri biologici, del preservamento della bio-diversità e contro le logiche delle pratiche intensive e mono-colturali.

L'attenzione maggiore va rivolta all'impatto sociale più propriamente legato alla natura e alla mission della cooperativa sociale in quanto ente di Terzo Settore. Quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa 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: il più elevato valore aggiunto che Mandacarù ha per il proprio territorio è quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee come sin qui dimostrato.

Accanto a questi elementi descrittivi ci sono anche azioni dirette compiute verso la **comunità** e capaci di generare impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del lavoro con e per la comunità, la cooperativa sente di poter affermare di aver realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale: si è impegnata in azioni che hanno previsto attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...) e lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità.

Processi sulla collettività



La **comunicazione** verso la comunità è stata intermediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, codice etico, sito internet, social network, pubblicazioni periodiche della cooperativa e comunicazioni periodiche e newsletter.

La presenza sul territorio della cooperativa ha possibili ulteriori elementi di riscontro: sulla visibilità e sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la cooperativa 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 sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, sono già state date ampie indicazioni della capacità di attrarre e coinvolgere volontari (come presentato nei capitoli della governance e delle persone che operano per l'ente) e dell'incidenza delle donazioni sulle entrate della cooperativa.

Come si può ora in sintesi declinare la capacità della cooperativa sociale Mandacarù di aver generato 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 ha anche riflettuto e si è di conseguenza espresso rispetto alla capacità della cooperativa 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: coesione sociale, integrazione e inclusione sociale e impatto sociale.

COESIONE SOCIALE

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

INTEGRAZIONE E INCLUSIONE SOCIALE

Mandacarù ha significativamente promosso con le sue attività una maggiore inclusione sociale nei propri territori e le azioni su cui ha inciso in modo particolare sono state l'apprendimento del valore aggiunto delle diversità etniche, culturali, sociali e la promozione di processi che garantiscono ai beneficiari dei servizi la partecipazione attiva alle decisioni interne.

IMPATTO SOCIALE

Mandacarù sembra aver generato a livello sociale un certo impatto rispetto a dimensioni quali sostegno indiretto allo sviluppo o alla crescita economica di altre organizzazioni ed attività anche profit e commerciali del territorio 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.