

# Bilancio sociale

# *Mandacarù*

SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE



Esercizio 2022



## METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

In continuità con le modalità di rendicontazione sociale adottate lo scorso anno, anche per l'esercizio 2022 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 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, composto per la cooperativa da un gruppo eterogeneo di portatori di interesse, 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.



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 d'identità della cooperativa**

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

Nello specifico la cooperativa gestisce 14 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 di:

- gestire Botteghe del Commercio Equo e Solidale;
- 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;
- 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.

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, Onlus di diritto

2015 – Fusione con incorporazione della Cooperativa Microcredit Coop e della Cooperativa Mcc Servire

2019 – Fusione con incorporazione della Cooperativa Le Formiche Die Ameisen e della Cooperativa Il Canale

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

Una storia che si rinnova nella definizione specifica degli obiettivi organizzativi e nella **mission** che la cooperativa si è data. Attraverso il commercio equo con il Sud del mondo, la finanza solidale e numerose 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.



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 tra "Le Formiche-Die Ameisen", "Il Canale" e "Mandacarù"
- 2) Canali esterni e partenariato/sinergia regionale
- 3) 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, i livelli di partecipazione e rappresentanza dei diversi interessi che ruotano attorno alle attività dell'ente.

### **Governare La Cooperativa**

Soci	2.907
Tasso di Partecipazione alle Assemblee	3.22%
Membri del Consiglio di Amministrazione	9
Nr. di Riunioni all'Anno del CdA	11

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.

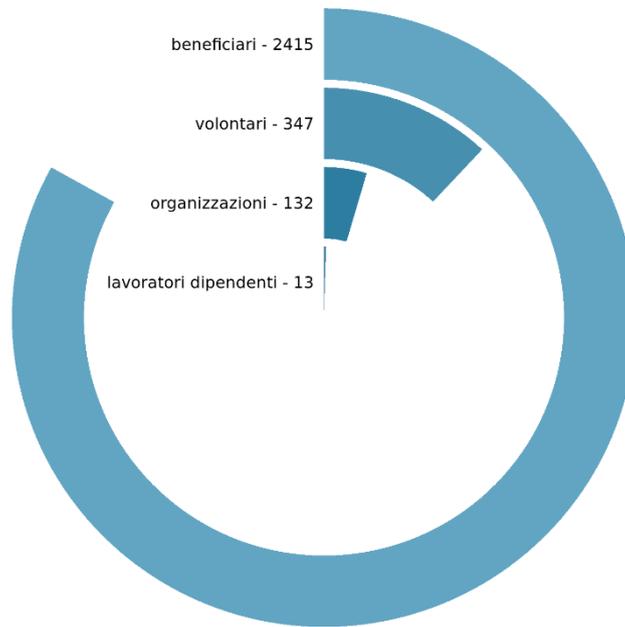
Gli Amministratori sono nominati per il periodo massimo di tre esercizi. Al fine di dare applicazione al principio di rotazione, alla conclusione di ciascun esercizio annuale tre amministratori scadono. Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo 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 in carica per tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.

Al 31 dicembre 2022, la cooperativa sociale include nella **base sociale** 2907 soci e durante l'anno si è registrata l'entrata di 55 e l'uscita di 103 soci, registrando così una variazione negativa.

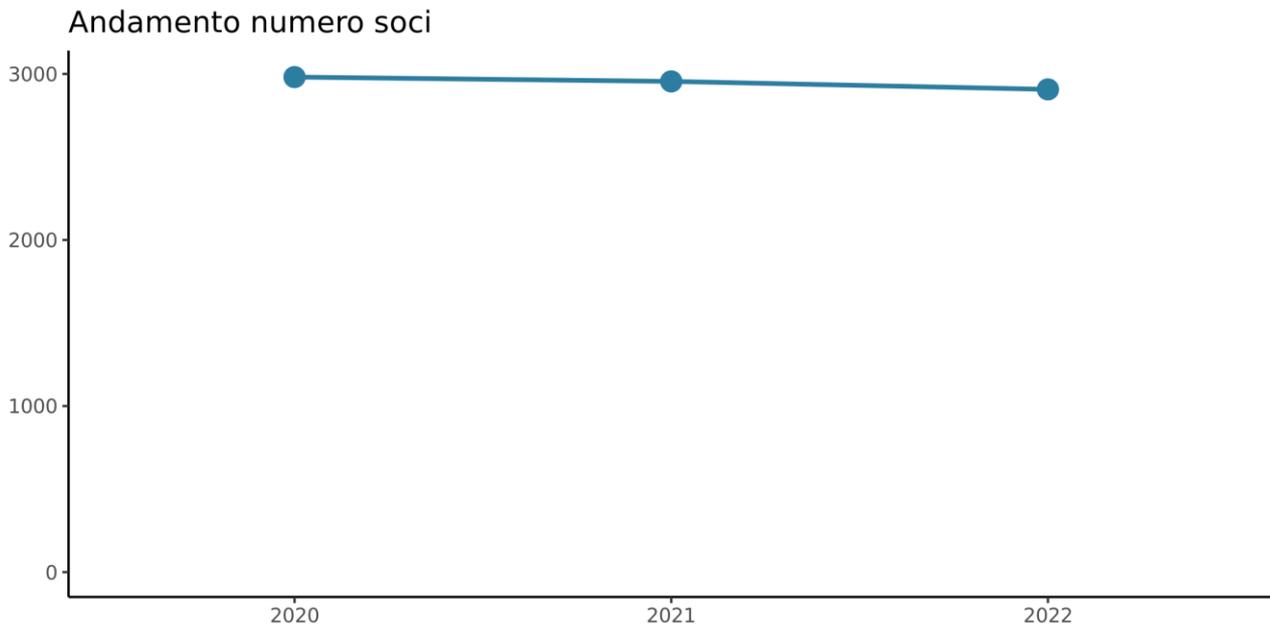
Mandacarù si è dotata di una base sociale **multi-stakeholder**, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti della collettività e del territorio. Tra gli stakeholder formalmente coinvolti nel processo decisionale particolare attenzione meritano i lavoratori: tutti i lavoratori ordinari con posizione stabile in cooperativa sono soci. La natura di cooperativa sociale di tipo A trova poi compimento anche nella presenza nella base sociale di 2.415 beneficiari dell'attività.

## 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 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.

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 2.907. Questi andamenti spiegano parzialmente l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 24.66% di soci è presente in cooperativa da meno di 5 anni rispetto a un 55.93% di soci presenti da più di 15 anni



Nel 2022 Mandacarù ha organizzato 1 assemblea ordinaria e il tasso di partecipazione all'assemblea di approvazione del bilancio è stato complessivamente del 3.22% per, di cui il 20% rappresentato per delega (partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio del 3.66%).

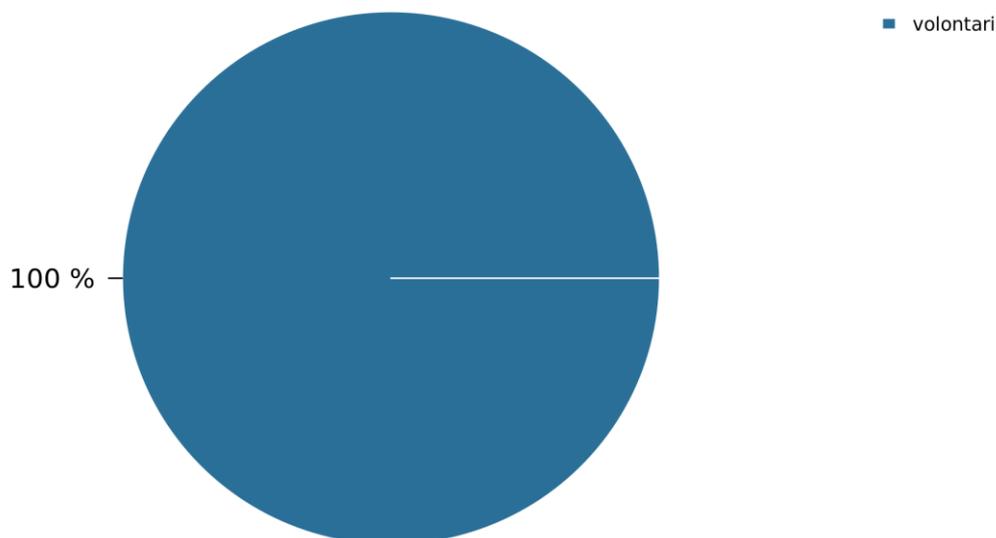
La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto il coinvolgimento negli organi di governo di donne, giovani ed immigrati: Mandacarù conta così la presenza tra i suoi soci di un 2.58% di immigrati e minoranze e di un 4.33% di giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne e giovani fino a 30 anni.

Il **Consiglio di Amministrazione**, organo amministrativo ed esecutivo della cooperativa, è composto da 9 consiglieri.

<b>Cognome e nome</b>	<b>Ruolo</b>	<b>Data prima nomina</b>	<b>Durata in carica</b>
Fausto Zendron	Presidente	27/07/2020	3 anni
Helmut Bachmayer	Vicepresidente	24/07/2020	3 anni
Lorena Biasi	Consigliere	11/06/2022	3 anni
Daniela Bigolin	Consigliere	24/07/2020	3 anni
Roberto Devigili	Consigliere	24/07/2020	3 anni
Marino Cofler	Consigliere	20/06/2021	3 anni
Marco Perotta	Consigliere	20/06/2021	3 anni
Kamini Vicentini	Consigliere	11/06/2022	3 anni
Agnese Pedenzini	Consigliere	11/06/2022	3 anni

Nell'anno il Consiglio di Amministrazione si è riunito 11 volte e il tasso medio di partecipazione è stato dell'88.89%.

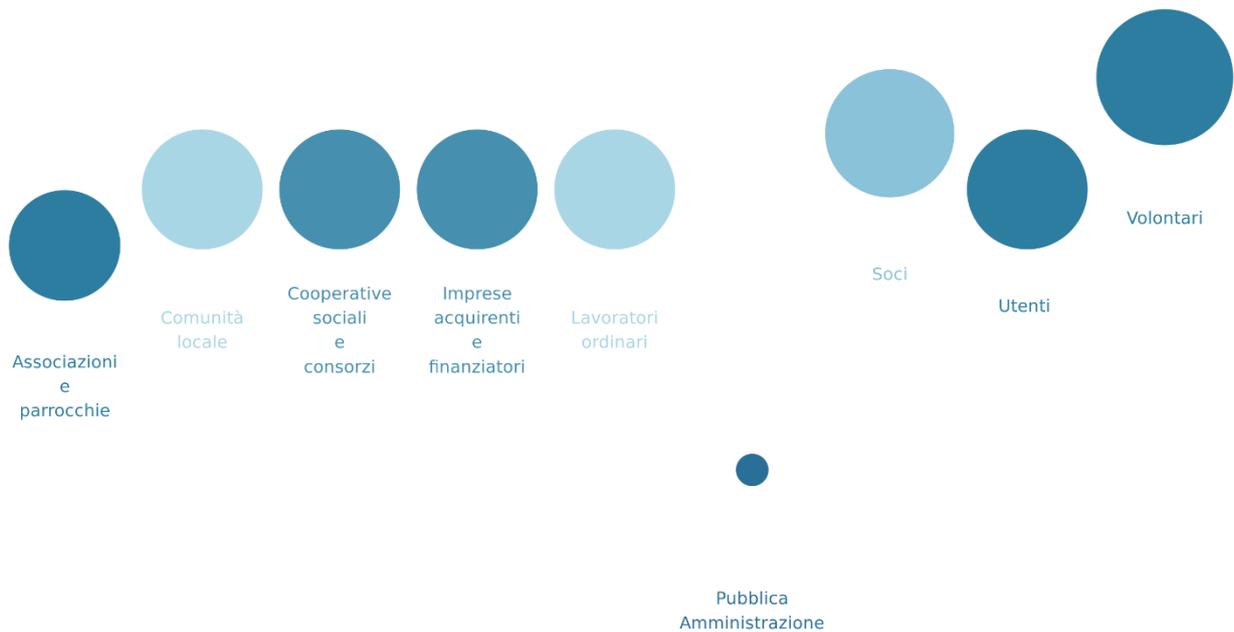
### Composizione del CdA



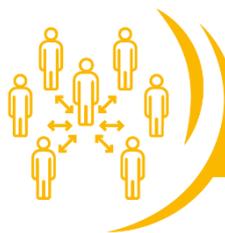
La cooperativa prevede dei compensi economici per i soli revisori contabili esterni, e in particolare 8.663 Euro. Inoltre, gli utili conseguiti nel 2021 sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale 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. Mandacarù rende partecipi i beneficiari dei servizi, attivando gli utenti nell'intercettazione di preferenze e idee. Rilevante anche l'investimento nel coinvolgimento degli **altri portatori d'interesse**, attraverso la partecipazione a momenti di co-progettazione, il coinvolgimento nel processo decisionale, la raccolta di idee attraverso momenti di incontro e confronto formali e 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, professionisti e volontari che anche nel 2022 hanno rappresentato una risorsa fondamentale per Mandacarù.

### Le Risorse Umane

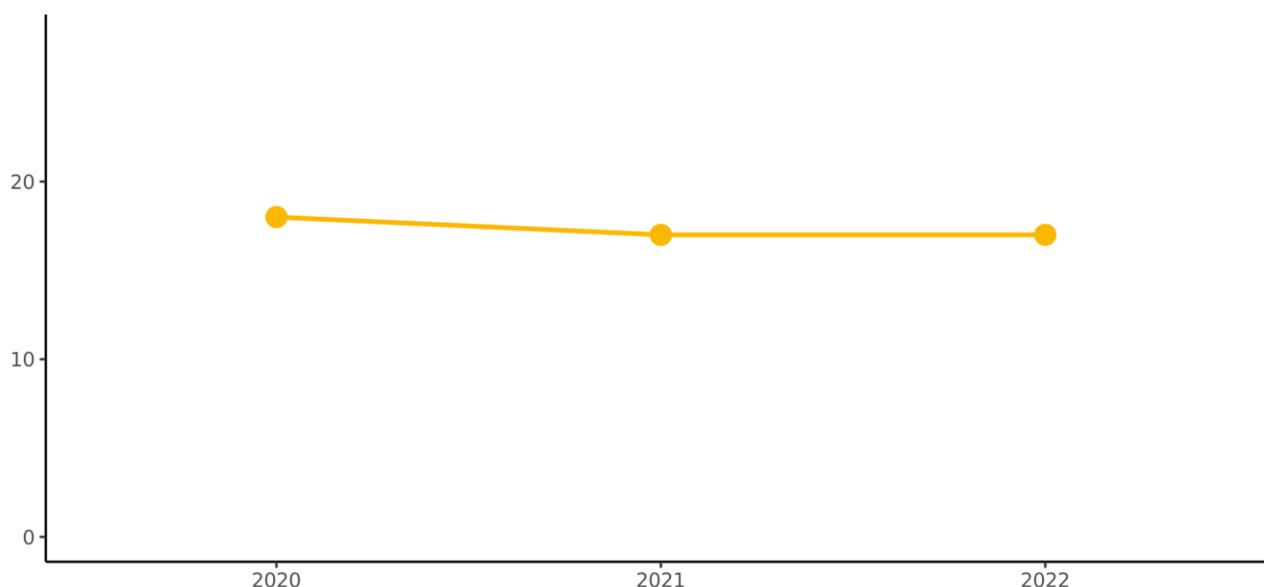
Lavoratori ordinari	22
Professionisti	3
Volontari e ragazzi in servizio civile	361

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

### I DIPENDENTI

I **lavoratori dipendenti**, impiegati dalla cooperativa al 31/12/2022 sono 17, di cui il 76.47% a tempo indeterminato e il 23.53% a tempo determinato. Durante l'anno la cooperativa ha visto l'ingresso di 5 dipendenti rispetto all'uscita di 5 lavoratori (4 per fine contratto e 1 per dimissioni), 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.

Andamento numero totale lavoratori ordinari



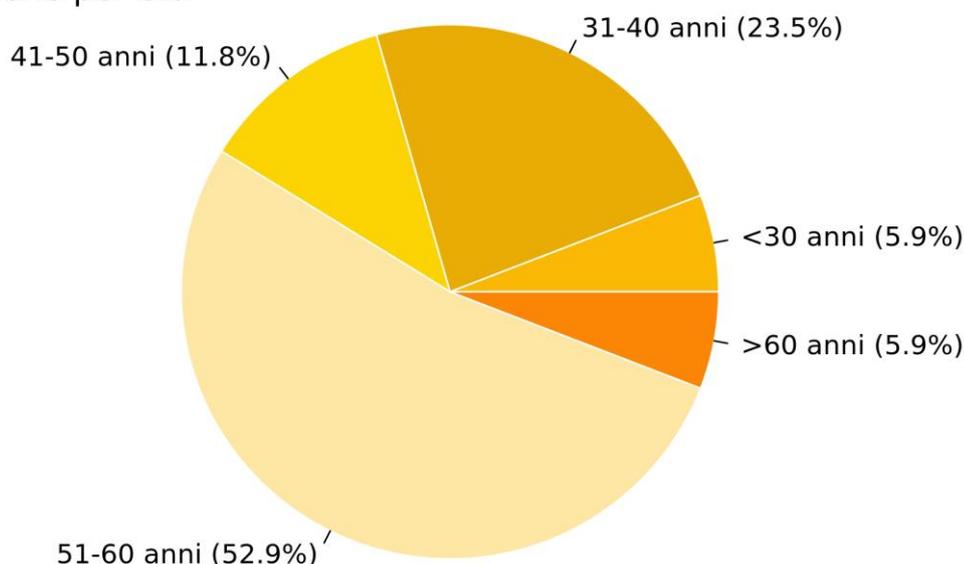
Rispetto alle posizioni a tempo determinato dell'anno, nel 24% dei casi si è trattato di realizzazione di contratti per persone senza precedenti contratti di dipendenza con la cooperativa.

Il totale delle posizioni lavorative del 2022 è stato quindi di 22 lavoratori, per equivalenti posizioni a tempo pieno di lavoro (ULA o Unità Lavorative Annue) quantificate nell'anno in 11.3 unità (per un totale di 23.308 ore retribuite).

**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 76.47%. I giovani fino ai 30 anni sono invece il 5.88%, contro una percentuale del 58.82% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni.

#### Composizione per età

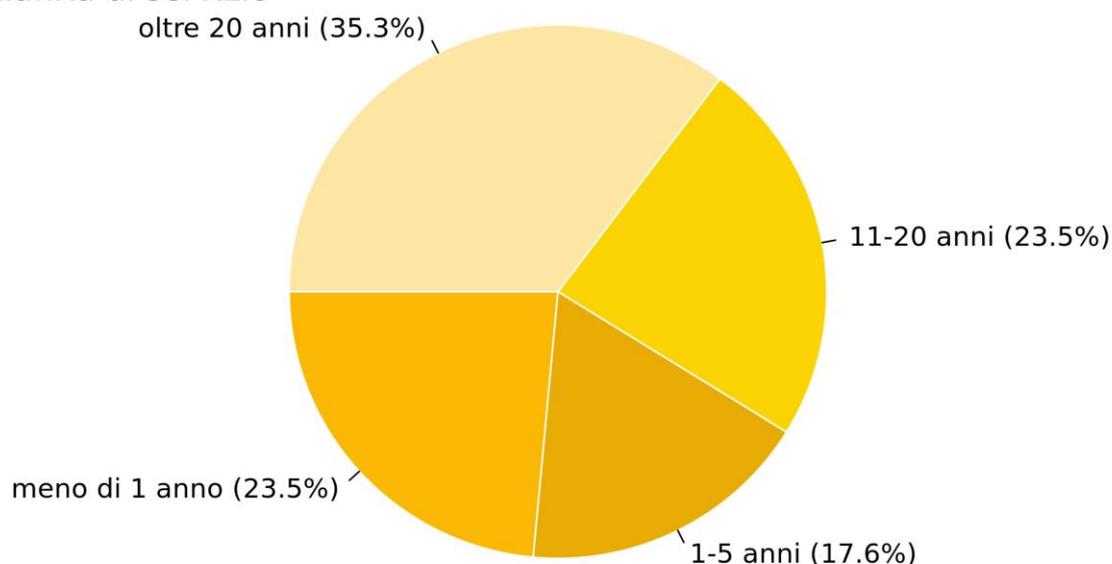


La cooperativa ha generato occupazione prevalentemente a favore del proprio territorio: il 59% dei lavoratori risiede nella stessa Comunità di Valle mentre il 59% nello stesso comune. Questi dati hanno un importante impatto anche dal punto di vista ambientale, considerando che la vicinanza riduce gli 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 il 70% risiede nel comune in cui lavora usualmente, il 6% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro, il 12% deve percorrere giornalmente una tratta superiore a 25 chilometri per raggiungere il luogo di lavoro e il 12% ha più sedi e luoghi di lavoro che richiedono spostamenti più impegnativi.

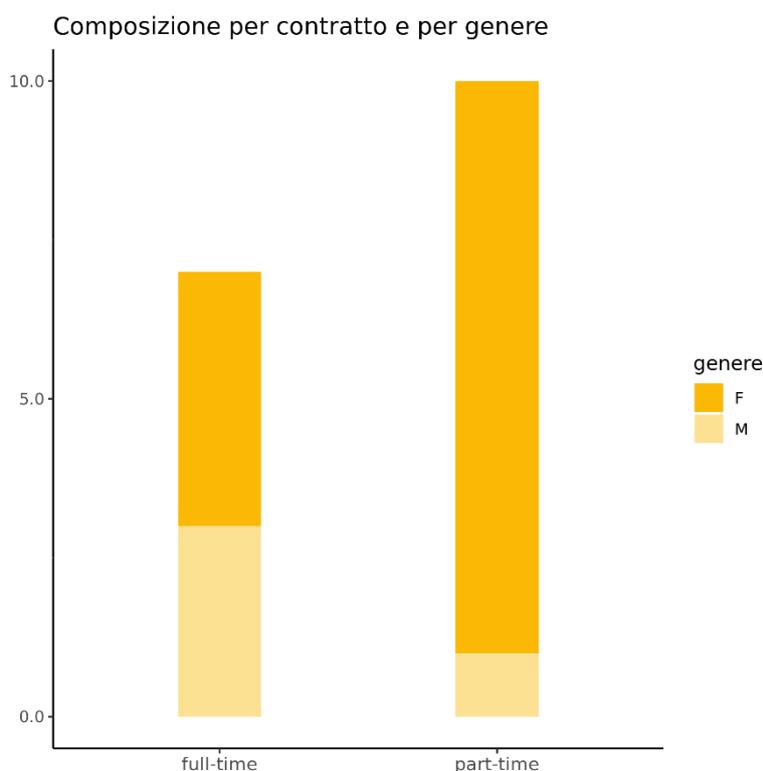
**I profili formativi e la classificazione per ruoli** che i lavoratori ricoprono forniscono informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Rispetto alla formazione, i lavoratori si suddividono in 13 lavoratori diplomati e 4 laureati. Rispetto invece ai ruoli ricoperti, la cooperativa conta sulla presenza di 8 responsabili, 1 impiegato, 1 direttore e 7 altro ruolo.

In una lettura dei livelli di fidelizzazione, la fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 58.82% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, 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 41.18% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, rispetto alla presenza di 10 lavoratori che hanno accettato la proposta di contratto part time da parte della cooperativa.



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 78% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 22% 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**

	Minimo	Massimo
Dirigenti	34.682 €	41.442 €
Coordinatore/responsabile/professionista	31.804 €	35.102 €
Lavoratore qualificato/specializzato	25.183 €	27.642 €
Lavoratore generico	22.742 €	25.056 €

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 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), tempo lavoro con flessibilità e posizione ad hoc in base alle esigenze del lavoratore, autogestione dei turni e smart working. Complessivamente il 25% dei lavoratori usufruisce di servizi di welfare aziendale e nello specifico il 6% utilizza telelavoro/smartworking.

La cooperativa sociale Mandacarù investe poi in **formazione**: durante l'anno sono state realizzate 186 ore di formazione, su vari temi e con diverse modalità. Il costo delle attività formative è stimato in 13.166 Euro totali.

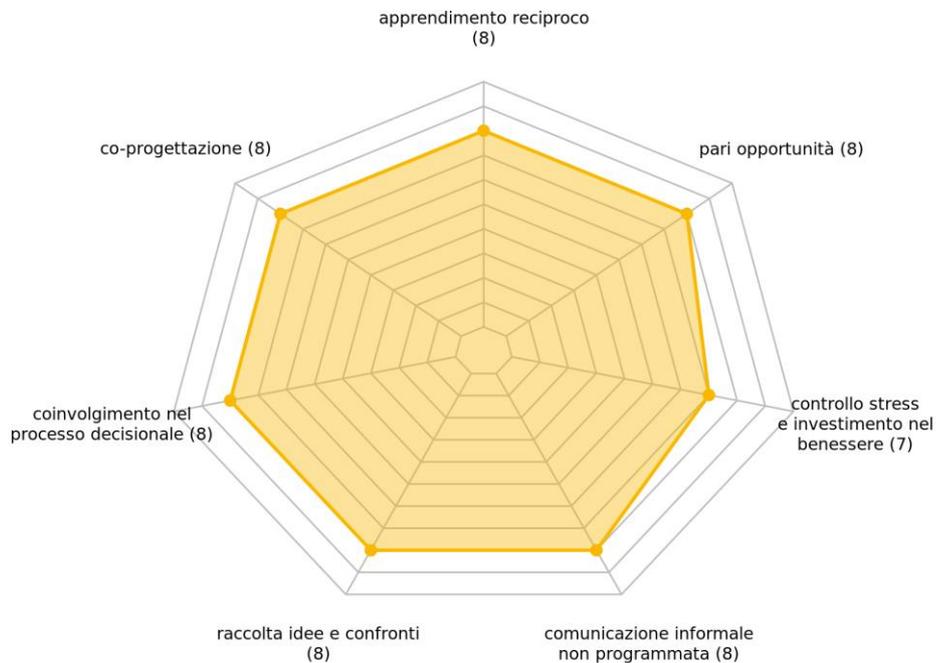
### **La Formazione**

Ore di formazione	186
Costo della formazione	13.166 €
Beneficiari della formazione obbligatoria prevista per il settore	11%
Partecipanti a corsi di aggiornamento professionale	72%
Partecipanti a corsi occasionali di carattere generale	17%

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 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.

## 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 e Contenziosi**

Giorni di assenza per malattia totali	109
Nr. massimo di giorni di assenza per malattia individuale	21
Ferie non godute complessive	27%
Massimo ferie non godute per individuo	100%
Contenziosi	0

Mandacarù 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.

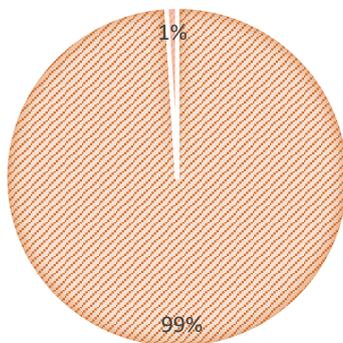
## COLLABORATORI E PROFESSIONISTI

Nel corso del 2022, la cooperativa si è avvalsa anche di altre figure professionali a sostegno delle attività, che hanno determinato ricadute occupazionali e formative ulteriori nel proprio territorio. Nello specifico, Mandacarù ha fatto ricorso a 3 professionisti titolari di partita IVA.

Tali numeri spiegano meglio la strutturazione dell'organico nel complesso: mediamente nell'anno il peso del lavoro dipendente (calcolato a testa e non ad orario) sul totale è stato pari all'88%. Se si tiene conto invece delle ore lavorate il peso del lavoro dipendente (23.308 ore) rispetto al lavoro non dipendente (104 ore) raggiunge il 99%. La cooperativa ha quindi investito nella generazione di occupazione stabile, garantendo contratti di dipendenza ad una parte elevata dei propri lavoratori.

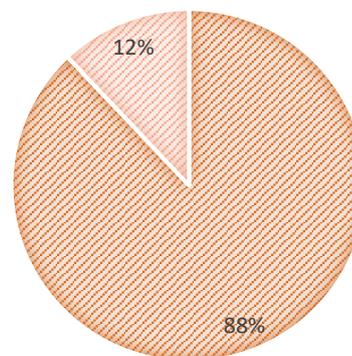
### ORE LAVORATE

■ lavoratori dipendenti ■ lavoratori non dipendenti



### NR LAVORATORI

■ lavoratori dipendenti ■ lavoratori non dipendenti

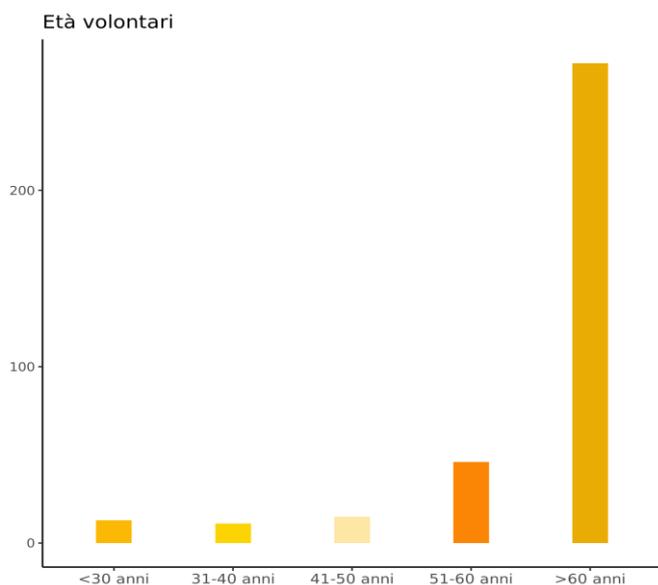


Una attenzione specifica la meritano poi quelle prassi organizzative che si inseriscono indirettamente in elementi di prima generazione di impatto per le politiche del lavoro a favore dei giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro: nel corso del 2022, la cooperativa ha ospitato 3 tirocini (es: formativi, stage), 4 ragazzi in alternanza scuola lavoro e 4 con servizio civile nazionale (SCN).

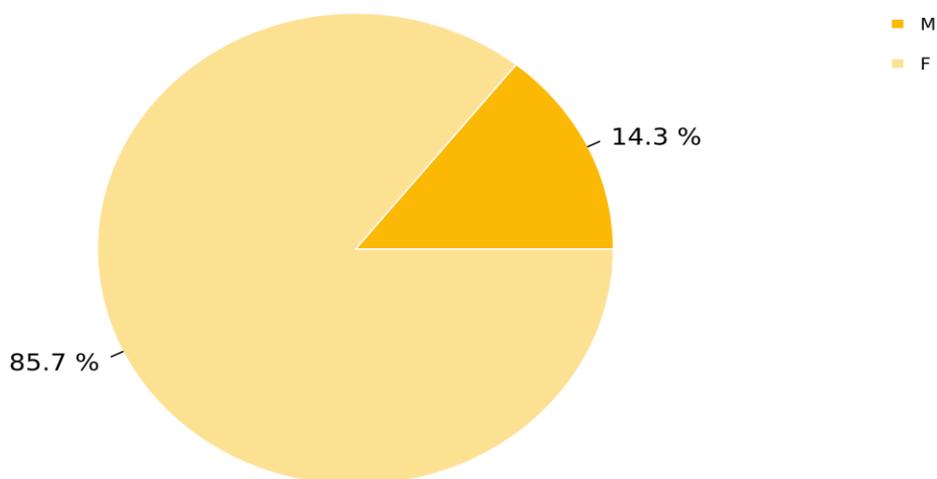
## VOLONTARI E CITTADINANZA ATTIVA

Il volontariato svolto all'interno di Mandacarù 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 357 volontari, di cui 347 soci e 10 volontari esterni.

La presenza di volontari, risulta leggermente diminuito 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, la cooperativa ha beneficiato nel 2022 complessivamente di 32.151 ore di volontariato, impiegate in percentuale maggiore (99% 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%).

Mandacarù ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche promosse nei loro confronti. La cooperativa, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari e fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato e prevede per i volontari una formazione formalizzata e periodica. Inoltre -secondo quanto stabilito anche legislativamente- prevede per i propri volontari rimborsi kilometrici 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 nel 2022 è stata pari a 626 euro, di cui hanno usufruito 6 volontari.



## OBIETTIVI E ATTIVITÀ

Gli obiettivi statutari 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.

I principali eventi e servizi di comunità proposti dalla cooperativa sono stati:

- Evento "MUSE FUORI ORARIO" con partecipazione di più di 200 persone presso il Museo delle Scienze di Trento. Partecipazione al Festival dello Sviluppo Sostenibile, con la partecipazione di più di 800 studenti presso l'Istituto Agrario di San Michele all'Adige.
- Partecipazione al Festival Meteorologia a Rovereto con la mostra fotografica Alto Huallaga presso il Palazzetto dello Sport di Rovereto e più di 2000 visitatori.
- 43 interventi didattici nelle scuole con 1240 studenti coinvolti.
- 17 serate di sensibilizzazione per un pubblico adulto sui temi della campagna "Dulcita" e sui produttori del commercio equo e solidale con più di 700 persone coinvolte.

### **Le Dimensioni Del Servizio**

Tipologia	attività occasionali/eventi, altro
Eventi	63
Partecipanti agli eventi	4940

Un impatto sulla comunità locale di un certo rilievo considerando che le azioni sono state realizzate in 1 Comune con meno di 2.000 abitanti e 9 Comune con più di 5.000 abitanti.

Tra i beneficiari dei servizi si contano minori e adolescenti 7-14 anni (5%), minori e adolescenti 15-18 anni (15%), giovani 19-24 anni (10%), adulti 25-65 anni (60%) e over 65 (10%).

### **QUALITÀ E INNOVAZIONE**

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 servizi eterogenei- 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 ha così investito significativamente nel

monitoraggio di tali bisogni attraverso la realizzazione di analisi dei bisogni tra i propri utenti, con il fine di intercettare possibili nuove linee di sviluppo della propria attività e condivisione con altri ETS del territorio di conoscenze utili a mappare l'evoluzione della domanda e dei bisogni.

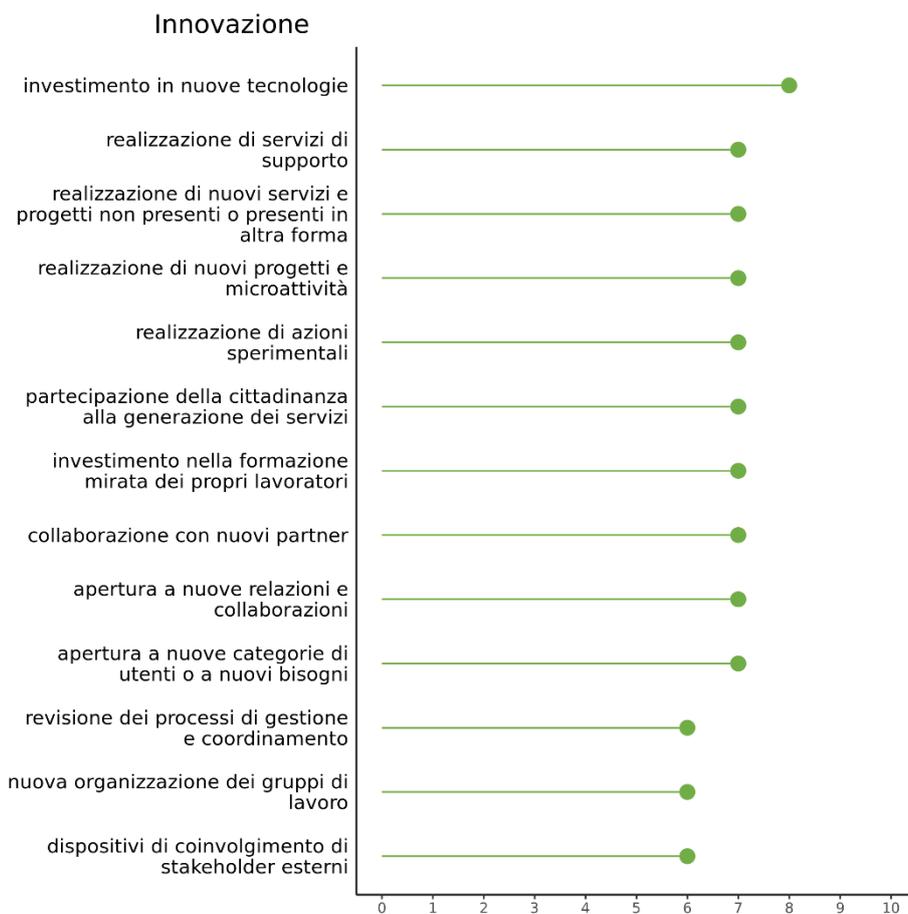
Il coordinamento con l'offerta di servizi nel territorio è stato affidato alla ricerca di buone prassi (a livello locale o nazionale) da replicare o adattare alla propria attività e alla mappatura dell'offerta di servizi simili nel territorio, per identificare il proprio raggio d'azione. Inoltre, ha collaborato con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrativi, ha pianificato attività con altri ETS del territorio per renderle complementari e offrire un ventaglio di strutture e servizi alternativi, ha pianificato e agito con altri attori del territorio per intervenire su fasce di utenti o in zone eterogenee/ complementari e ha creato di marchi/sistemi informativi pubblici condivisi per la facilitazione dell'accesso degli utenti a servizi simili o complementari. La cooperativa nello specifico ha creato i propri marchi: Tutti Nello Stesso Piatto e Mandacarù Onlus.

## Monitoraggio della domanda



Mandacarù punta poi all'innovazione dei propri servizi attraverso importanti azioni che investono sul miglioramento delle modalità di organizzazione e conduzione dei servizi: nel triennio 2020/2022 la cooperativa ha investito in nuove tecnologie e modalità di erogazione dei servizi e l'innovazione non si è anche strutturata in modo significativo in cambiamenti o ampliamenti dei propri servizi:

- apertura a categorie di utenti nuove o a nuovi bisogni altrimenti insoddisfatti nel territorio
- realizzazione di nuovi servizi e progetti non presenti o presenti in altra forma nel territorio
- realizzazione di modalità di erogazione dei servizi nuove rispetto a quanto offerto da altri attori del territorio
- apertura a nuove relazioni e collaborazioni che hanno permesso di arricchire in qualità i servizi e le azioni sul territorio
- sviluppo di nuove forme di partecipazione della cittadinanza alla generazione dei servizi



I principali nuovi progetti e servizi che possono essere definiti di valore aggiunto ed apportatori di innovazione sociale sono:

- Altromercato Energia
- Campagna Dulcita
- Progetto caffè

I descritti progetti sono stati realizzati principalmente grazie all'investimento di risorse proprie della cooperativa, ma anche attingendo a risorse volontarie e donazioni (35%) e grazie alla vincita di bandi privati (15%).

Mandacarù ripone particolare attenzione alle modalità con cui si relaziona con i beneficiari e nello specifico promuove l'offerta di servizi integrativi a costo moderato o gratuiti in collaborazione con altre organizzazioni del territorio, la personalizzazione o

individualizzazione del servizio in base alle caratteristiche del beneficiario e la sua socializzazione.

## VALUTAZIONE DI SINTESI SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

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

Rispetto al territorio di riferimento, è necessario premettere che Mandacarù svolge la sua azione in aree caratterizzate dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività di natura privata, e dove comunque la cooperativa si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.

Tali elementi, congiuntamente all'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



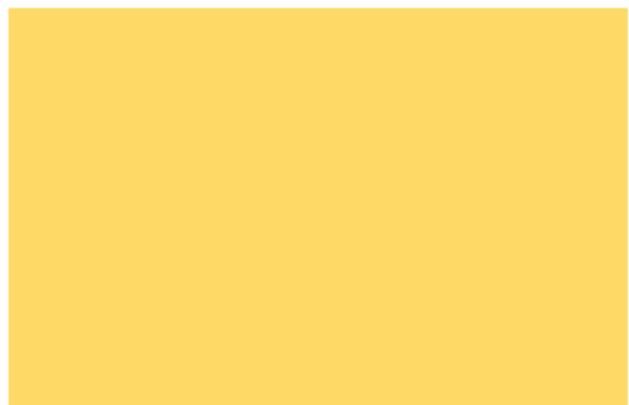
Punti di Debolezza



Opportunità



Minacce





## 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**

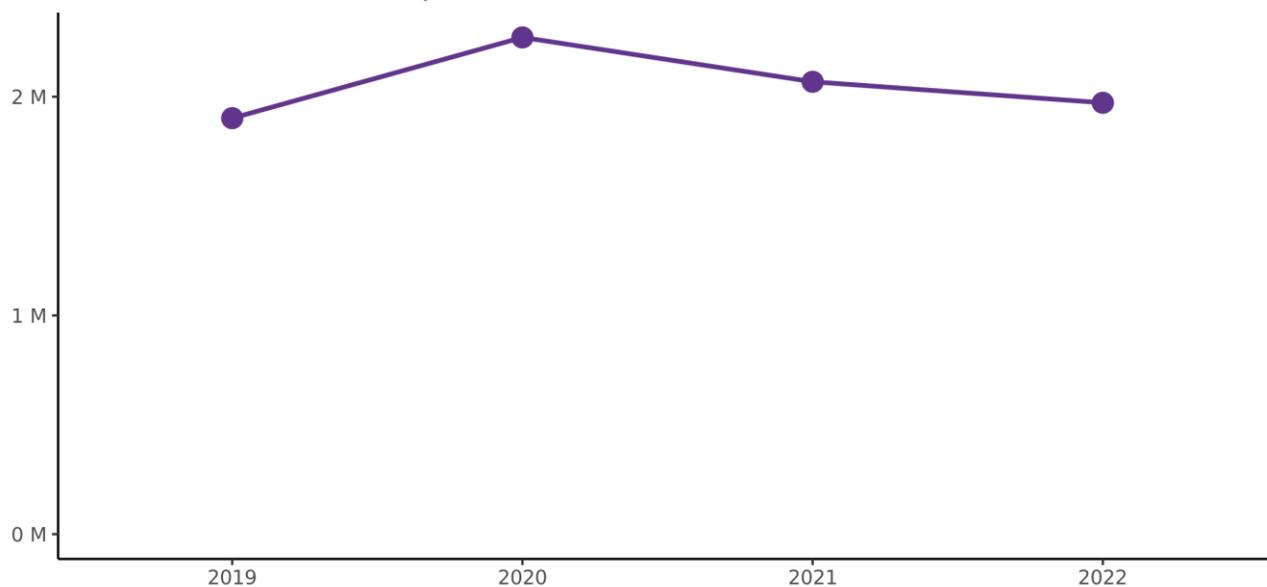
Patrimonio	4.247.115 €
Valore della produzione	1.972.235 €
Utile o perdita d'esercizio	50.320 €

### **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 2022 esso è stato pari a 1.972.235 Euro.

Rilevante è l'analisi del trend dei valori del periodo 2019-2022: 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 invece all'evoluzione economica dell'ultimo anno si è registrata una variazione negativa pari al -4,64%.

### Andamento valore della produzione



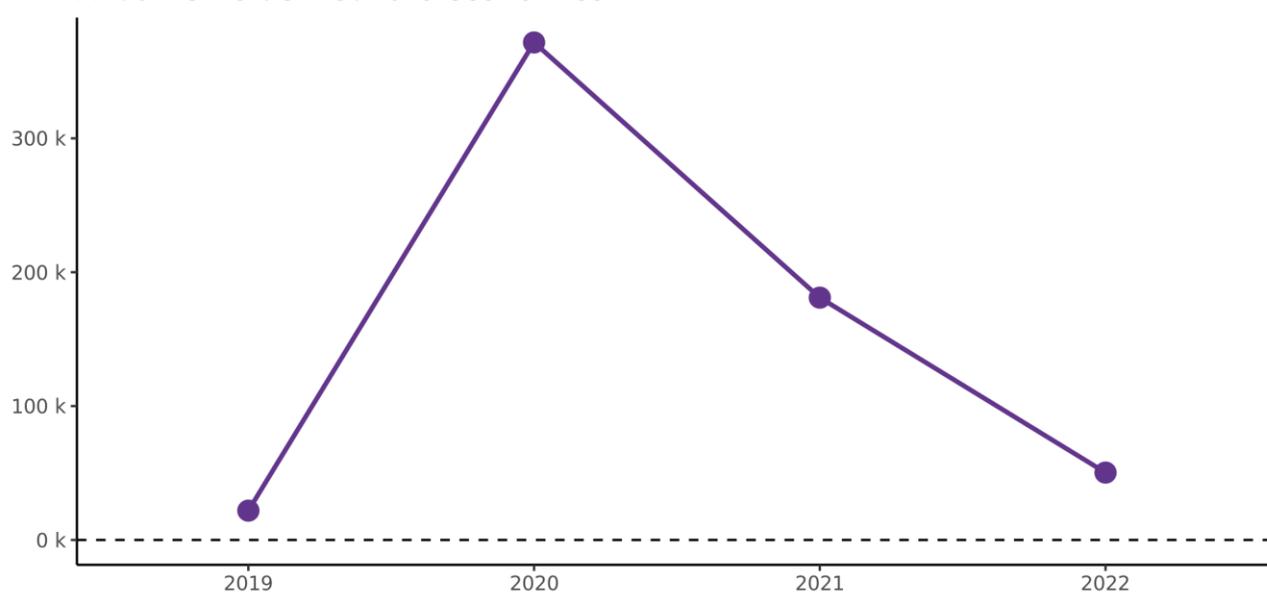
I costi sono ammontati a 2.130.698 Euro, di cui il 22,62% rappresentati da costi del personale dipendente

### I Costi

Costi totali	2.130.698 €
Costi del personale dipendente	481.971 €

La situazione economica della cooperativa, così come brevemente presentata, ha generato per l'anno 2022 un utile pari a 50.320 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 ammonta a 4.247.115

Euro ed è composto per il 53.72% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale.

### La Situazione Patrimoniale

Patrimonio netto	4.247.115 €
Capitale sociale	2.281.354 €
Riserve	1.915.441 €

Altra voce significativa che illustra la stabilità della cooperativa è rappresentata dalle immobilizzazioni: nel 2022 le immobilizzazioni totali ammontano a 7.818.880 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. 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 1 struttura concessa in gestione dalla pubblica amministrazione e 11 immobili di proprietà di singoli cittadini o altri privati.

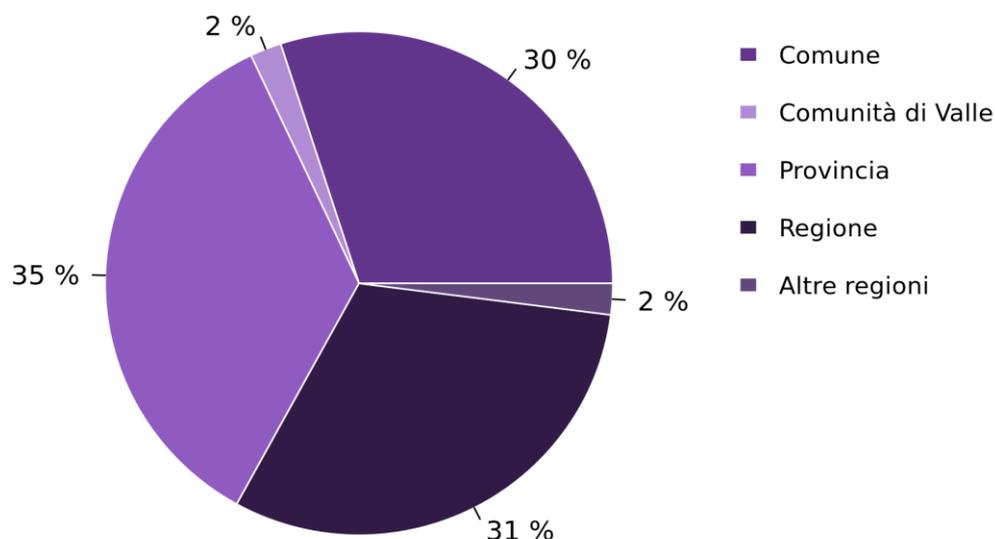
La fiducia del territorio e delle sue istituzioni nei confronti della cooperativa è identificata nella possibilità di aver beneficiato di immobili concessi in gestione ad un canone ridotto rispetto al mercato, generando per la cooperativa sociale un risparmio annuo stimato in 6.140 Euro.

### 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 provinciale.

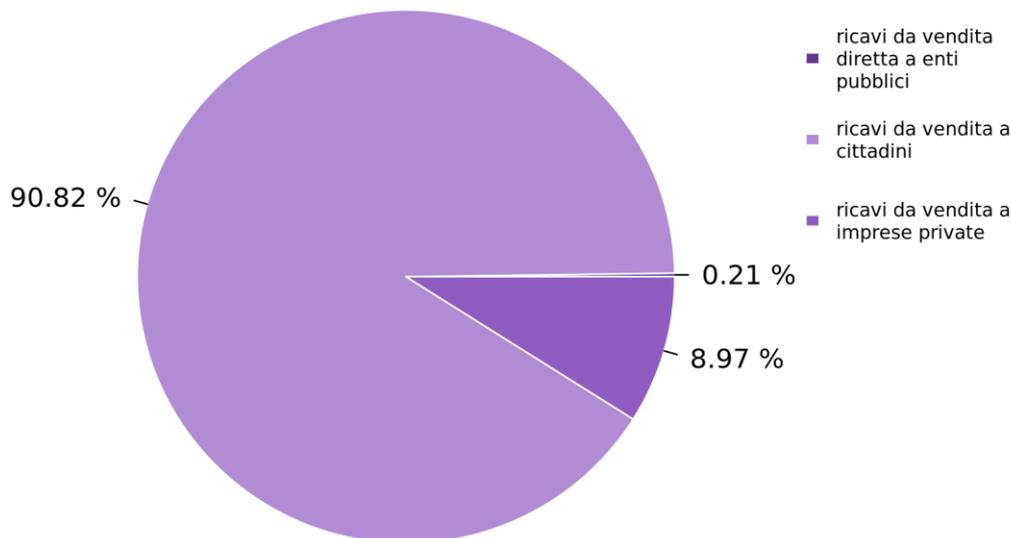
### Valore della produzione per provenienza delle risorse



Il valore della produzione della cooperativa sociale è rappresentato al 86,16% 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 24.602 Euro di contributi pubblici e 28 Euro di contributi da privati, per un totale complessivo di 24.630 Euro; si rileva inoltre la presenza di altri ricavi e proventi di origine pubblica pari a 8.273 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 eterogenea.

### Composizione dei ricavi



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.).

#### **Provenienza dei Ricavi da PPAA**

Enti pubblici e enti privati di diritto pubblico	2.051 €
Comuni	1.452 €
Aziende Ulss/APSS	118 €

È anche da osservarsi come la cooperativa sociale Mandacarù nel 2022 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 2.11%, indicando una dipendenza complessiva dalla pubblica amministrazione molto bassa.

Rispetto ai committenti e clienti privati, l'analisi dei loro numeri –come mostra la seguente tabella– 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 9% 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***

Imprese	111
Enti di Terzo Settore	70
Singoli cittadini identificabili per testa	32
Scontrini emessi	90.842

Una riflessione a sé la merita poi la componente donazioni: nel corso del 2022 la cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 5.083 Euro, ad indicare una certa sensibilità del territorio all'oggetto e alla mission della cooperativa sociale. Le risorse raccolte con le campagne nel 2022 hanno contribuito a realizzare le attività di cooperazione allo sviluppo e di educazione della Cooperativa.

### **TEMPI DI PAGAMENTO**

La situazione economico finanziaria di Mandacarù e la sua struttura amministrativa permettono di assicurare il rispetto dei tempi di pagamento dei propri fornitori e creditori in generale.

### **SEGNALAZIONI DEGLI AMMINISTRATORI**

Non ci sono particolari segnalazioni da parte degli amministratori di criticità emerse nella gestione dell'attività di impresa nel corso del 2022.



## ALTRE INFORMAZIONI

### IMPATTO SOCIALE

#### 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, 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.

Indagando l'impatto indotto dall'attività sull'economia locale e sulle altre imprese, il 15% degli acquisti è realizzato da imprese attive nella stessa provincia, rilevando quindi un impatto sull'economia locale abbastanza ridotto e possibile oggetto di miglioramento in futuro. La politica di acquisto è stata discretamente incentrata sull'elemento della solidarietà, portando l'82% degli acquisti ad essere realizzato da organizzazioni di Terzo settore e il 2% da cooperative non di tipo sociale.

Un elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale: la cooperativa partecipa al capitale sociale di 30 imprese, per un totale di 2.059.494 Euro di partecipazioni. Sono invece organizzazioni socie della cooperativa e partecipano quindi al suo capitale sociale 132 imprese, per un totale di 138.512 Euro di partecipazioni.

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

In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta 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 2022 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 contano 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 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 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.

Si rileva inoltre la presenza di liberalità e erogazioni gratuite di utili ad attività ed enti di finalità sociale per il valore di 6.190 Euro.

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

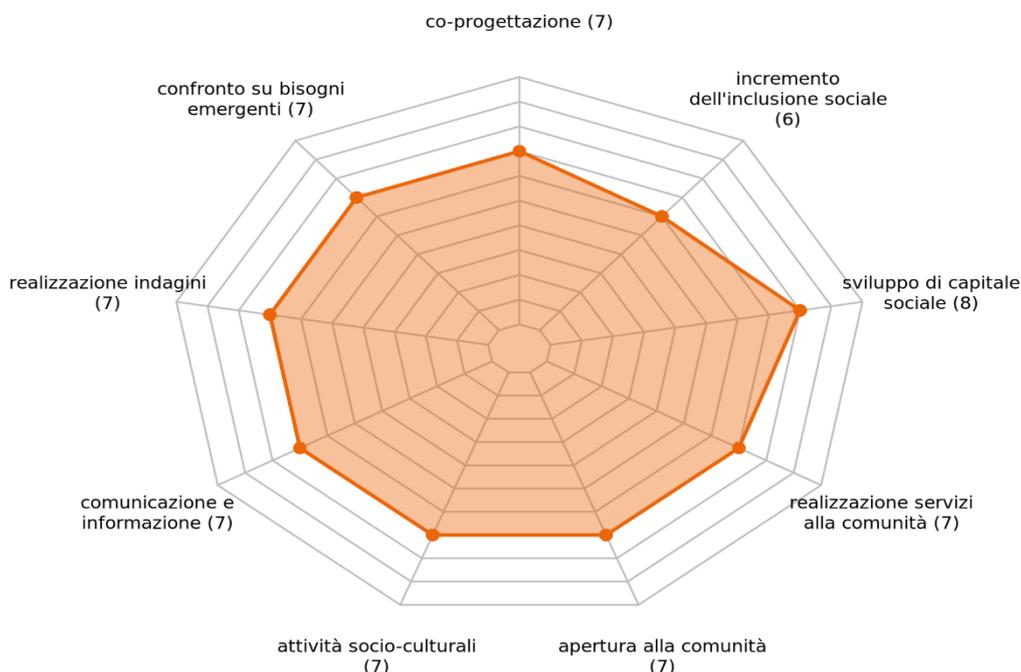
Valutare l'impatto sociale della cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di un ente di Terzo settore. La cooperativa è sufficientemente attenta alle pratiche ambientali poiché promuove incontri sul tema. Le stesse attività svolte 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 preservazione 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 in quanto ente di Terzo settore. Certamente 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.

Accanto a questi elementi descrittivi ci sono anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare 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: si è impegnata in azioni che hanno previsto il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione, l'organizzazione di riunioni interne per discutere dei bisogni emergenti della comunità, la realizzazione di indagini/ricerche finalizzate all'analisi dei bisogni e dei cambiamenti del territorio, attività di comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale, attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...), l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini, la realizzazione di servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto all'attività principale della cooperativa, lo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità e l'incremento del senso di sicurezza e di inclusione sociale. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque intermediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, codice etico, sito internet, social network, pubblicazioni periodiche della cooperativa e comunicazioni periodiche e newsletter.

## Processi sulla collettività



La presenza sul territorio ha due possibili ulteriori elementi di riscontro: quello sulla visibilità e quello sulla volontà di partecipazione attiva dei cittadini alla vita e all'obiettivo sociale della cooperativa. Sotto il primo profilo, 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.

Come si può ora in sintesi declinare la capacità della cooperativa sociale Mandacarù di aver generato anche nel 2022 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 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 coesione sociale, inclusione sociale e impatto sociale.

**COESIONE SOCIALE** Mandacarù ha avuto discrete ricadute su elementi descrivibili in termini di coesione sociale poiché 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** 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 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** 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 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.