

Bilancio sociale della cooperativa sociale
Mandacarù
Esercizio 2021



METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

In continuità con le modalità di rendicontazione sociale adottate lo scorso anno, anche per l'esercizio 2021 la cooperativa sociale 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 ci permette di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nell'anno.

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

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

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

bilancio sociale ancora prevista dalle Linee guida nazionali, articolando la riflessione su Metodologia adottata, Informazioni generali sull'ente, Struttura di governo e amministrazione, Persone che operano per l'ente, Obiettivi e attività, Situazione economico-finanziaria, Altre informazioni rilevanti. Ogni sezione vuole portare la riflessione non solo sulle ricadute oggettive dell'anno, ma anche su elementi qualitativi del modo in cui la cooperativa ha agito e dei risultati che essa ha raggiunto, cercando di guardare anche agli impatti eterogenei, a ricadute che non vanno intese solo nel breve periodo, nell'anno di riferimento del presente bilancio sociale, ma nel loro valore di cambiamento e di prospettiva di lungo periodo.

È alla luce di tali premesse ed impostazioni, che la cooperativa sociale vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.



Il presente bilancio sociale rendiconta le attività svolte dalla cooperativa sociale Mandacarù, codice fiscale 01268890223, che ha la sua sede legale all'indirizzo Via della Prepositura 32, Trento.

La cooperativa sociale Mandacarù nasce come cooperativa sociale nel 2005, proviene tuttavia da una trasformazione, infatti originariamente era una cooperativa di consumo fondata nel 1989. La cooperativa 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.

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

La cooperativa sociale nello specifico gestisce 14 botteghe di 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 di:

- 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;
- e) 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;
- f) promuovere turismo sociale e responsabile volto all'accrescimento del benessere dei soggetti deboli e alla tutela dell'ambiente;
- g) 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.;

- h) promuovere organizzare e gestire conferenze, seminari, corsi anche con scuole, enti pubblici e privati sui temi sopra indicati;
- i) 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.

Ulteriormente, si vuole osservare come le attività ed i servizi promossi rispondano più in generale alla mission che la cooperativa si è data e che rappresenta il suo carattere identitario:

- diffondere i principi ed i prodotti del commercio equo e solidale, perseguendo principi di Giustizia economica con la promozione di sistemi finanziari, di produzione e di consumo che salvaguardino i beni comuni e antepongano i diritti umani fondamentali ai profitti di mercato.

In sintesi, è possibile affermare che la mission della cooperativa sociale ponga al centro dell'azione parole chiave come: integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori, partecipazione civile della comunità, promozione di cambiamenti sociali, impatto sociale, conoscenza e condivisione.



Necessaria ulteriore premessa, nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, è rappresentata da una breve analisi del contesto territoriale in cui la cooperativa sociale opera, così da comprenderne meglio le specificità e il ruolo che all'interno dello stesso oggi riveste. Come premesso, la cooperativa sociale Mandacarù ha la sua sede legale all'indirizzo Via della Prepositura 32, Trento. Tuttavia è possibile osservare come la cooperativa operi anche attraverso la seguenti sedi:

Indirizzo	Località
Piazza Fiera 23-24	Trento
Via Mercerie 6	Rovereto
Via Modena 63	Mori
Piazza Municipio 5	Pergine Valsugana
Via IX Novembre 7	Predazzo

Via Matteotti 15	Lavis
Via Garibaldi 15	Primiero San Martino di Castrozza
Via Florida 14	Riva del Garda
Corso Mazzini 24	Mezzolombardo
Viale De Gasperi 17	Cles
Via Dante 51	Tione di Trento
Via Roma 61	Bolzano
Piazza Don Bosco 7/A	Bolzano
Via Kennedy 110	Laives
Via dei Masadori 36	Trento

Il territorio di riferimento è quindi intercettabile in modo eterogeneo all'interno di diverse aree della regione Trentino Alto Adige. Guardando alle caratteristiche di questo territorio dal punto di vista dell'offerta, è possibile affermare che la cooperativa sociale Mandacarù svolge la sua azione in aree caratterizzate dall'assenza di operatori pubblici e privati offerenti servizi simili per target di utenti o tipologia di servizi offerti e dove comunque la cooperativa si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.



STRUTTURA GOVERNO AMMINISTRAZIONE

La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale Mandacarù 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.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da nove elementi, eletti a maggioranza relativa di voti dall'Assemblea dei soci. 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 in carica per tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.

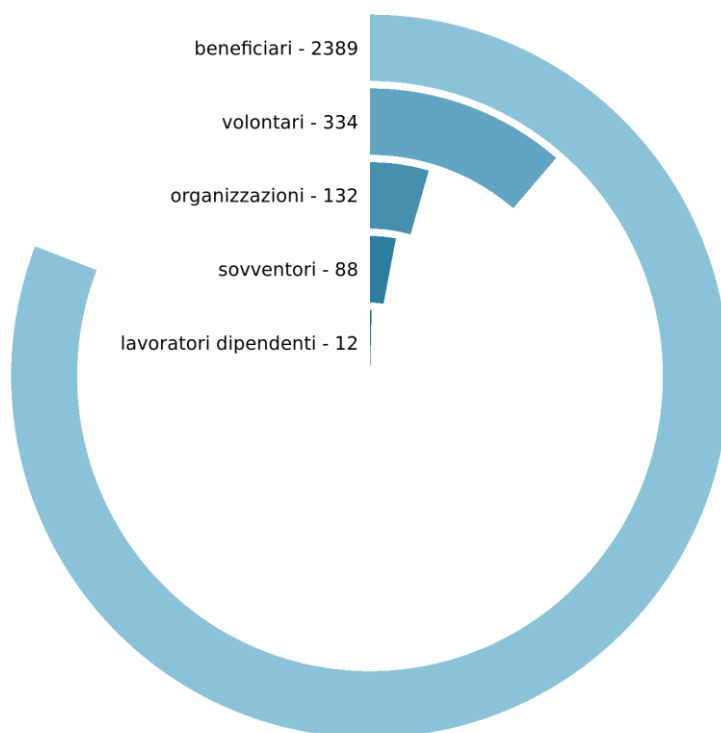
Entrando ora nel dettaglio della struttura di governo, primaria attenzione deve essere data alla base sociale della cooperativa. Essa è rappresentativa della democraticità dell'azione e della capacità di coinvolgimento e inclusione -parole chiave per un'impresa sociale-. Al 31 dicembre 2021, la cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 2955 soci, di cui 2389 utenti, 334 volontari, 123 organizzazioni private non-profit, 88 sostenitori o sovventori, 12 lavoratori dipendenti e 9 istituzioni pubbliche. 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, il 92.31% dei lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa è socio e ciò indica una ricerca da parte della cooperativa sociale di metodi formali di coinvolgimento dei lavoratori. È vero comunque che l'attenzione a coinvolgere i lavoratori va letta anche oltre al dato della loro rispettiva inclusione nella base sociale e la cooperativa sente di poter affermare che le politiche organizzative puntano in modo elevato al coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale e nelle scelte strategiche.

Data la natura di cooperativa sociale di tipo A, può rappresentare elemento di democraticità e attenzione al coinvolgimento anche la presenza nella base sociale di beneficiari delle attività: la cooperativa sociale presenta in proposito tra i propri soci 2389 utenti/clienti, ad indicare l'esplicita volontà di condividere la funzione, l'identità e la mission organizzativa con i beneficiari delle attività, attraverso l'appartenenza al processo decisionale e aumentandone il coinvolgimento.

Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la cooperativa sociale cerca l'integrazione e la condivisione anche formale con altre realtà organizzative del territorio includendone alcune rappresentanze nella base sociale e così nello specifico si osserva la presenza di organizzazioni private non-profit socie e istituzioni pubbliche socie. Infine, completa la base sociale della cooperativa la presenza di alcuni soci sovventori o generici sostenitori, che quindi non ricoprono interessi specifici nella cooperativa ma ne condividono semplicemente e genericamente gli obiettivi sociali e ne sostengono le attività. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale 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.

Suddivisione soci per tipologia



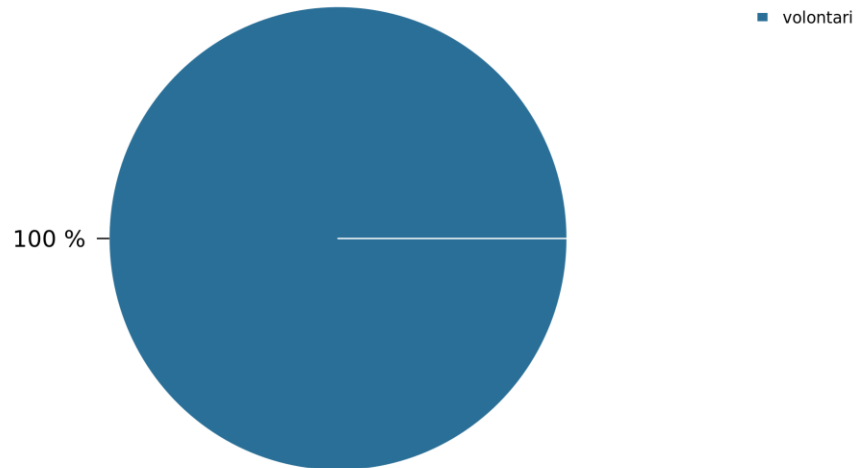
Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di Amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di Amministrazione della cooperativa sociale Mandacarù risulta composto da 9 consiglieri:

- Fausto Zendron - data prima nomina 24/07/2020;
- Helmut Bachmayer - data prima nomina 24/07/2020;
- Lorena Biasi - data prima nomina 24/07/2020;
- Daniela Bigolin - data prima nomina 24/07/2020;
- Roberto Devigili - data prima nomina 20/06/2021;
- Angiola Brida - data prima nomina 17/05/2019;
- Marino Cofler - data prima nomina 20/06/2021;
- Alessandro Longhi - data prima nomina 17/05/2019;
- Marco Perotta - data prima nomina 20/06/2021.

Si tratta nello specifico di 9 volontari e nell'anno il Consiglio di Amministrazione si è riunito 11 volte, con un tasso medio di partecipazione dell'88.89%.

Questa situazione sembra sostenere una certa attenzione riposta dalla cooperativa sociale alla promozione di un reale coinvolgimento dei vari portatori di interesse e di una reale multi-governance.

Composizione del CdA



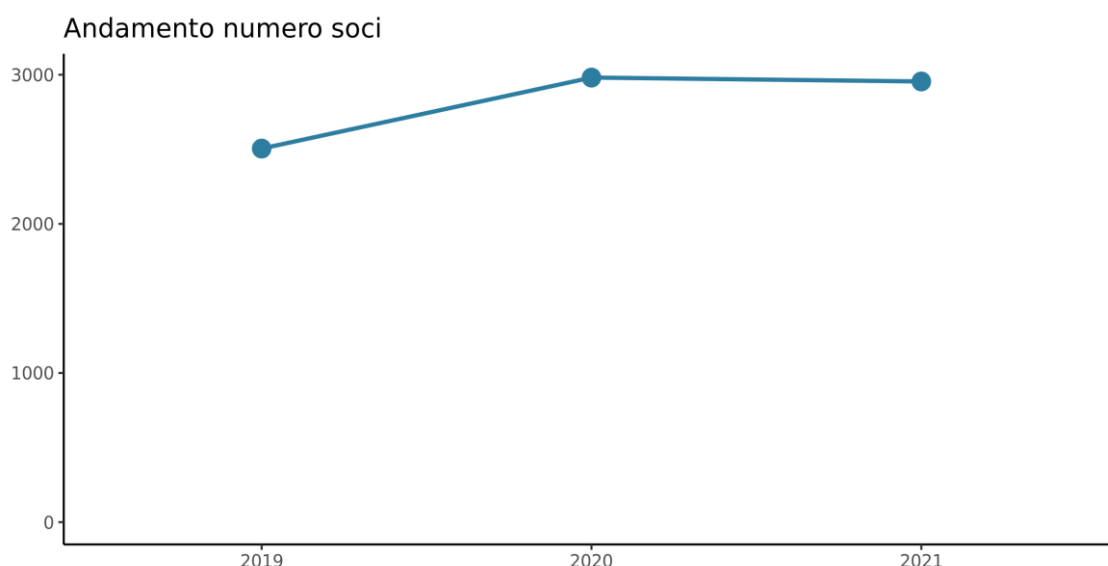
La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto il coinvolgimento negli organi di governo di donne, giovani ed immigrati: Mandacarù conta così la presenza tra i suoi soci di un 2.1% di immigrati e minoranze e di un 4.6% di giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne. Accanto a queste riflessioni, ci sono altre considerazioni di cui tenere conto.

Mandacarù è una cooperativa con base sociale aperta e in continua mutazione. Ogni anno subentrano decine di soci previa delibera del Consiglio di 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. Inoltre, per cercare di rafforzare i legami tra i propri soci e il senso di appartenenza vengono organizzate occasioni come pre-assemblee, feste del socio, incontri informali tra i soci e i non soci e incontri tra i soci e gli altri stakeholder esterni della cooperativa (la comunità, enti pubblici, ecc.).

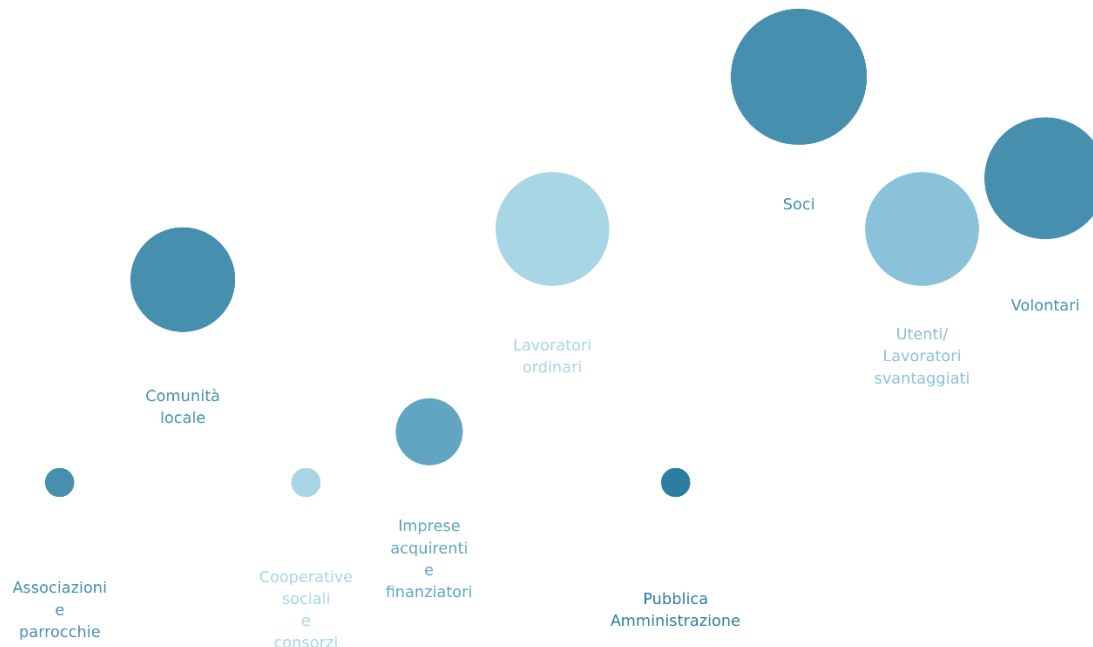
Le politiche attivate nei confronti dei soci hanno avuto alcuni esiti oggettivi. Il primo di questi riguarda il turn over della base sociale: se all'atto della fondazione la cooperativa sociale contava sulla presenza di 29 soci, come anticipato essi sono oggi 2.955. Rispetto all'ultimo anno, l'andamento è di riduzione: nel 2021 si è registrata l'entrata di 34 e l'uscita di 60 soci. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 23.52% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 52.69% di soci presenti da oltre 15anni.

Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2021 Mandacarù ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella cooperativa nel 2021 è stato complessivamente del 3,05% per l'assemblea di approvazione del bilancio, di cui il 19% rappresentato per delega, contro una partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 4.36% 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.



Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale prevede dei compensi economici solo per i revisori contabili esterni e in particolare 8.663 Euro. Dall'altra, gli utili realizzati nel 2020 (ultimo anno disponibile rispetto all'assegnazione di utili da assemblea di bilancio) sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.

Gli stakeholders



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



PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

Settori ad alta intensità di capitale umano. Così sono definite tecnicamente le imprese che vedono generato il proprio valore aggiunto soprattutto grazie al lavoro. E sotto questo profilo le cooperative sociali sono tra le tipologie organizzative in cui il lavoratore è di certo la risorsa prima per la realizzazione delle attività, e di attività di qualità. Ma non si tratta solo di avere il lavoratore al centro della produzione; per natura una cooperativa sociale guarda al lavoratore come persona, con i suoi bisogni e con necessità di coinvolgimento. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori della cooperativa sociale Mandacarù 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. La cooperativa si dota di un direttore ed è organizzata su tre aree funzionali:

- ambito commerciale,
- educazione-cooperazione,
- amministrazione e finanza.

Fotografando dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari della cooperativa sociale, si osserva che al 31/12/2021 erano presenti con contratto di dipendenza 17 lavoratori, di cui il 76.47% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 23.53% di lavoratori a tempo determinato. Mandacarù è quindi una media cooperativa sociale –stando alle definizioni e allo scenario nazionale- e ciò influenza ovviamente l’**impatto occupazionale** generato nel territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore.

Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2021: nell’arco dell’anno essa ha visto l’ingresso di 4 nuovi dipendenti rispetto all’uscita di 5 lavoratori, registrando così una variazione negativa. Inoltre vi è da considerare che nell’arco dell’anno 2 lavoratori sono passati da contratti flessibili a contratti a tempo indeterminato.

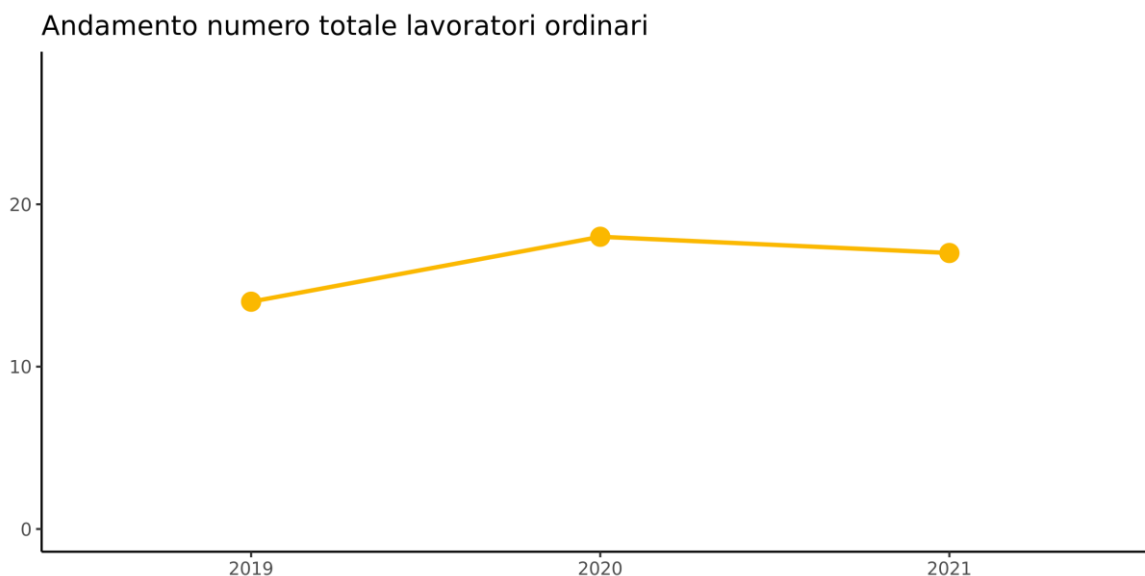
Il totale delle posizioni lavorative del 2021 è stato quindi di 17 lavoratori (per un totale di 22.348 ore retribuite), ma tale dato va letto anche in termini di effettivo impatto occupazionale per equivalenti posizioni a tempo pieno di lavoro, le cosiddette ULA (Unità Lavorative Anno), quantificate nell’anno in 10.7 unità.

In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la cooperativa sociale è del 53%. 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 65% risiede nel comune in cui lavora usualmente, il 12% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro e 23% deve percorrere giornalmente una tratta superiore a 25 chilometri per raggiungere il luogo di lavoro.

E ancora di rilievo nella riflessione sull’impatto occupazionale della cooperativa sociale è l’analisi dell’impatto occupazionale femminile e giovanile generati. La presenza di donne sul totale occupati dipendenti è dell’82.35% 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

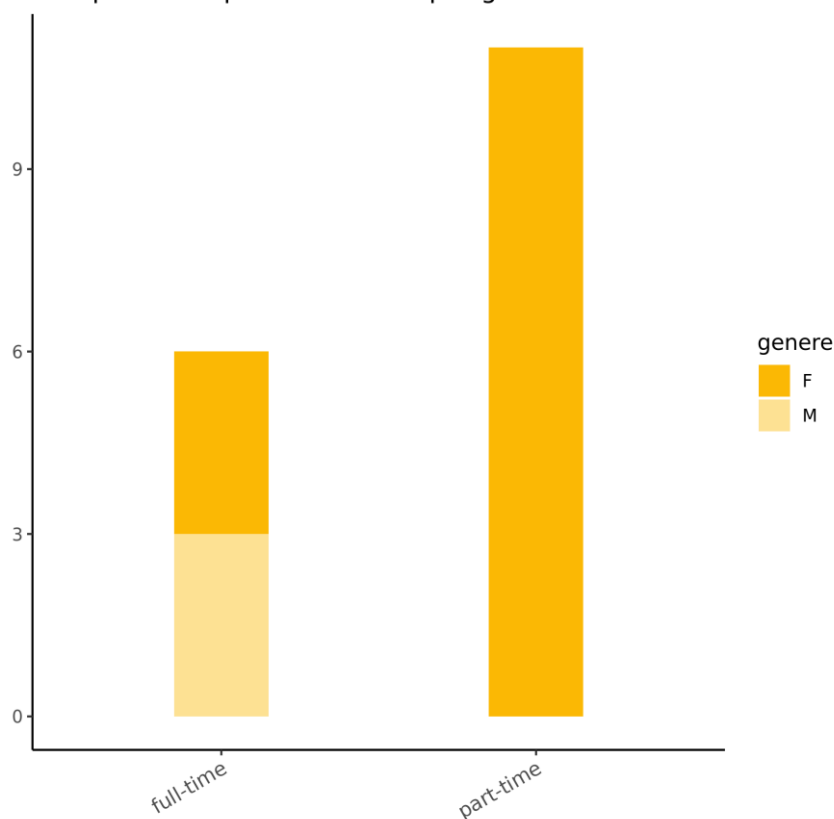
attesta invece al 5.88%, contro una percentuale del 64.71% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni. L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della formazione: la cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 13 lavoratori diplomati e di 4 laureati.

La fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 64.71% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, 6 lavoratori addirittura da oltre 20 anni. I flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come il grafico sottostante mostra.



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, il 35.29% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 11 lavoratori con una posizione a part-time. Va in particolare considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: a fine 2021 tutti i part-time presenti sono stati proposti da parte della cooperativa.

Composizione per contratto e per genere



La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della cooperativa sociale può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità dei profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Così la cooperativa sociale vede la presenza di 8 responsabili, 7 altro ruolo, 1 impiegato e 1 direttore.

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 Mandacarù il 78% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 22% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 40. Un altro elemento che indica il livello di equità o trattamento differenziato applicato è sicuramente il livello salariale riconosciuto ai vari ruoli dei propri dipendenti. Una necessaria premessa all'analisi salariale è data dal fatto che la cooperativa sociale applica ai propri lavoratori non il contratto collettivo delle cooperative sociali, ma, dato il settore di attività prevalente, il Terziario - Confcommercio. La seguente tabella riassume le retribuzioni lorde annue, minime e massime, per ogni inquadramento contrattuale presente in cooperativa.

Inquadramento contrattuale	Minimo	Massimo
Coordinatore/responsabile/professionista	31.483,9 Euro	34.682,48 Euro
Lavoratore qualificato o specializzato	26.050,92 Euro	27.641,6 Euro
Lavoro generico	22.742,02 Euro	26.629,4 Euro

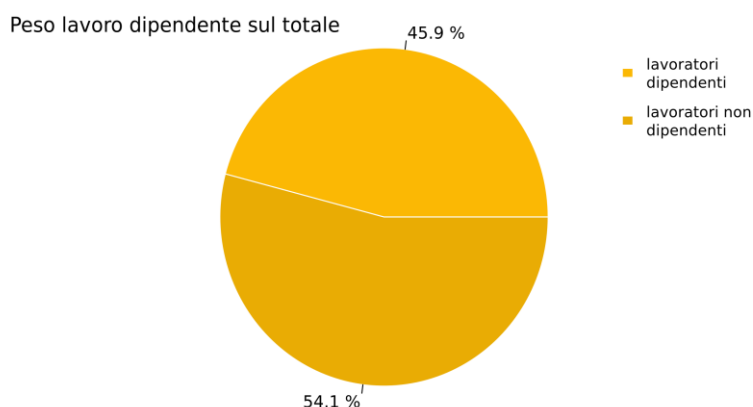
Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali premi e riconoscimenti di produzione e anticipi eccezionali su TFR. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare 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) e smart working. Tutti i lavoratori usufruiscono di servizi di welfare aziendale e nello specifico il 6% utilizza telelavoro/smartworking.

La cooperativa sociale Mandacarù è attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene alla formazione: durante l'anno i lavoratori sono stati infatti coinvolti in attività formative e nello specifico: tutti i lavoratori nella formazione obbligatoria prevista per il settore e in corsi/seminari/workshop occasionali, ed il 24% in attività formative volte a migliorare e riqualificare le competenze dei dipendenti partecipanti. Sono state così realizzate complessive 164 ore di formazione, per un costo a carico diretto della cooperativa sociale di 1.099,6 Euro.

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

Nel corso del 2021 la cooperativa sociale Mandacarù ha fatto ricorso anche a 10 collaboratori e 10 professionisti titolari di partita IVA. Si tratta per lo più di collaborazioni correlate allo svolgimento del progetto culturale UN ALTRO VIAGGIO e di lavori specialistici in libera professione che non sono mai stati commissionati con l'intento di sostituire il lavoro dipendente.



Una attenzione specifica la meritano poi quelle prassi organizzative che si inseriscono indirettamente in elementi di prima generazione di impatto per le politiche del lavoro a favore di soggetti deboli o dei giovani. Rispetto alle azioni a favore di giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro, nel corso del 2021, la cooperativa sociale ha ospitato 3 tirocini (es: formativi, stage), 28 ragazzi in alternanza scuola lavoro e 3 con servizio civile nazionale (SCN).

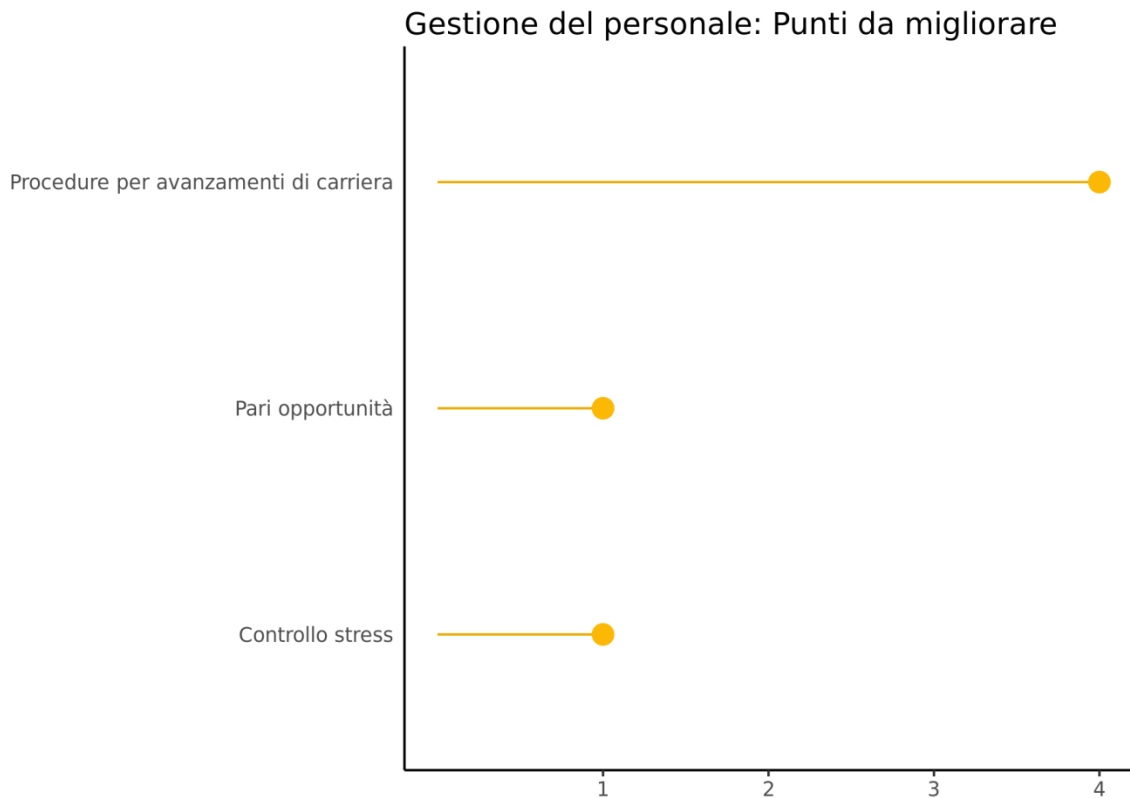
Inoltre, rispetto al rapporto con le politiche del lavoro territoriali, la cooperativa sociale si è resa disponibile anche ad inserire al suo interno lavoratori oggetto di specifiche politiche occupazionali, quali in particolare 31 ospitati in tirocinio.

COINVOLGIMENTO E BENESSERE ORGANIZZATIVO

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

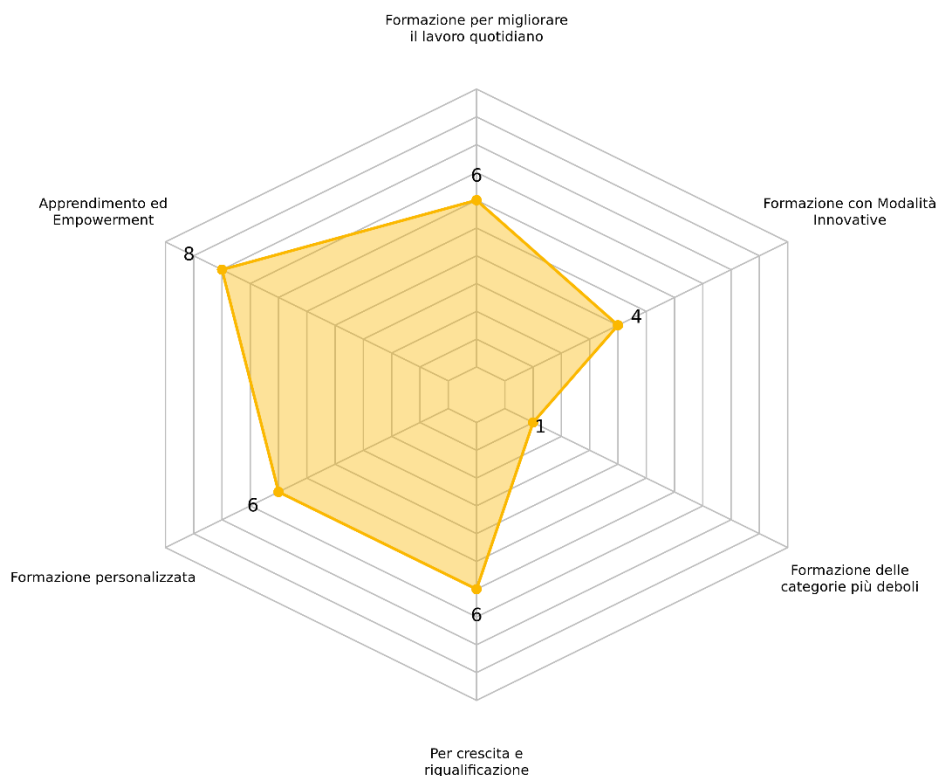
Partendo quindi dai processi di flusso, lo sguardo alle fasi di selezione e ai processi di uscita porta ad affermare che la cooperativa sociale non è esposta a problemi di intercettazione dei lavoratori e si registrano flussi ordinari. Il giudizio è quello che Mandacarù faccia comunque elevato ricorso a processi di

comunicazione pubblica estesi ed efficaci. Il flusso in ingresso è inoltre supportato da un elevato processo di affiancamento e sostegno motivazionale: la cooperativa prevede l'affiancamento del lavoratore neo-assunto da parte di lavoratori esperti, trasmette al neo assunto la mission organizzativa con opportuni documenti, confronti, comunicazione e nei processi di reclutamento ricorre a strumenti di comunicazione pubblica e aperta efficaci.



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

Investimento in Formazione



Sempre nell'analisi della complessità del lavoro, dei cambiamenti di ruolo e quindi di dimensioni di flusso, particolare attenzione è posta alla formazione, al di là di quanto già esplicitato quantitativamente in termini di ore e contenuti della formazione erogata ai dipendenti. Gli elementi di valutazione della qualità della formazione fornita dalla cooperativa sociale Mandacarù sembrano riconoscibili innanzitutto nel fatto che a livello aziendale si vuole garantire la crescita e l'apprendimento sia con la formazione che con processi di empowerment del lavoratore. Nell'ambito della formazione, non è possibile affermare che la cooperativa si sia avvalsa anche di modalità formative innovative, di coaching, auto-apprendimento, di confronto e interazione con professionisti; inoltre, solo talvolta si è cercato di puntare ad una formazione individualizzata sulle esigenze del lavoratore, attivando anche processi di apprendimento intelligente (smart learning). Elementi questi che delineano i diversi livelli di attenzione riposta oggi dalla cooperativa sociale anche ai temi dell'up-skilling e del re-skilling dei lavoratori.

Per quanto riguarda poi, più nel dettaglio, le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori, si può affermare che la cooperativa sociale ritenga importante intervenire in alcuni ambiti e con alcuni dispositivi a sostegno dei lavoratori, quali in modo prioritario: la concessione di flessibilità (di orario, di turnistiche...) per la conciliazione famiglia-lavoro; il supporto allo smart-working per i ruoli che lo possano prevedere; l'investimento in strumentazioni e dispositivi che garantiscano il benessere fisico dei lavoratori; lo studio di turnistiche, richieste di trasferimento, richieste di flessibilità di ruolo e tempo lavoro concilianti e non gravose per i lavoratori; modalità (verbali, scritte, formali o informali) di comunicazione ai singoli lavoratori dell'apprezzamento per il lavoro svolto. Non ci sono stati focus delle sue politiche di gestione delle risorse umane: le pratiche (presenza di uno psicologo, questionari, ecc.) per il controllo dello stress e il

mantenimento del benessere psicologico; i processi di promozione, coinvolgimento, che garantiscano le pari opportunità (di genere, credo religioso, provenienza, ecc.). Si vuole a conclusione sottolineare che la cooperativa sociale Mandacarù crede sia importante tenere controllata 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 nel 2021 la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi. Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 65 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 23 il valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 31% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai lavoratori e 100% il valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore (nel caso dei lavoratori stagionali assunti a fine anno). Tra le altre dimensioni di analisi del lavoro e delle sue dinamiche, non sono invece stati rilevati casi di infortuni, richieste di visite straordinarie da medico competente, richieste di supporto psicologico aziendale, segnalazioni scritte del medico competente rispetto a condizioni di stress dei dipendenti o casi dichiarati di molestie o mobbing.



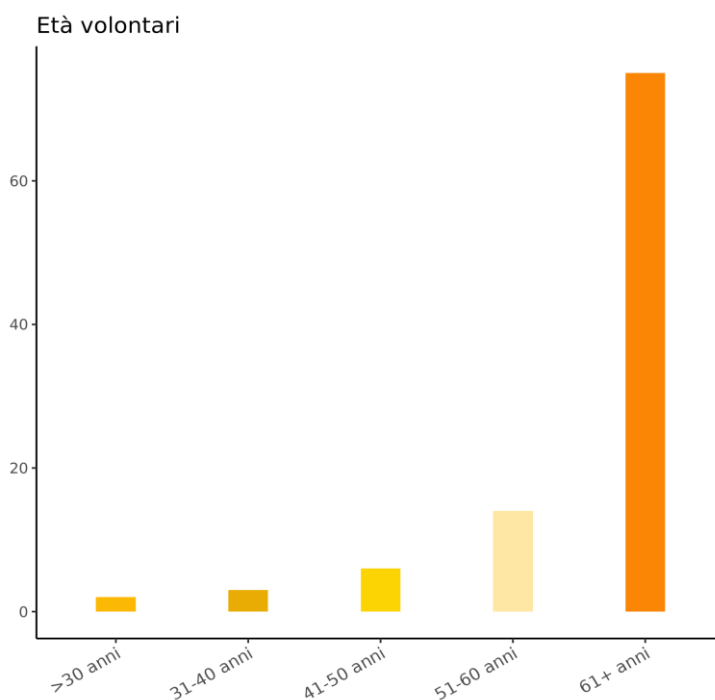
Accanto a tali elementi più aziendalistici, tema centrale per una cooperativa sociale è la sfera del coinvolgimento dei lavoratori. Il grafico precedente riproduce i giudizi espressi in sede di autovalutazione della cooperativa e permette di osservare come la cooperativa sociale Mandacarù investa soprattutto in azioni e dispositivi organizzativi volti a garantire la partecipazione a gruppi di lavoro in cui sia centrale il confronto e l'apprendimento reciproco, la partecipazione dei lavoratori a momenti di co-progettazione di azioni, di nuovi interventi e di idee progettuali da apportare nei servizi di operatività, il coinvolgimento nel processo decisionale e nella pianificazione delle attività dell'organizzazione, la rappresentanza e la raccolta di idee attraverso gruppi o esponenti, momenti di incontro e confronto formali, la promozione dell'ascolto e della comunicazione più informali o non programmati, il controllo dello stress e l'investimento nel benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

La dimensione del coinvolgimento qui presentata va comunque letta anche alla luce dei precedenti dati sul coinvolgimento formale dei lavoratori nella base sociale. Nella cooperativa sociale sono 12 (equivalenti al 92.31% dei dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci.

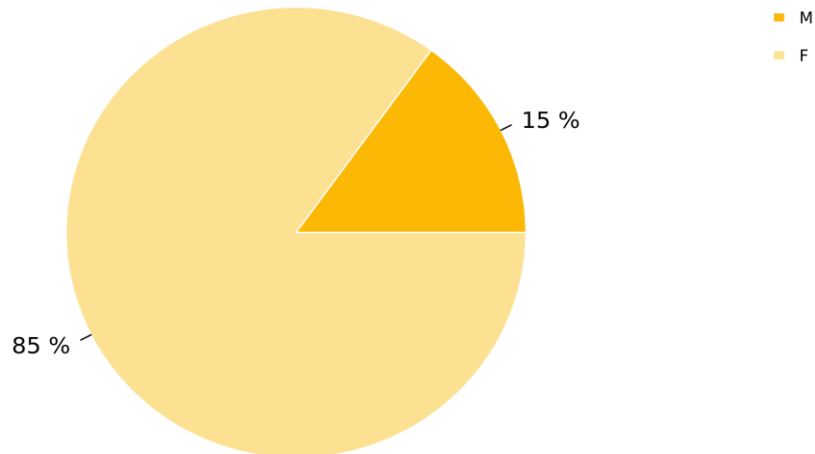
Ad integrazione di questa analisi, va infine considerato che l'elemento del sostegno alla motivazione e al commitment dei lavoratori è molto valorizzato in Mandacarù, ciò in quanto: nel processo di selezione è fondamentale la motivazione pro-sociale del candidato; nell'ente si lavora per far emergere e valorizzare le persone ritenute di talento; i lavoratori vengono informati e coinvolti rispetto ai cambiamenti organizzativi affinché riescano meglio a gestirli e condividerli; ai lavoratori viene spesso ricordata la mission organizzativa; si punta a far sì che il lavoratore trovi la propria identità nell'ente.

VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale Mandacarù 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 del territorio, si riescono a diffondere valori e a motivare quindi le persone a donare alla cooperativa innanzitutto in termini di ore di lavoro volontario. La cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2021 ben 345 volontari, di cui 334 soci e 11 volontari esterni. Di essi, 15 sono uomini e 85 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 2 under 30 (fino ai 30 anni), 3 tra i 31 e i 40 anni, 6 tra i 41 ed i 50 anni, 14 tra 51 ed i 60 anni e 75 over 60 (dai 61 anni). La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la cooperativa leggermente diminuita negli ultimi cinque anni e su questa evoluzione la cooperativa sociale dovrà riflettere per cercare di non perdere un importante legame con il territorio.



Genere volontari



Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Così, innanzitutto, la cooperativa ha beneficiato nel 2021 complessivamente di 38.650 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza di 6.5 lavoratori a full time che non hanno avuto alcun costo per la cooperativa ma hanno reso in termini di produttività e a favore dell'investimento nella qualità dei servizi e nell'attenzione ai beneficiari. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato in percentuale maggiore (98% 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 partecipazione alla realizzazione di servizi innovativi e aggiuntivi (1%).

Se i dati fin qui descritti permettono da una parte di capire l'interazione della cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per l'organizzazione, dall'altra anche Mandacarù ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche promosse nei loro confronti. La cooperativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Secondo quanto stabilito anche legislativamente, gli enti di terzo settore possono prevedere anche rimborsi ai propri volontari per spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle attività di volontariato: la cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi chilometrici per missioni e spostamenti, rimborsi per vitto e alloggio per missioni fuori sede e rimborsi a presentazione di fatture e ricevute per acquisti effettuati a favore dell'azienda. La somma di rimborsi complessivamente erogati è stata pari nel 2021 a 842,8 euro e l'importo massimo erogato è stato di 700 euro. Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale Mandacarù investe sulla loro crescita, poiché prevede per i volontari una formazione formalizzata e periodica.

A conclusione di queste riflessioni sul volontariato, preme comunque dare spazio e voce anche alle altre modalità con cui la cittadinanza si è attivata a favore delle iniziative e del ruolo sociale ricoperto. Professionisti e personale di altre imprese del territorio hanno offerto alla cooperativa alcune prestazioni, consulenze e servizi a titolo gratuito, generando conoscenza ma anche un oggettivo risparmio di natura economica: risparmio stimato per il 2021 in almeno 11.520 Euro, considerabile contributo o donazione indiretta dei professionisti che hanno affiancato la cooperativa.



OBIETTIVI E ATTIVITÀ

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

Una peculiarità della cooperativa sociale Mandacarù è quella di intervenire sul territorio e nell'ambito dei servizi di interesse generale esclusivamente con azioni rivolte alla comunità in senso ampio, clienti e cittadini. Nel 2021 questi servizi si sono declinati nello specifico in attività occasionali o eventi organizzati dall'ente o in rete con altri enti.

Più dettagliatamente, i principali eventi e servizi di comunità proposti dalla cooperativa nell'anno sono stati:

- fornitura di prodotti del commercio equo e solidale in 14 punti vendita con l'emissione di 94.688 scontrini nel 2021;
- in Sudtirolo 6 eventi a Bolzano nell'ambito del progetto "Un Altro Viaggio" e di un ciclo di incontri con Caritas (240 partecipanti totali);
- in Trentino 5 eventi a Trento nell'ambito del progetto "Alto Huallaga" e del progetto "I Feed Good", 1 evento cinematografico a Lavis in collaborazione con il Comune di Lavis, 1 evento a Pergine Valugana nell'ambito della campagna "Banco Codesarollo" (280 partecipanti totali).
- Nelle scuole 2 proposte:
 - 360 studenti scuole superiori partecipanti al progetto "I Feed Good";
 - 800 studenti scuole superiori partecipanti al progetto "Alto Huallaga".

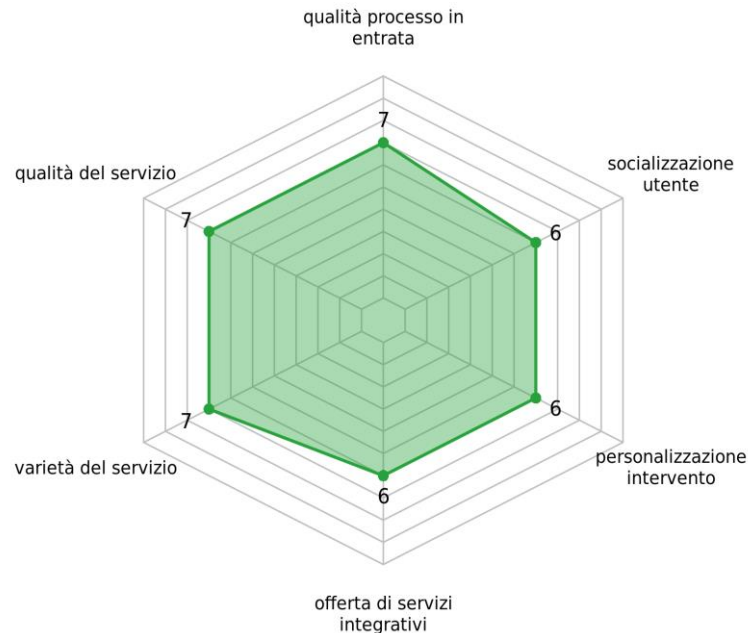
Complessivamente gli eventi promossi nell'anno sono stati 15 ed hanno interessato 1.680 partecipanti in totale. Un impatto sulla comunità locale di un certo rilievo considerando che le azioni sono state realizzate in 2 quartieri e 2 comuni con più di 5000 abitanti.

Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della cooperativa alla produzione di servizi rispondenti alle reali esigenze degli utenti e della collettività, si vogliono descrivere alcuni aspetti dell'attività. Come primo elemento concreto di ricerca della qualità e della attenzione all'utenza, la cooperativa sociale Mandacarù cerca di promuovere una certa filiera di servizio nei confronti dei suoi utenti nel senso di affiancare l'attività assistenziale ad attività formative e di sviluppo di abilità lavorative e per questo ha una proposta formativa verso gli utenti, con attività che hanno una valenza di mantenimento e socializzazione. Mandacarù ripone quindi particolare attenzione alle modalità con cui si relaziona con gli utenti e nello specifico promuove la qualità del processo in entrata (attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, attenzione alla presa in carico, ecc.), la qualità del servizio (investendo in professionalità e formazione continua agli operatori, qualità delle risorse impiegate, ecc.) e l'investimento nella varietà e articolazione del servizio offerto (attività che cambiano, innovative, coinvolgenti, ecc.).

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 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. È attraverso tali strategie e nel consolidamento della sua mission che la cooperativa sociale ha realizzato nuovi progetti a favore degli utenti e nuove microattività, ha realizzato

nuove attività e diversificato i servizi in nuovi settori e ha realizzato servizi all'interno della cooperativa grazie alla collaborazione di nuovi partner (volontari o altre organizzazioni attive ad esempio nell'animazione, nella cura della persona, ecc.).

Impatto sugli utenti



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.

Rispetto alle strategie, in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi:

- portare a completamento il percorso di integrazione tra "Le Formiche-Die Ameisen", "Il Canale" e "Mandacarù";
- canali esterni alle botteghe da sviluppare con partenariato/sinergia regionale;
- sviluppo e diversificazione attività finanza solidale Unione e collaborazione staff e volontari;
- lo sviluppo di partenariati nei singoli territori dove operano le botteghe Mandacarù Fondazione Altromercato.

Ponendo l'attenzione su quelli che sono identificabili come gli elementi esterni e di contesto che hanno influenzato l'esercizio e che potrebbero influenzare l'efficienza e la continuità di operato della cooperativa, Mandacarù non percepisce di essere esposta a particolari rischi legati alla situazione esterna.

La situazione della cooperativa sociale sembra oggi caratterizzata da alcuni punti di forza, intercettabili in: stabilità economica, capacità di diversificazione delle fonti di finanziamento, qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione e apertura della base sociale e rappresentatività di interessi diversi nella governance.

Punti di Forza

Stabilità Economica

Qualità E Investimento Nel Marketing E Nella Commercializzazione

Capacità Di Diversificazione Delle Fonti Di Finanziamento

Apertura Della Base Sociale E Rappresentatività Di Interessi Diversi Nella Governance

Punti di Debolezza



Opportunità

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

Essere Attivi Nel Sostegno Della Causa

Coinvolgere Maggiormente La Società Nella Mission E Nel Finanziamento Delle Attività

Minacce

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

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

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

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

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

Crescente Povertà Delle Famiglie

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

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

Bassa Sensibilità Delle Imprese Private Del Territorio A Creare Una Rete

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



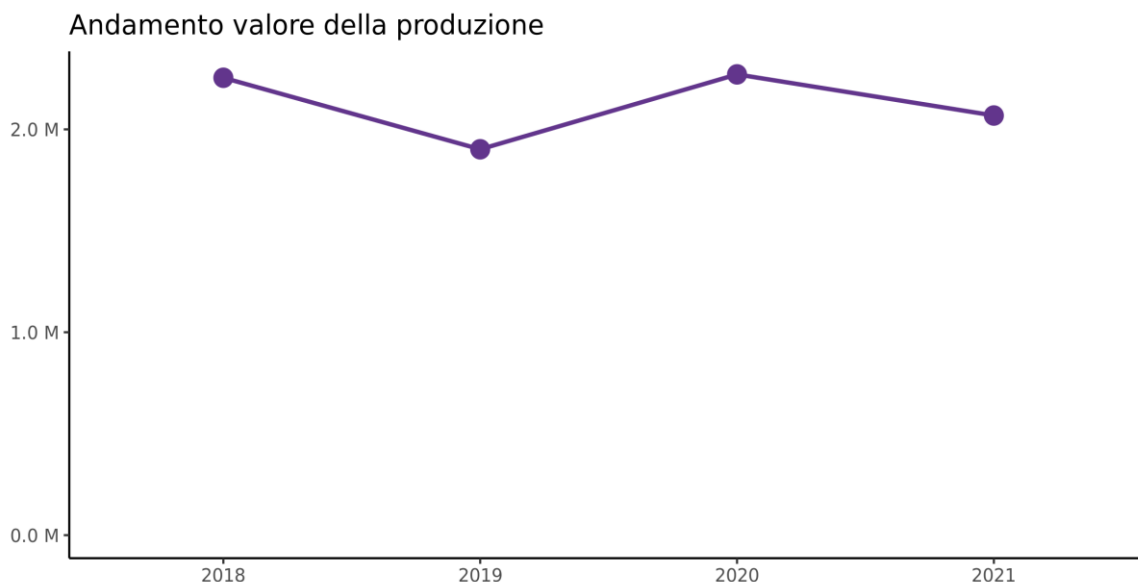
SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

Per descrivere la cooperativa sociale, è utile presentare alcuni dati del bilancio per l'esercizio 2021, tali da riflettere sulla situazione ed evoluzione economico-patrimoniale, nonché su alcune prime dimensioni di ricaduta economica sul territorio.

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della dimensione economica della cooperativa. Nel 2021 esso è stato pari a 2.068.234 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le medio-grandi cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del valore prodotto con i dati medi nazionali (ultima indagine nazionale disponibile Euricse, 2017): solo il 18,9% delle cooperative sociali italiane ha infatti un valore della produzione superiore al milione di Euro e ciò posiziona quindi la cooperativa sociale tra le poche grandi a livello nazionale, con un impatto economico quindi importante.

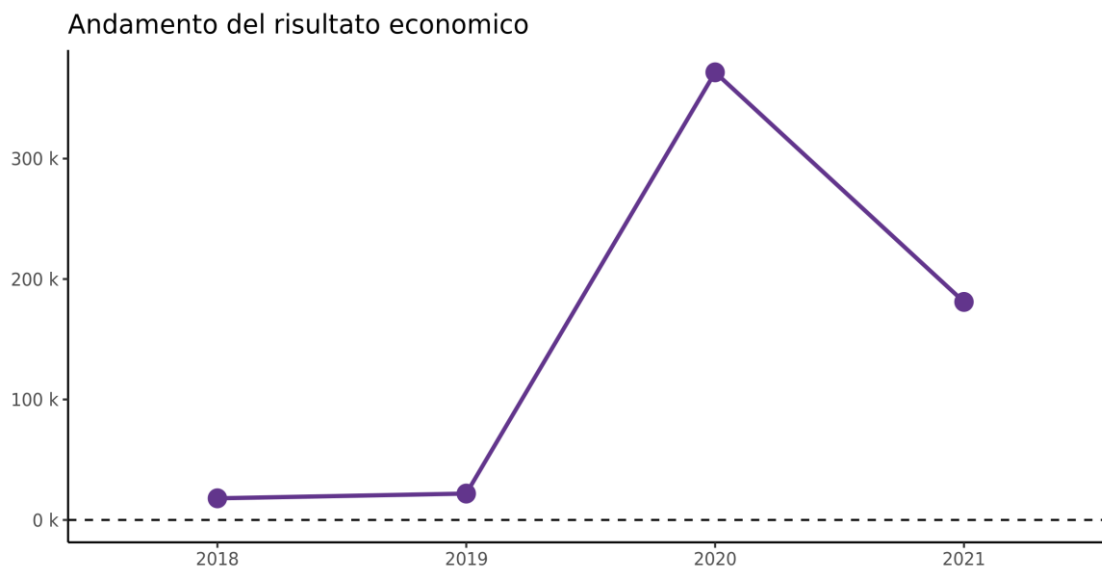
Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei valori del periodo 2018-2021, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti diminuito e ciò porta a riflettere sulla capacità della cooperativa sociale di mantenere stabili le entrate ed i rapporti con i committenti, considerando soprattutto le fonti di ricavo, di cui si illustrerà nella prossima sezione del presente scritto. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno si è registrata una variazione pari allo -8.93%.



Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2021 sono ammontati per la cooperativa a 2.051.704 Euro, di cui il 22,1% sono rappresentati da costi del personale dipendente.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2021 un utile pari ad Euro 180.998. Pur non trattandosi di un dato cruciale data la natura di ente senza scopo di lucro della cooperativa sociale, esso dimostra comunque una situazione complessivamente positiva ed

efficiente in termini di gestione delle risorse e soprattutto il dato va considerato in termini di generazione di valore sociale per il territorio e come fonte di solidità per l'organizzazione (dato che la quasi totalità degli utili – ad eccezione del 3% devoluto al fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione - viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa).



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della cooperativa sociale Mandacarù. Il patrimonio netto nel 2021 ammonta a 4.448.078 Euro posizionando quindi la cooperativa sopra la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Il patrimonio è più nello specifico composto per il 56.82% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni. Più nello specifico, la riserva legale della cooperativa ammonta ad Euro 1.373.730 e le altre riserve sono di Euro 366.143. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2021 a 6.592.218 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 Mandacarù esercita la sua attività in più strutture e in particolare sono 6 gli immobili di proprietà della cooperativa; inoltre l'attività viene realizzata in strutture di proprietà di soggetti terzi, a dimostrazione di un legame strutturato con partner del territorio: tra gli immobili in cui viene realizzata la attività si contano in particolare 1 struttura concessa in gestione dalla pubblica amministrazione, 11 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

L'attività condotta dalla cooperativa in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di **riqualificazione economica e sociale**. Innanzitutto, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di fasce bisognose della stessa, accresce il valore sociale del bene. In secondo luogo, un indicatore specifico di impatto economico è rappresentato dagli investimenti fatti su queste strutture. Così, nel 2021 la cooperativa sociale ha effettuato investimenti sulle proprie strutture per un valore complessivo di 7.118,1 Euro e tale importo è quindi indicatore tanto di un investimento nella qualità del servizio quanto di valore generato su un bene che si può considerare comune data la natura non lucrativa della cooperativa sociale.

In sintesi, la cooperativa sociale ha cercato di investire sui beni in cui si realizzano le attività, considerando l'investimento un modo per rivalorizzare gli immobili da un punto di vista sociale ed economico e di

generare e rigenerare a favore del territorio, possibilmente avendo anche alcuni impatti e ricadute urbanistiche.

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 Euro 3.500.

DISTRIBUZIONE VALORE AGGIUNTO

A conclusione di questa illustrazione delle principali voci del bilancio per l'esercizio 2021, 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.

VALORE DELLA PRODUZIONE		2021
A1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni (al netto di ristorni/omaggi ai soci)	1.779.071
A2	Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0
A3	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0
A4	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0
A5_1	Contributi (al netto di ristorni coop. riferiti ai soci)	25.506
A5_2	Ricavi e proventi diversi (tranne proventi straordinari, plusvalenze cespiti accessori; plusvalenze, sopravv/insuss attive; rimborsi assicurativi)	225.316
Totale Valore della produzione		2.029.892

COSTI DELLA PRODUZIONE		
B6	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.105.808
B7	Costi per servizi (tranne Prestazioni di lavoro non dipendente)	168.453
B8	Costi per godimento di beni di terzi	117.457
B11	Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	34.750
B12	Accantonamenti per rischi	0
B13	Altri accantonamenti	0
B14	Oneri diversi di gestione (tranne oneri straordinari; oneri tributari; minusvalenze cespiti accessori; minusvalenze, sopravv/ insuss passive, erogazioni liberali)	865
Totale Costi della produzione		1.427.332

VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO 602.560
VALORE DELLA PRODUZIONE - COSTO DELLA PRODUZIONE

GESTIONE ACCESSORIA e/o STRAORDINARIA		
A5_2	Ricavi e proventi diversi (solo parte esclusa sopra)	38.341
B10d	Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilita' liquide	0
B14	Oneri diversi di gestione (solo parte esclusa sopra)	17.159
C15	Proventi da partecipazioni	8.665

C16	Altri proventi finanziari	199.829
D18	Rivalutazioni attività finanziarie	606
D19	Svalutazioni attività finanziarie	433
Totale Gestione accessoria		229.849

VALORE AGGIUNTO GLOBALE 832.409

VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO +/- GESTIONE ACCESSORIA e/o STRAORDINARIA

REMUNERAZIONE AI SOCI

Ristorni/omaggi/altro	0
Interessi passivi su finanziam. di soci	38.340
Compensi personale dipendente -socio-	0
Compensi personale non dipendente -socio-	0
Totale Soci (ristorni/compensi/omaggi)	38.340

REMUNERAZIONE DEL PERSONALE

Personale dipendente	453.328
Personale non dipendente	14.597
Totale Personale	467.925

REMUNERAZIONE DELLA GOVERNANCE

Rimborsi e/o compensi ad amministratori e sindaci	905
Totale Governance	905

REMUNERAZIONE ALLA COMUNITA'

Comunità	2.765
Pubblica Amministrazione	24.162
3% mutualità - Promocoop	5.430
Totale Remunerazione alla Comunità	32.357

REMUNERAZIONE AL SISTEMA IMPRESA

Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	111.254
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0
Utile (o perdita) d'esercizio (meno 3% Promocoop)	175.568
Totale Remunerazione al sistema Impresa	286.822

REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO

Interessi e altri oneri finanziari (al netto di Interessi passivi su finanziam. di soci)	6.060
Totale Remunerazione del Capitale di credito	6.060

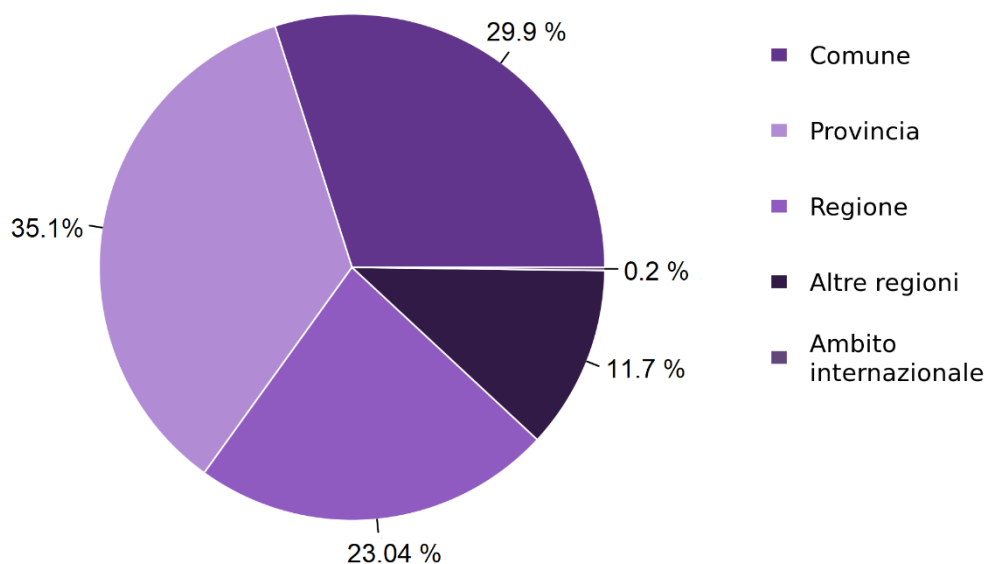
RICCHEZZA DISTRIBUITA 832.409

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 provinciale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduto per il 29.94% sul Comune in cui la cooperativa sociale ha la sua sede, per il 35.15% sulla Provincia, per il 23.04% sulla Regione, per il 11.67% fuori regione e lo 0.2% ha ricaduta internazionale.

Valore della produzione per provenienza delle risorse

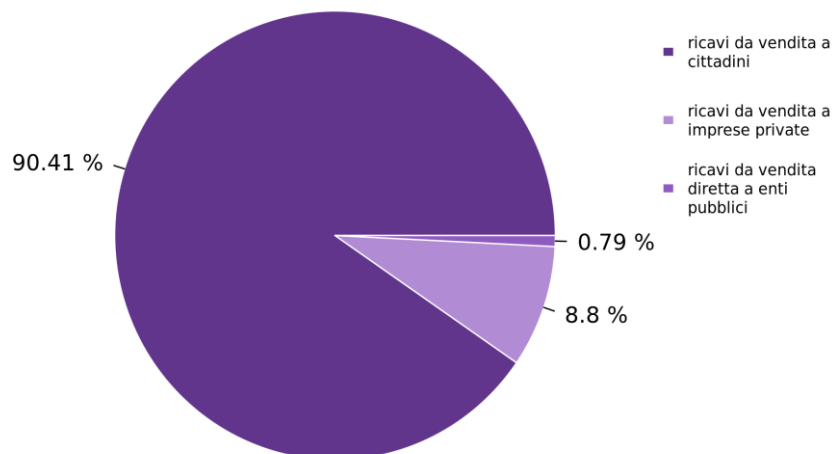


Il valore della produzione della cooperativa sociale è inoltre rappresentato per l'86,02% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio ammontano invece a 25.505,68 Euro di contributi pubblici e si rileva la presenza di altri ricavi e proventi di origine pubblica per il valore di 8.167,5 Euro.

Una riflessione a sé merita la componente donazioni: nel corso del 2021 la cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 3.821,6 Euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della cooperativa sociale. In particolare, si vuole sottolineare la natura e l'origine di queste donazioni, poiché rappresentano il risultato di specifiche azioni promosse dalla cooperativa sociale. Le risorse raccolte con le campagne nel 2021 hanno contribuito a realizzare le attività di cooperazione allo sviluppo e di educazione della Cooperativa.

L'analisi ulteriore per **fonti delle entrate pubbliche e private** permette poi di comprendere la relazione con i committenti e le forme con cui essa si struttura. Così, rispetto ai ricavi-come rappresentato anche nel grafico sottostante- si osserva una composizione molto eterogenea. In particolare 1.608.456 Euro da ricavi da vendita a cittadini, 156.588 Euro da ricavi da vendita a imprese private e 14.026,9 Euro da ricavi da vendita diretta a enti pubblici.

Composizione dei ricavi



Rispetto ai committenti e clienti privati, un'analisi dei loro numeri e del loro peso sui ricavi può essere illustrativa della capacità della cooperativa sociale di rispondere al mercato e di essere conosciuta sullo stesso. Così, nella cooperativa sociale si rileva per il 2021 un numero di imprese committenti pari a 111, un numero di altri enti di terzo settore pari a 69, un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 36 e un totale di fatture e/o scontrini a persone fisiche acquirenti di prodotti pari a 94.668. Inoltre l'incidenza del primo e principale committente è pari al 9.52% sul totale del valore della produzione quindi si può affermare che la cooperativa sociale sia caratterizzata da una bassa esposizione al rischio.

Esplorando i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene da enti pubblici e enti privati di diritto pubblico (come Istituzioni scolastiche, IPAB, camere di commercio ecc.). Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per la totalità dei casi da affidamenti diretti, per un valore complessivo di 14.026,9 Euro. È anche da osservarsi come la cooperativa sociale Mandacarù nel 2021 non abbia vinto alcun bando indetto da pubbliche amministrazioni.

Il peso complessivo delle entrate (ricavi e contributi) da pubblica amministrazione rispetto alle entrate totali è quindi pari al 2,6%, indicando una dipendenza complessiva dalla pubblica amministrazione molto bassa.

SEGNALAZIONI DEGLI AMMINISTRATORI

Non vi sono segnalazioni da parte degli amministratori di criticità emerse nella gestione. La situazione economico finanziaria della cooperativa permette il rispetto dei tempi di pagamento delle obbligazioni contratte, in particolar modo di quelle assunte con i fornitori di merci e servizi.



ALTRE INFORMAZIONI

IMPATTO SOCIALE

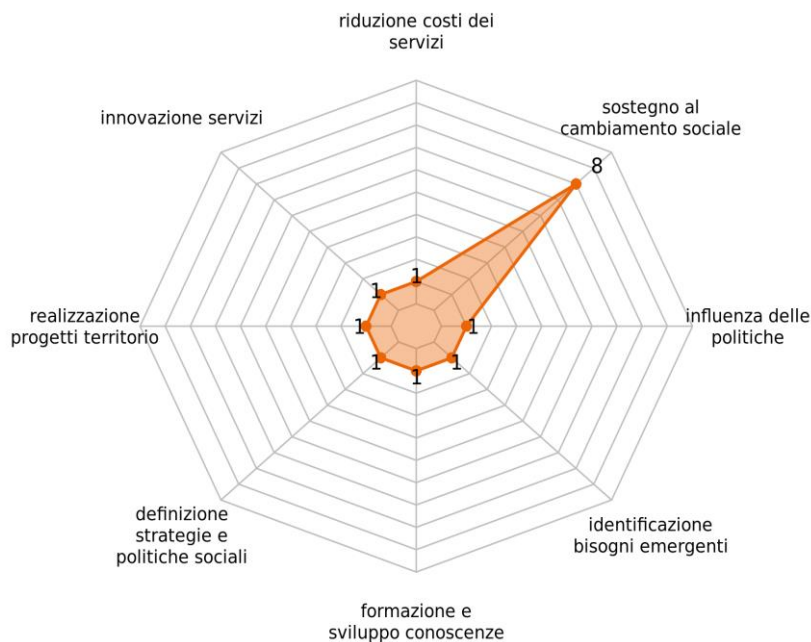
IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

Nella mappatura dei rapporti con gli stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono creati rapporti o interazioni stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la 'rete'. Le relazioni di rete possono rappresentare un fattore di generazione di valore aggiunto e di impatti diretti ed indiretti per tutte le organizzazioni che vi appartengono, poiché esse richiedono l'impiego congiunto di risorse economiche, conoscenze e elementi sociali, consentono la realizzazione di economie di scala e possono rendere più stabile la produzione, grazie all'identificazione di partner stabili. Ciò è garantito in particolare quando la relazione con la controparte si trasforma da scambio puramente di mercato a rapporto dai risvolti anche qualitativi e relazionali. Solidarietà, fiducia, socialità dovrebbero caratterizzare i rapporti di rete sviluppandone il valore aggiunto anche in termini di capitale sociale e generare maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione.

Da qui la rilevanza di comprendere come la cooperativa sociale Mandacarù agisca nei rapporti con gli altri attori pubblici e privati del territorio e quali siano quindi i suoi investimenti nella creazione di una rete con i risultati e gli impatti che questa genera per la cooperativa sociale stessa e per i soggetti coinvolti e la comunità in senso esteso. Così, innanzitutto, è necessario distinguere tra rapporti con gli enti pubblici, con le imprese ordinarie del territorio e con le altre organizzazioni di Terzo settore.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la cooperativa sociale Mandacarù ha partecipato a riunioni e tavoli di lavoro inerenti ai servizi di interesse e tali attività sono state generatrici di impatti sociali concreti per il territorio, poiché in particolare la collaborazione attiva con l'ente pubblico ha promosso nuovi servizi per la comunità. Si ritiene inoltre che le attività condotte sul territorio siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la presenza della cooperativa ha permesso il sostegno nello stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale e influenzi l'opinione pubblica.

Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Indagando i rapporti con le imprese private in generale, sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 10.37% degli acquisti della cooperativa sociale Mandacarù è realizzato da imprese del territorio e in particolare attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale abbastanza ridotto e possibile oggetto di miglioramento in futuro. Inoltre, la politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando l'84.41% degli acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore mentre il 2.39% della spesa per consumi della cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e il 13.2% in acquisti da organizzazioni profit. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2021 in 29 imprese, per un totale di 1.866.780 Euro di partecipazioni. Sono organizzazioni socie della cooperativa sociale e quindi partecipano al suo capitale sociale 132 imprese, per un totale di 417.362 Euro di partecipazioni. Inoltre, rispetto alla relazione con le imprese profit del territorio, la stessa non ha per la cooperativa sociale meramente un valore commerciale: nel 2021, la cooperativa ha collaborato con alcune imprese per la realizzazione condivisa di fasi di produzione del bene/servizio. Ciò ha importanti ricadute sia per la cooperativa sociale in termini di opportunità, di economie di scala, di sviluppo di conoscenze che possono migliorare i suoi servizi qualitativamente e quantitativamente, ma ha anche impatti indiretti per il territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e lo sviluppo.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore, sono stati inoltre al centro di rapporti di rete strutturati e di interazioni grazie all'appartenenza a stessi consorzi ed organizzazioni di secondo livello. In particolare, Mandacarù aderisce a 2 associazioni di rappresentanza, 1 consorzio non (solo o in prevalenza) di cooperative sociali, 1 partnership con organizzazioni for-profit e 2 enti a garanzia di finanziamenti o a finanziamento di imprese di interesse sociali.

La rete



In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, è possibile affermare che la cooperativa sociale non abbia investito ancora sufficientemente nel rapporto con le altre organizzazioni di Terzo settore del territorio, poiché nel 2021 tra gli enti di Terzo settore con cui ha interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 1 cooperativa sociale e 1 fondazione. Ma al di là dei numeri la rete con tali altre organizzazioni ha valore qualitativo e può essere intesa come generatrice di impatto sociale quando diffonde conoscenze e capitale sociale, aiuta nello sviluppo di attività di pianificazione e di azioni solidali e diviene quindi moltiplicatore di benefici ed impatti per il territorio. Così, nel corso dello scorso anno la cooperativa sociale si è relazionata con altri enti di Terzo settore condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio e per la realizzazione di economie di scala su alcune attività. 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 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: prestiti ad altre organizzazioni no profit o cooperative sociali e consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni no profit o cooperative sociali. A conclusione di queste osservazioni sulla rete, si sottolinea come la cooperativa sociale Mandacarù continui ad impegnarsi per la costituzione di una rete forte ed aperta: nel 2021, essa ha intercettato imprese del territorio per possibili nuove partnership.

RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

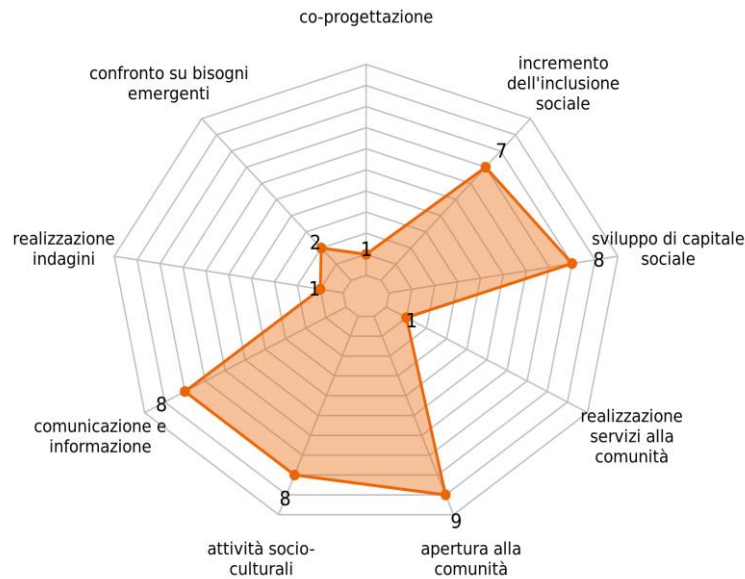
Valutare l'impatto sociale della cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di forte interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di 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. 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 nel rispetto dei criteri biologici, della salvaguardia della bio-diversità e contro le logiche delle pratiche intensive e mono-culturali.

L'attenzione maggiore va rivolta all'impatto sociale più propriamente legato alla natura e alla mission della cooperativa sociale in quanto ente di Terzo settore. Certamente quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa sociale ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nelle esternalità prodotte dai servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità. Si può quindi affermare che il più elevato valore aggiunto che la cooperativa sociale Mandacarù ha per il suo territorio sia quello di aver investito in un progetto di rilevanza sociale generando ricadute economiche e sociali eterogenee come sin qui dimostrato.

È vero che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del lavoro della cooperativa nei confronti della comunità, la cooperativa sente di poter affermare di aver realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata in azioni che hanno previsto 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, lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale, mentre tra le azioni che potrebbero essere sviluppate in futuro perché non ancora sufficientemente promosse dalla cooperativa si possono identificare 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 e la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, codice etico, sito internet, social network, pubblicazioni periodiche della cooperativa (es. giornalino) e comunicazioni periodiche e newsletter.

Processi sulla collettività



Un aspetto primario di ricaduta delle azioni sulla comunità è per la cooperativa sociale rappresentato dal fatto di aver agito anche in territori marginalizzati, in aree interne a rischio di spopolamento o di bassa qualità della vita, dove quindi la presenza della cooperativa ha cercato di avere impatti proprio in termini di garanzia di una vita migliore o comunque di risposta a bisogni che altrimenti sarebbero rimasti di certo insoddisfatti.

La presenza sul territorio della cooperativa ha comunque due possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità della stessa e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, la cooperativa sociale Mandacarù è di certo sufficientemente nota nel territorio per i suoi servizi e prodotti, per il suo ruolo sociale e per l'impatto economico e per la generazione di lavoro che essa ha sul territorio. Rispetto invece all'attivazione dei cittadini, sono già state date ampie indicazioni della capacità di attrarre e coinvolgere volontari (come presentato nei capitoli della governance e delle persone che operano per l'ente) e dell'incidenza delle donazioni sulle entrate della cooperativa.

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

INNOVAZIONE La cooperativa sociale Mandacarù è stata in grado di raggiungere livelli di innovazione abbastanza soddisfacenti attraverso l'innovazione al proprio interno dei processi di gestione e coordinamento del servizio, l'apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio, la

realizzazione di nuovi servizi e progetti non presenti o presenti in altra forma nel territorio, 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:

- **Attivazione** in partenariato con Fondazione Altromercato di nuove attività nell'ambito della cooperazione internazionale, dell'educazione allo sviluppo e della raccolta fondi a favore dello sviluppo delle attività di Mandacarù Onlus Scs.
- **Risultati raggiunti:** attivazione progetto e campagna a favore dei produttori dello zucchero Dulcita di Copropap in Ecuador; ideazione e sviluppo della proposta "Altromercato Energia".

COESIONE SOCIALE La cooperativa sociale Mandacarù ha sicuramente avuto nell'anno e in generale grazie alla sua attività elevate ricadute in termini di coesione sociale: ha tenuto comportamenti volti alla tutela dell'ambiente 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 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 In Mandacarù tali dimensioni sono state perseguite promuovendo in modo soddisfacente la creazione del dialogo tra soggetti di provenienza, etnie, religioni, opinioni politiche diverse, l'apprendimento del valore aggiunto delle diversità etniche, culturali, sociali, la promozione di iniziative volte alla partecipazione e all'avvicinamento di soggetti con differenze etniche, culturali e 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, la promozione di processi che garantiscono ai beneficiari dei servizi la partecipazione attiva alle decisioni interne, 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.

IMPATTO SOCIALE La cooperativa sociale Mandacarù sembra aver generato a livello sociale un certo impatto rispetto a dimensioni quali prevenzione del disagio sociale, delle marginalità, della dispersione e dell'impoverimento, lotta al declino socio-economico di aree urbane o rurali, miglioramento delle percezioni di benessere (sicurezza, salute, felicità) dei cittadini del territorio, miglioramento delle condizioni e dell'ambiente di vita per i cittadini, riduzione di problemi sociali presenti nel territorio, promozione di un modello inclusivo e partecipato di welfare, risposta alle politiche sociali locali e pieno allineamento alla pianificazione sociale territoriale, sostegno indiretto allo sviluppo o alla crescita economica di altre organizzazioni ed attività anche profit e commerciali del territorio (es. ricadute su elementi turistici, logistici, culturali, ricreativi...) e promozione della realizzazione 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:

- ideazione, progettazione e costituzione della nuova Impresa Sociale Nuovo Cinema Astra;
- avvio dello start up di Fondazione Altromercato.