

**Bilancio sociale della cooperativa sociale
Mandacarù
Esercizio 2020**

EURICSE ImpACT

24



METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

Con questa edizione del Bilancio sociale, la cooperativa sociale Mandacarù si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, i principali esiti dell'attività realizzata nel 2020. Nella scelta di quale documento realizzare e quali dati far emergere, si è deciso di aderire ad un metodo già testato nella provincia autonoma di Trento tra le cooperative sociali aderenti al consorzio Con.Solida, nonché in Veneto ed in Friuli Venezia Giulia, di uno strumento quindi condiviso con molte altre cooperative sociali, trasparente, validato e comparabile: si tratta del metodo **ImpACT** per la valutazione dell'impatto sociale realizzato dall'istituto di ricerca Euricse di Trento.

Aderire a questa analisi **perché?** Innanzitutto, il 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 vogliamo condividere nella convinzione che sia utile per fare emergere le specificità della cooperativa sociale con dati ricchi e che identifichino in vario modo le diverse dimensioni dell'azione della cooperativa, quella imprenditoriale e quantitativa e quella sociale e qualitativa, valutate come risultato immediato e di breve nei prodotti e servizi che offriamo e come risultato di lungo periodo nelle varie azioni sociali e politiche a favore del territorio e degli stakeholder.

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

esterni all'ente" poiché proprio nella riflessione sulle politiche organizzative e sulle dimensioni più qualitative il metodo ha richiesto alla cooperativa di organizzare un Gruppo di lavoro, quindi 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 il presente bilancio sociale permetterà di interrogarsi sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti.

Si osserva ancora, il presente prospetto di bilancio sociale ripercorre -con alcuni approfondimenti di merito e impostazione resa flessibile secondo quanto consentito dalle stesse Linee guida- la struttura di bilancio sociale 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, sul modo in cui la cooperativa ha agito e sui 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.

Come premesso, tale struttura ed i contenuti riportati trovano inoltre raccordo con le Linee Guida in tema di bilancio sociale predisposte dalla Provincia Autonoma di Trento, sebbene mantengano come indicato la struttura per sezioni del bilancio sociale nazionale. Una tavola sinottica in merito verrà dettagliatamente fornita a seguito delle decisioni finali della Provincia in tema di recepimento delle linee guida nazionali e di processi di accreditamento.

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

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

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

Nel 2020 Mandacarù ha subito la chiusura di più del 75% delle proprie attività e nello specifico la cooperativa si è trovata per 7 settimane a dover gestire le proprie attività con modalità significativamente diverse da prima, nel rispetto dei provvedimenti e dell'emergenza sanitaria. Dal punto di vista economico, tale situazione ha avuto importanti ricadute con la contrazione per i periodi indicati in modo totale delle entrate private da vendita di beni e servizi a cittadini. Ciononostante, come si illustrerà nella relativa sezione sullo stato economico-finanziario, la cooperativa ha registrato nel complesso d'anno una variazione comunque positiva del +19.41% del valore della produzione tra 2019 e 2020, a dimostrazione di capacità di reagire alla crisi. Va inoltre considerato che, alla luce dei Decreti e provvedimenti territoriali, la cooperativa ha registrato nel 2020 tra le sue entrate anche contributi e coperture economiche specifici per 35.202 Euro; inoltre la propositività della cooperativa nel reagire all'emergenza ha portato ad entrate realizzate con nuovi modelli organizzativi (ordini online e consegne a domicilio) quantificabili in 2.808,9 Euro.

Di fronte alla situazione emergenziale e alle descritte ricadute sulle attività, la cooperativa non è rimasta inerme, ma ha cercato di attivare almeno alcuni provvedimenti e previsto nel tempo riadattamenti, in particolare rivolgendosi con nuovi servizi e prodotti alle categorie di beneficiari cui già rivolgeva la sua azione. Sembra di rilievo in particolare osservare che la cooperativa ha messo in atto cambiamenti e innovazioni quali ordini on line e consegne a domicilio.

Nel descritto contesto, la flessione delle attività ha portato la cooperativa a ricorrere ad alcuni provvedimenti rispetto al personale ordinario e si è ricorsi alla mobilità per 14 lavoratori. Il rientro della situazione ha permesso tuttavia già nel 2020 di reintegrare tutti i 14 lavoratori.

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



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. Essa proviene tuttavia da una trasformazione, infatti originariamente era cooperativa di consumo fondata nel 1989. Per comprendere tuttavia il suo percorso in modo completo è necessario leggere la sua storia. 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 rappresentano una parte principale delle attività previste statutariamente con l'obiettivo di ampliare nel tempo le possibilità di azione della cooperativa, considerando infatti che lo Statuto prevede testualmente che la cooperativa sociale si occupi di:

a) 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

24

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;

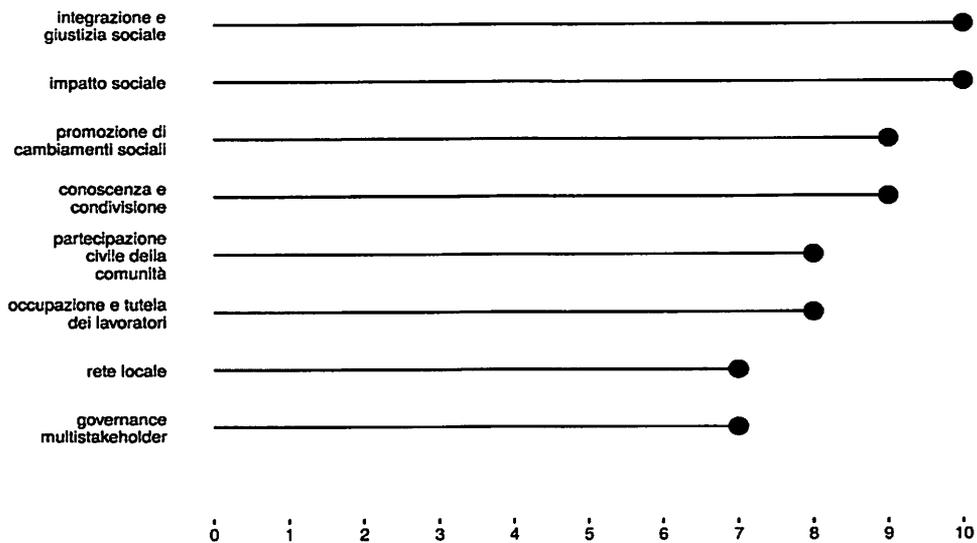
g) promuovere organizzare e gestire corsi di formazione professionale, sociale e culturale, anche in collegamento con enti pubblici e privati, per incentivare la competenza tecnica dei propri soci, operatori e terzi nelle materie oggetto della cooperativa, nonché concorrere alla formazione cooperativa 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 carattere identitario della cooperativa. Diffondere i principi e i prodotti del Commercio Equo e Solidale: perseguendo principi di Giustizia economica con la promozione di sistemi finanziari, di produzione e consumo che salvaguardano i beni comuni e antepongono i diritti umani fondamentali ai profitti di mercato. Favorire la Giustizia sociale: mediante azioni commerciali e culturali che promuovono equità delle regole e delle pratiche del commercio internazionale. Sviluppare progetti di cooperazione internazionale a favore dei produttori marginalizzati per favorire il miglioramento delle loro condizioni economiche e sociali. Promuovere attivamente la Giustizia ambientale, in tutte le attività educative, culturali e di cooperazione, come diritto dei popoli a esercitare il controllo sulle proprie risorse naturali. In sintesi, ci sembra di poter affermare che la mission della cooperativa sociale ponga al centro dell'azione parole chiave come: integrazione e giustizia sociale, occupazione e tutela dei lavoratori, partecipazione civile della comunità, promozione di cambiamenti sociali, impatto sociale e conoscenza e condivisione.



Mission



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

24

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 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. I prodotti e le finalità alla base dell'azione rappresentano cioè certamente un tratto differenziale.

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

- affrontare in modo efficace e resiliente la pandemia Covid-19
- integrare le attività delle tre cooperative impegnate nel percorso di fusione deliberato nel 2019: Mandacarù, Il Canale, Le Formiche
- costituire ed avviare le attività della Fondazione Altromercato.





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 della cooperativa.

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.

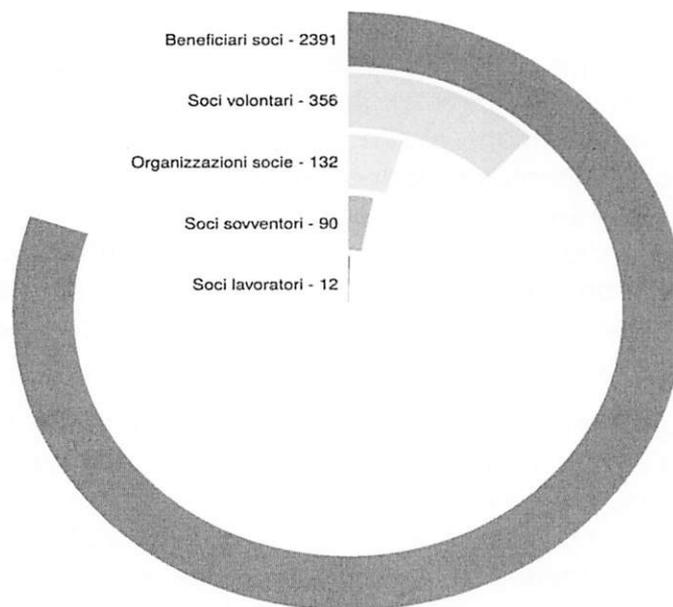
Guardando ora nel dettaglio alla base sociale della cooperativa, si osserva che essa è rappresentativa della democraticità dell'azione e di capacità di coinvolgimento e inclusione -parole chiave per un'impresa sociale-. Al 31 dicembre 2020, la cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 2.981 soci, di cui 2.391 utenti, 356 volontari, 123 organizzazioni private non-profit, 90 altri sostenitori o sovventori, 12 lavoratori 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, poi, 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 comunque letta anche oltre al dato della loro rispettiva inclusione nella base sociale e la cooperativa si sente di poter affermare che le sue politiche organizzative puntano in modo sufficiente 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 2.391 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

25

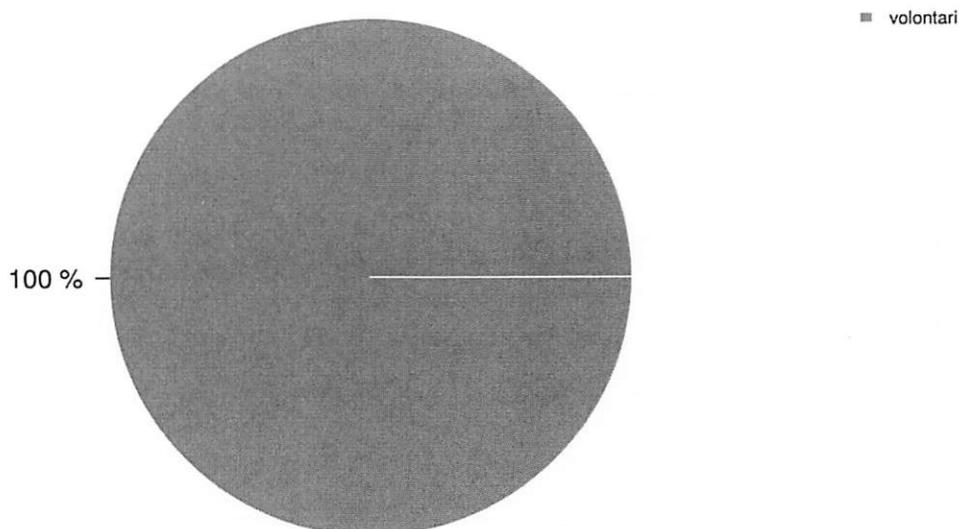
coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la cooperativa sociale cerca l'integrazione e la condivisione anche formale con altre realtà organizzative del territorio includendone alcune rappresentanze nella base sociale e così nello specifico si osserva la presenza di organizzazioni 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 multistakeholder, cercando di promuovere il coinvolgimento e l'inclusione nelle proprie strutture di governo democratico di portatori di interessi diversi e di esponenti diversi della collettività e del territorio.

Suddivisione soci per tipologia



Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento al più alto livello nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Il Consiglio di amministrazione della cooperativa sociale Mandacarù risulta composto, come anticipato, 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 24/07/2020); Angiola Brida (data prima nomina 17/05/2019); Alessandro Longhi (data prima nomina 17/05/2019); Cristina Battiston (18/05/2018); Davide Garbari (data prima nomina 18/05/2018). Si tratta nello specifico di 9 volontari, che possono essere considerati come gli esponenti più diretti della comunità e i portatori di interessi e visioni anche esterne. Questa situazione sembra sostenere una certa attenzione riposta dalla cooperativa sociale alla promozione di un reale coinvolgimento della comunità nel suo processo decisionale.

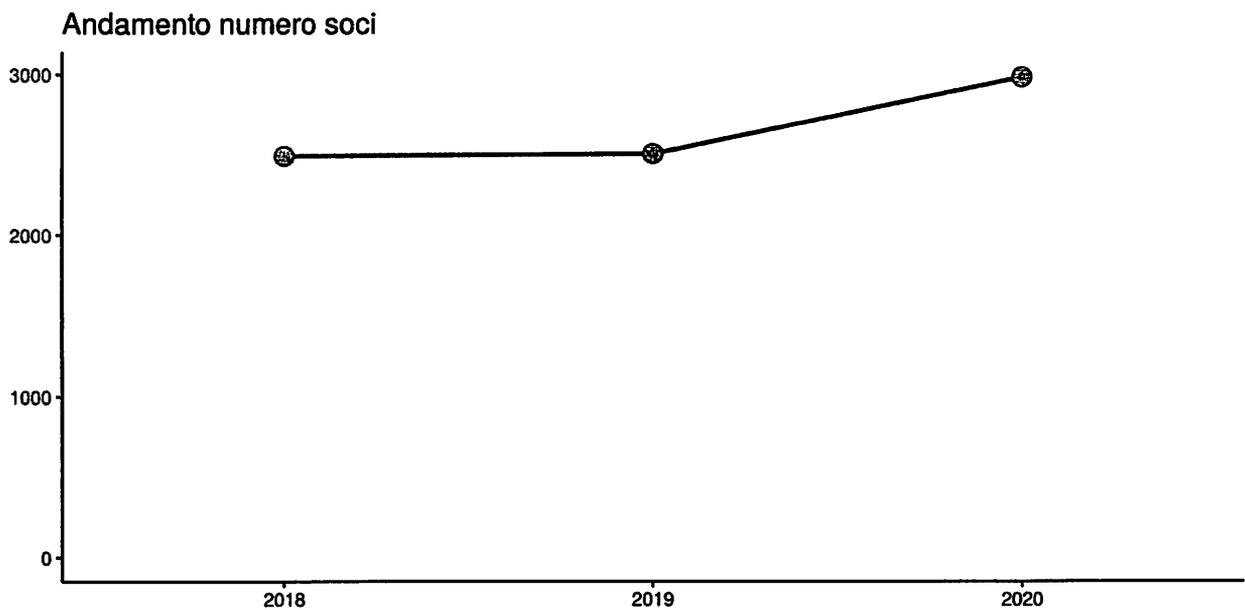
Composizione del CdA



La ricerca di una certa democraticità e socialità 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 1.95% di immigrati e minoranze e di un 4.9% di giovani under 30, mentre il CdA vede la presenza di donne e giovani fino a 30 anni. 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 2.981. Rispetto l'ultimo anno, l'andamento è di crescita: nel 2020 si è registrata l'entrata di 573 e l'uscita di 97 soci. Questi andamenti spiegano l'eterogenea composizione della base sociale per anzianità di appartenenza: un 23,57% di soci è presente in cooperativa sociale da meno di 5 anni rispetto a un 47,91% presente da 15 anni o più. Guardando poi ai livelli della partecipazione sociale, si osserva che nel 2020 Mandacarù ha organizzato 1 assemblea ordinaria. Il tasso di partecipazione alle assemblee nella cooperativa nel 2020 è stato complessivamente del 4.71% per l'assemblea di approvazione del bilancio, tutti rappresentati per delega in considerazione del periodo di lockdown; tale valore conferma i livelli di partecipazione media alle assemblee dell'ultimo triennio (prossimi al 4.75%) e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente bassa correlata sia alla elevata dimensione della base sociale che alla tipologia di motivazioni che portano gli utenti di Mandacarù ad aderire alla base sociale e al peso quindi relativo della volontà di partecipare al processo decisionale.

28

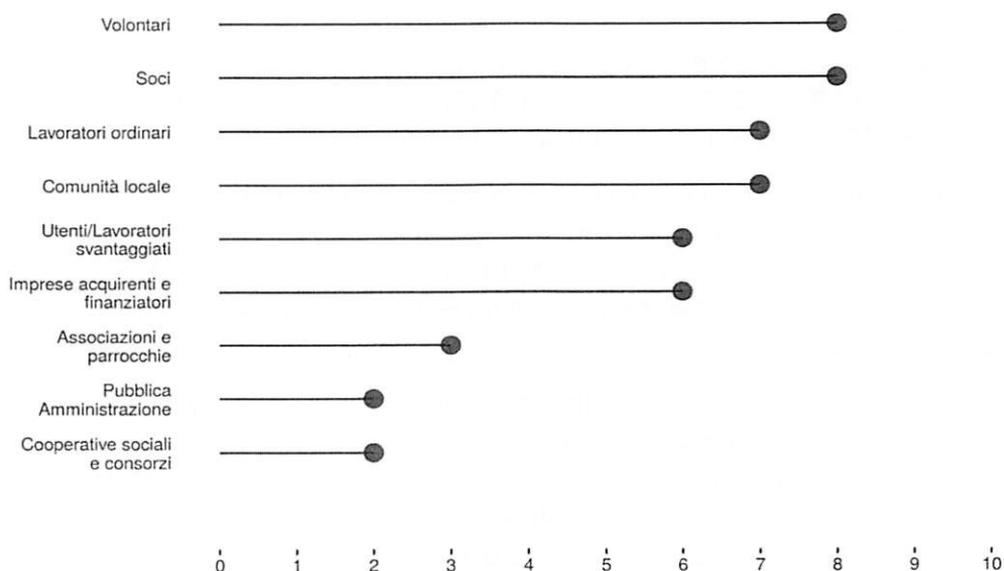


Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale non prevede alcun compenso economico per nessuna carica istituzionale ricoperta. Dall'altra, gli utili conseguiti nel 2020 sono stati completamente accantonati a riserve con l'obiettivo di generare valore per la cooperativa e pensare alla sua crescita, anche in ottica generazionale e di beneficio alla collettività.

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

28

Peso stakeholder



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

Fotografando ora dettagliatamente i lavoratori dipendenti ordinari della cooperativa sociale, si osserva che al 31/12/2020 erano presenti con contratto di dipendenza 18 lavoratori, di cui il 72.22% presenta un contratto a tempo indeterminato, contro il 27.78% di lavoratori a tempo determinato. Mandacarù è quindi una piccola cooperativa sociale –

28

stando alle definizioni e allo scenario nazionale- e ciò influenza ovviamente l'**impatto occupazionale** generato nel territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore. E in primo luogo, va considerato che le ore complessivamente retribuite dalla cooperativa sociale a lavoratori dipendenti sono state nel 2020 pari a 16.585: un dato che può far comprendere come -pur avendo garantito occupazione ad un certo numero di persone- l'effettivo impatto occupazionale in termini di tempo pieno di lavoro, le cosiddette ULA (Unità Lavorative Anno) sia stato pari a 9.52 unità.

Approfondendo la dimensione del lavoro dipendente, che può essere letto come la reale ricaduta occupazionale di lungo periodo, vi è da considerare che la cooperativa sociale ha registrato un certo flusso di lavoratori dipendenti durante il 2020: nell'arco dell'anno essa ha visto l'ingresso di 10 nuovi dipendenti rispetto all'uscita di 6 lavoratori, registrando così una variazione positiva.

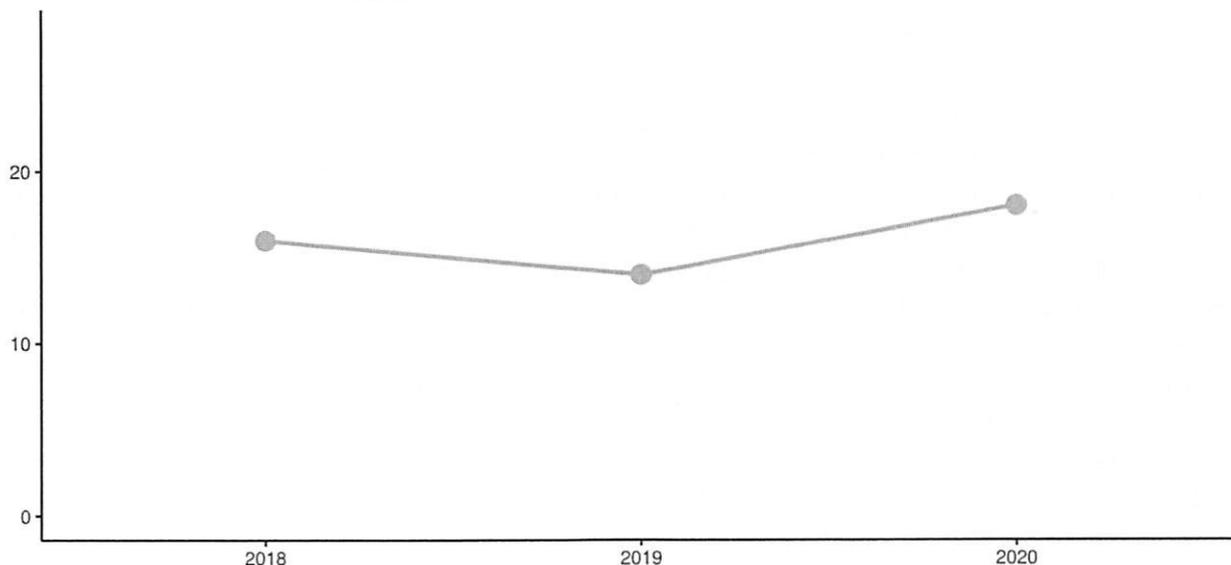
In secondo luogo, la cooperativa sociale ha generato occupazione prevalentemente a favore del territorio in cui essa ha sede: la percentuale di coloro che risiedono nello stesso comune in cui ha sede la cooperativa sociale è del 56%. Questi dati hanno un certo impatto anche dal punto di vista ambientale, 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 61% risiede nel comune in cui lavora usualmente, il 28% risiede a meno di 25 chilometri dal suo usuale luogo di lavoro e solo l'11% deve percorrere giornalmente più di 25 chilometri a tratta per raggiungere il luogo di lavoro.

L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di **qualità del lavoro** offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori. Oltre ai dati già presentati sui lavoratori dipendenti, si osserva come la cooperativa sociale Mandacarù, nel corso del 2020, abbia fatto ricorso anche a 8 collaboratori (per lo più formatori in eventi educativi) e 9 professionisti titolari di partita IVA (notai, avvocati, ingegneri, geometri, designer).

Queste politiche occupazionali hanno inciso su due aspetti: da una parte, la fotografia dei lavoratori dipendenti illustra come il 72.22% degli stessi lavori in cooperativa da più di 5 anni, 6 lavoratori addirittura da oltre 15 anni, dall'altra di conseguenza i flussi possono essere letti anche negli andamenti pluriennali della cooperativa sociale, come mostra il grafico sottostante.

ZF

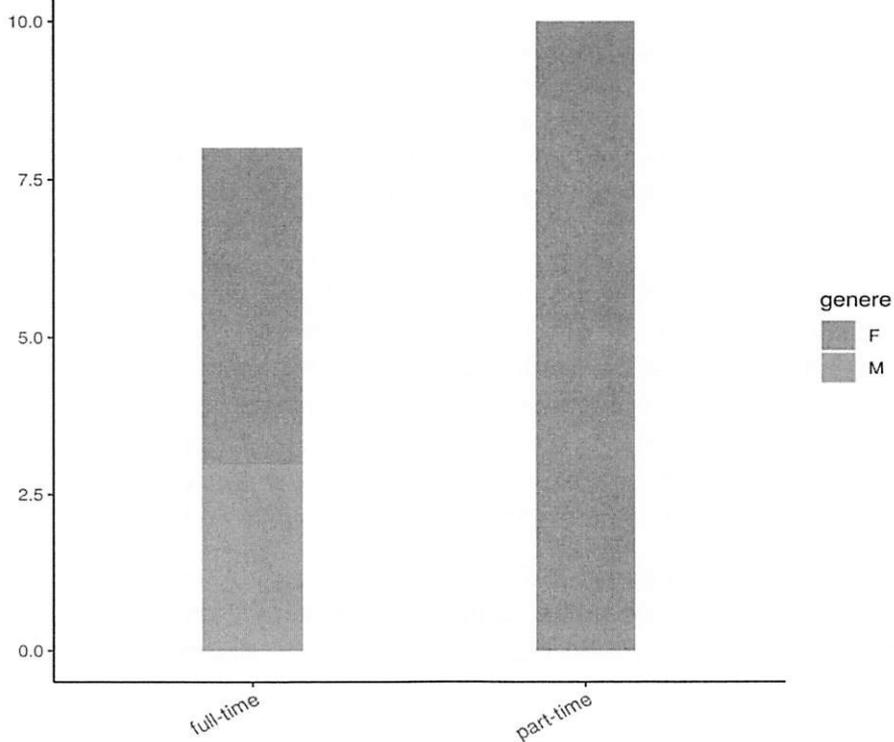
Andamento numero totale lavoratori ordinari



Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella cooperativa sociale il 44.44% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time, contro la presenza di 10 lavoratori con una posizione a part-time. Va in particolare considerato che vi è una distinzione tra i lavoratori con occupazione part-time scelta volontariamente per raggiungere una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro e part-time stabilito dalla cooperativa sociale per motivi organizzativi: nella cooperativa sociale, a fine 2020, 10 lavoratori hanno accettato la proposta di contratto part time da parte della cooperativa.

Handwritten mark

Composizione per contratto e per genere



La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della cooperativa sociale può inoltre fornire informazioni tanto sulla eterogeneità di profili richiesti ed offerti quanto

sulla conseguente qualità e professionalizzazione nell'offerta dei servizi. Così la cooperativa sociale vede la presenza di 7 responsabili (produttivi, di settore, di servizio, responsabili sociali), 9 addetti con 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 75% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 25% 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 CCNL per i dipendenti da aziende del terziario di mercato, distribuzione e servizi. La seguente tabella riassume le retribuzioni lorde annue, minime e massime, per ogni inquadramento contrattuale presente in cooperativa, portando ad osservare come la distanza tra retribuzioni dei dirigenti e dei lavoratori inquadrati al livello inferiore si approssima al +54%.

Inquadramento contrattuale	Minimo	Massimo
Dirigente	34.682 Euro	34.682 Euro
Coordinatore/responsabile/professionista	31.804 Euro	31.804 Euro
Lavoratore qualificato o specializzato	27.438 Euro	27.438 Euro
Lavoro generico	22.742 Euro	22.742 Euro

28

Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti pochi altri incentivi o servizi integrativi, quali anticipi eccezionali su TFR. Un benefit indiretto garantito ai lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare Mandacarù prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di flessibilità in entrata/uscita o all'ora di pranzo e di forme di job sharing (orario intero diviso tra due part-time).

La cooperativa sociale Mandacarù è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: la cooperativa infatti realizza una formazione che crei per la cooperativa specifiche figure professionali, una formazione strutturata per tutti o la maggior parte dei suoi lavoratori e una formazione attraverso occasionali corsi/seminari/workshop. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 14, per complessive 112 ore di formazione e per un costo a carico diretto della cooperativa sociale di 2.146 Euro.

Accanto a tali elementi più aziendalistici e di natura monetaria diretta ed indiretta, non va di certo sottovalutata la sfera del **coinvolgimento** dei lavoratori. Tale aspetto può essere indicizzato in primo luogo guardando alle politiche di partecipazione dei lavoratori alla base sociale, e per quanto riguarda la cooperativa sociale sono 12 (equivalenti al 92,31% dei dipendenti a tempo indeterminato) i lavoratori che sono anche soci di Mandacarù. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare il controllo dello stress e l'investimento nel

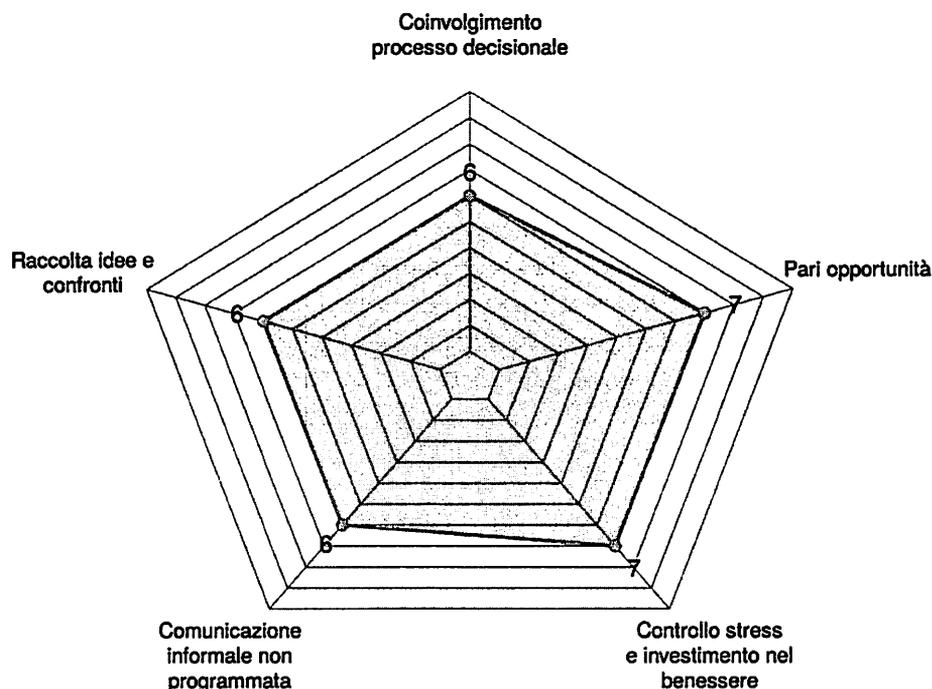
benessere dei lavoratori e accorgimenti e decisioni che tutelino e supportino le pari opportunità, siano esse di genere, di credo religioso, di provenienza.

Per quanto riguarda più nel dettaglio le dinamiche di benessere, di sicurezza e di stress dei lavoratori e quindi le dinamiche positive e negative nell'ambiente di lavoro, si vuole a conclusione sottolineare che la cooperativa sociale Mandacarù monitora il benessere dei lavoratori in modo formalizzato e periodico, ma solo su alcune tipologie di lavoratori e ruoli o in modo campionario. Nell'anno 2020 la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi. Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 48 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 10 il valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 48% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai lavoratori e 84% il valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore. Tra le altre dimensioni di analisi del lavoro e delle sue dinamiche, non sono invece stati rilevati casi di 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.

Le politiche del personale promosse da Mandacarù vengono in sintesi giudicate dalla stessa cooperativa come discrete: se da una parte si presta attenzione all'equità di genere e ad un certo investimento nel benessere dei lavoratori, dall'altra si riscontrano anche aspetti migliorabili, soprattutto in tema di coinvolgimento e supporto al lavoratore.

28

Qualità del lavoro

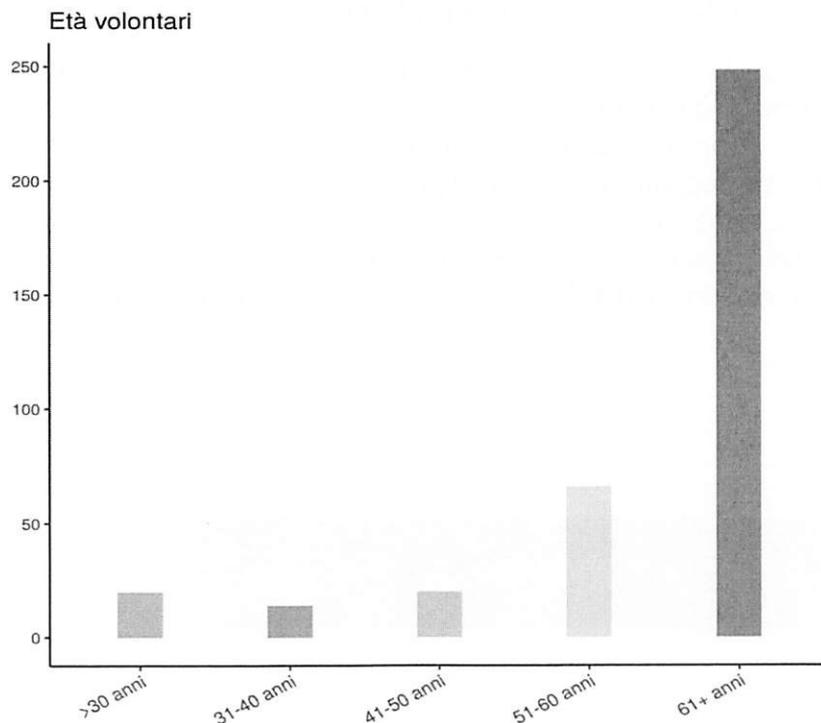


24

Accanto alla descritta presenza di lavoratori dipendenti e professionisti e collaboratori, si osserva che nel 2020 hanno operato per la cooperativa anche altre categorie di personale. Una attenzione specifica la meritano quelle prassi organizzative che si inseriscono indirettamente in elementi di prima generazione di impatto per le politiche del lavoro a favore di soggetti deboli o dei giovani. Rispetto alle azioni a favore di giovani o nuovi entranti nel mercato del lavoro, nel corso del 2020, la cooperativa sociale ha ospitato 5 tirocini (es: formativi, stage), 7 ragazzi in alternanza scuola lavoro e 2 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 12 ospitati in tirocinio.

Altra importante risorsa per gli enti di Terzo settore è rappresentata dal volontariato o da quelle azioni strettamente correlate alla prestazione gratuita di tempo lavoro da parte dei cittadini. Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale 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 nel territorio, si riescono a diffondere valori e a motivare quindi le persone a donare alla cooperativa innanzitutto in termini di ore di lavoro volontario. La

cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2020 ben 368 volontari, di cui 356 soci volontari della cooperativa e 12 volontari esterni. Di essi, 59 sono uomini e 309 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 20 under 30 (fino ai 30 anni), 14 tra i 31 e i 40 anni, 20 tra i 41 ed i 50 anni, 66 tra 51 ed i 60 anni e 248 over 60 (dai 61 anni). La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta per la cooperativa leggermente aumentato negli ultimi cinque anni.



Indici più diretti, concreti e monetizzabili del contributo dell'attività del volontariato allo sviluppo dei servizi sono identificabili nel numero di ore praticate e nel tipo di attività svolte. Così, innanzitutto, la cooperativa ha beneficiato nel 2020 complessivamente di 27.087 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza di 14 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 più nello specifico impiegato quasi totalmente (97% delle 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 (2%) nonché alla partecipazione alla realizzazione di servizi innovativi e aggiuntivi (1%).

Se i dati fin qui descritti ci permettono di capire l'interazione della cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per l'organizzazione, dall'altra anche la cooperativa sociale Mandacarù ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. La cooperativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari ed in particolare fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Secondo quanto stabilito anche legislativamente, gli enti di terzo settore possono prevedere anche rimborsi ai propri volontari per spese sostenute nell'ambito dell'esercizio delle attività di volontariato in cooperativa. La cooperativa sociale prevede per i propri volontari rimborsi 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 ai propri volontari è stata pari nel 2020 a 1.100,8 euro. L'importo massimo erogato in qualità di rimborsi ai volontari è ammontato a 550 euro. Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale Mandacarù investe sulla crescita dei propri volontari, poiché prevede occasionali attività formative per i volontari.

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 della cooperativa. 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 che può essere stimato per il 2020 in almeno 11.520 euro, considerabile contributo o donazione indiretta dei professionisti che hanno affiancato la cooperativa.



OBIETTIVI E ATTIVITÀ

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

In quanto cooperativa sociale di tipo A, l'attività che sta al centro dell'agire è quella rivolta ai beneficiari dei servizi e diventa quindi fondamentale rendicontare quantitativamente e con alcuni indicatori qualitativi i risultati raggiunti. Premessa all'illustrazione dei dati è che l'attività della cooperativa sociale Mandacarù è peculiare poiché rivolta alla comunità in senso ampio, clienti e cittadini.

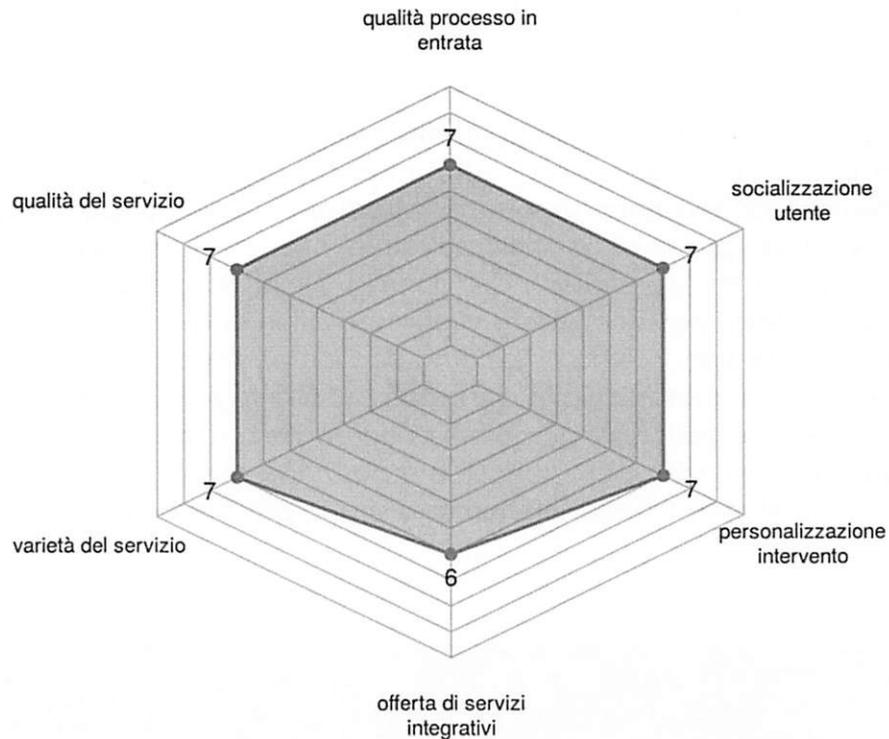
Le attività condotte sono identificabili nello specifico nella promozione del commercio equo e solidale e nelle attività culturali ed educative realizzate in modo continuativo nel corso dell'anno. Le suddette attività sono state condotte in 3 quartieri, 2 comuni con 2.000-5.000 abitanti e 9 comuni con più di 5.000 abitanti. Se è difficile stimare il numero dei clienti persone fisiche della cooperativa, che non può essere approssimato che dall'elevato numero di scontrini emessi nell'anno (pari a 81mila) per le restanti attività si rileva come nell'anno si sono promosse 48 azioni a favore del territorio, raggiungendo un numero di cittadini stimati di 600, cui si aggiungono 720 beneficiari di azioni mirate per un generale impegno sul territorio che può essere quantificato in 36 giornate di presenza. Una ricaduta quindi significativa considerando che le azioni hanno interessato al 15% minori e adolescenti 6-14 anni, al 20% di minori e adolescenti 14-18 anni, per il 10% di giovani 18-24 anni, 30% di adulti 24-65 anni e 25% over 65.

Una ricaduta indotta delle attività è quella di natura economica e legata ai cosiddetti effetti distributivi, ovvero alla capacità di offrire in tal caso servizi a prezzi differenziati a

24

seconda delle caratteristiche (economiche e personali) dei beneficiari. Sotto questo profilo Mandacarù eroga servizi prevalentemente in modo privato e ottenendo dal pubblico solo una piccola quota di copertura dei costi.

Impatto sugli utenti



Da elementi quantitativi a elementi qualitativi dei servizi. Per esplicitare con alcune informazioni quello che è l'impegno della cooperativa alla produzione di servizi rispondenti ad una funzione sociale e collettiva, si vogliono descrivere alcuni aspetti della attività. 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 commerciale ad attività educative 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 ci si relaziona con gli utenti e nello specifico investe in modo peculiare sulla qualità e sulle caratteristiche del prodotto di origine, attraverso una selezione trasparente, equità di trattamento, ed investimento quindi a favore della riduzione delle marginalità nei territori di origine dei propri prodotti. La cooperativa si ritiene così molto attenta alla qualità del servizio, investendo in professionalità e qualità delle risorse impiegate; essa investe nella varietà della propria offerta, anche grazie all'integrazione tra elemento commerciale e culturale. Infine, con l'intento di migliorare ulteriormente il servizio nei confronti della comunità e quindi nell'ambito di una politica

territoriale più condivisa e all'insegna della co-progettazione e collaborativa risposta ai bisogni locali, la cooperativa sociale si è impegnata attivamente per la collaborazione con altre organizzazioni del territorio per offrire servizi integrati e di filiera. 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.).

A conclusione di questa riflessione sulle attività ed i servizi prodotti, è necessario sintetizzare la capacità di aver perseguito gli obiettivi che la cooperativa si era posta per l'anno (come presentato anche nella sezione di introduzione alla cooperativa), identificando anche gli eventuali problemi e limiti rilevati e riflettendo in modo prospettico sulle opportunità future. I tratti prevalenti dell'operato della cooperativa nel suo contesto e rispetto ai suoi obiettivi possono essere rappresentati in una SWOT analysis: un prospetto che incrocia le dimensioni interna ed esterna con elementi positivi e negativi per giungere a descrivere i quattro scenari chiave dei propri punti di forza (Strengths) e dei propri punti di debolezza (Weaknesses), delle opportunità da cogliere (Opportunities) e delle minacce da affrontare (Threats). La tabella sottostante posiziona quelli che la cooperativa sociale percepisce come elementi su cui riflettere per strutturare le proprie strategie organizzative future.

24

<p>Buona capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento incentivando la partecipazione anche alle assemblee Capacità di assorbire la parziale stagionalità dell'attività senza avere ricadute di instabilità per i lavoratori Buona capacità di avere una comunicazione verso gli stakeholder esterni efficace aggiornata bidirezionale Buona apertura della base sociale e rappresentatività di interessi diversi nella governance Buona possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti Buona qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione Buona capacità di diversificazione delle fonti di finanziamento Buona capacità di soddisfare la domanda locale Buona capacità di pianificazione pluriennale Buona capacità di ricerca e sviluppo Buona stabilità economica</p>	<p>S STRENGTHS</p>
<p>Intercettare i nuovi problemi sociali Promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi Coinvolgere maggiormente la società nella mission e nel finanziamento delle attività Realizzare investimenti ed innovazioni che promuovano migliori risultati e sviluppo capacità aggiuntive Essere attivi nel sostegno della causa influenzando i politici e le modalità di risposta ai bisogni della comunità</p>	<p>W WEAKNESSES</p> <p>T Threats</p>

In particolare, si pone l'attenzione su quelli che sono identificabili come gli elementi esterni e di contesto che hanno influenzato l'esercizio e che potrebbero influenzare l'efficienza e la continuità di operato della cooperativa. Oltre ai descritti e rilevanti fattori

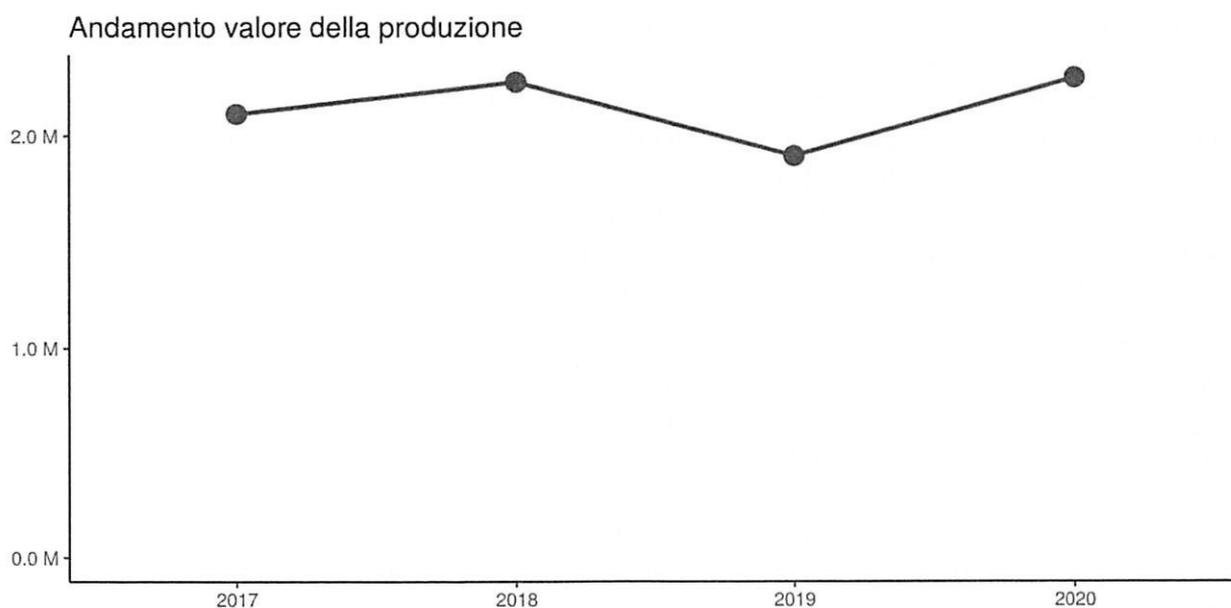
legati alla situazione Covid che ha colpito tutte le realtà produttive nel 2020, Mandacarù non percepisce di essere esposta a particolari rischi legati alla situazione esterna.



DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

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

Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della dimensione economica della cooperativa. Nel 2020 esso è stato pari a 2.271.027 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 considerato (2017-2020), come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità della cooperativa sociale di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio. Rispetto all'evoluzione economica dell'ultimo anno la cooperativa ha registrato una variazione pari al 19.41%.

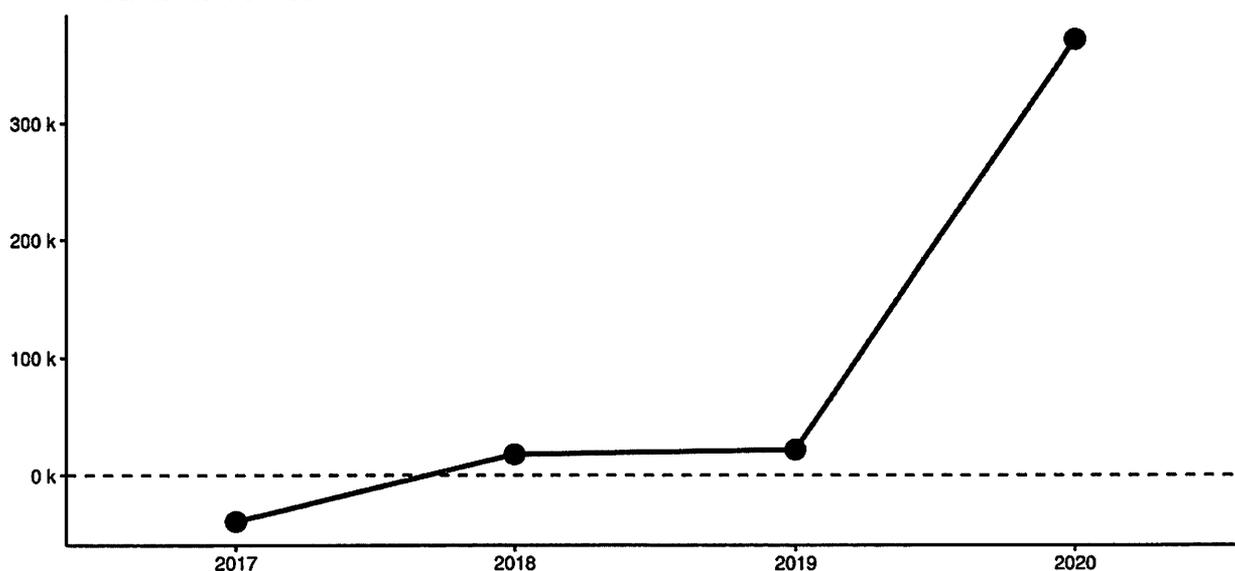


Ulteriore rilevante voce economico-finanziaria e contropartita alle entrate è rappresentata ovviamente dai costi della produzione, che nel 2020 sono ammontati per

la cooperativa a 2.087.910 €, di cui il 16,41% sono rappresentati da costi del personale dipendente.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2020 un utile pari ad € 371.618. 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 viene destinata a patrimonio indivisibile della cooperativa).

Andamento del risultato economico



Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della cooperativa sociale Mandacarù. Il patrimonio netto nel 2020 ammonta a 4.151.043 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 57,82% 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 1.013.261 e le altre riserve sono di Euro 366.141. Sempre a livello patrimoniale, le immobilizzazioni della cooperativa sociale ammontano nel 2020 a 8.539.252 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 si contano in particolare 1 struttura concessa in gestione dalla pubblica amministrazione e 11 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 2020 la cooperativa sociale ha effettuato investimenti sulle proprie strutture per un valore complessivo di 95.358 Euro e tale importo è quindi indicatore tanto di un investimento nella qualità del servizio quanto di valore generato su un bene che possiamo 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.

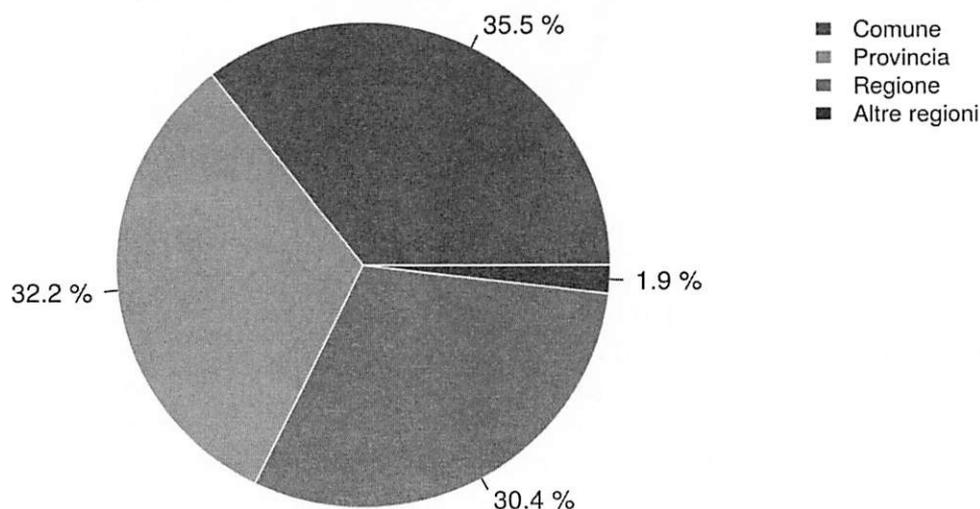
24

PROVENIENZA DELLE RISORSE FINANZIARIE

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

Si vuole così innanzitutto illustrare la diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi della composizione del valore della produzione per territorio porta ad osservare che le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello comunale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduta per il 35.48% sul Comune in cui la cooperativa sociale ha la sua sede, per il 32.21% sulla Provincia, per il 30.41% sulla Regione e l'1.9% fuori regione.

Valore della produzione per provenienza delle risorse



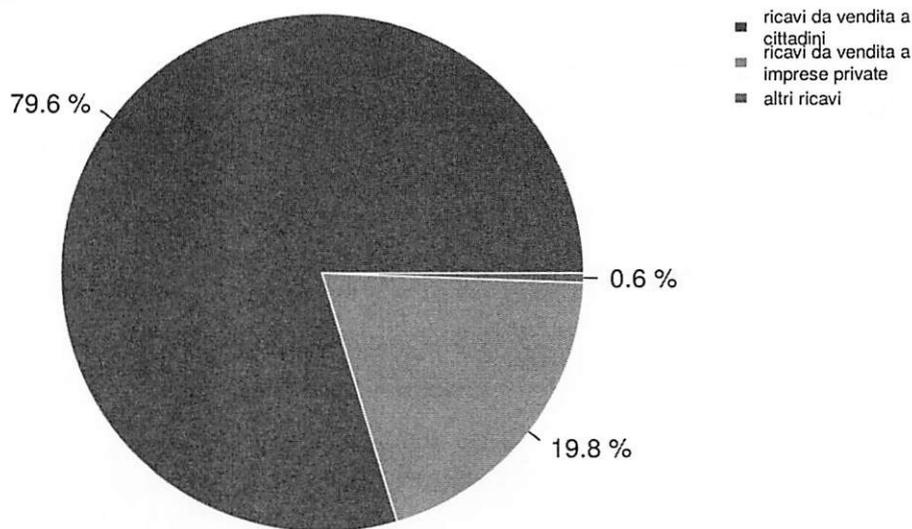
Il valore della produzione della cooperativa sociale è inoltre rappresentato al 76,21% da ricavi di vendita di beni e servizi ad indicare il peso delle dinamiche commerciali e di vendita. I contributi in conto esercizio invece ammontano rispettivamente a 87.802 Euro di contributi pubblici, 535 Euro di contributi da privati e 13.284 Euro di altri contributi in conto esercizio, per un totale complessivo di 101.621 Euro.

Una riflessione a sé la merita la componente donazioni: nel corso del 2020 la cooperativa sociale ha ricevuto donazioni per un importo totale di 38.324 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 risultato di specifiche azioni promosse dalla cooperativa sociale. Le risorse raccolte con le campagne nel 2020 hanno permesso di costituire il fondo patrimoniale della neonata Fondazione Altromercato Ets e di contribuire 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 1.377.244 Euro da ricavi da vendita a cittadini, 343.100 Euro da ricavi da vendita a imprese private e 10.486 Euro da altri ricavi.

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

Composizione delle entrate



Rispetto ai committenti e clienti privati, un'analisi dei loro numeri e del loro peso sui ricavi può essere illustrativa della capacità della cooperativa sociale di rispondere al mercato e di essere conosciuta sullo stesso. Così, nella cooperativa sociale si rileva per il 2020 un numero di imprese committenti pari a 221, un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 13 e un totale di fatture e/o scontrini a persone fisiche acquirenti di prodotti pari a 81.573. Inoltre l'incidenza del primo e principale committente è pari al 4.72% sul totale del valore della produzione quindi, si può affermare che la cooperativa sociale sia caratterizzata da una bassa esposizione al rischio.

Esplorando invece i rapporti economici con le pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalla Provincia. Gli scambi con le pubbliche amministrazioni avvengono per la totalità dei casi da affidamenti diretti (per un valore complessivo di 10.486 Euro). È anche da osservarsi come la cooperativa sociale Mandacarù nel 2020 non abbia vinto alcun bando indetto da pubbliche amministrazioni.

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

SEGNALAZIONI DEGLI AMMINISTRATORI

Nel corso del 2020 gli eventi pandemici hanno modificato le consuetudini di acquisto provocando un aumento delle rimanenze di magazzino soprattutto di prodotti di artigianato equo-solidale. Gli amministratori hanno individuato le classi merceologiche più a rischio, con la volontà nel corso del 2021, di promuoverne una politica commerciale e di rotazione sui vari punti vendite che ne limiti l'impatto.



IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

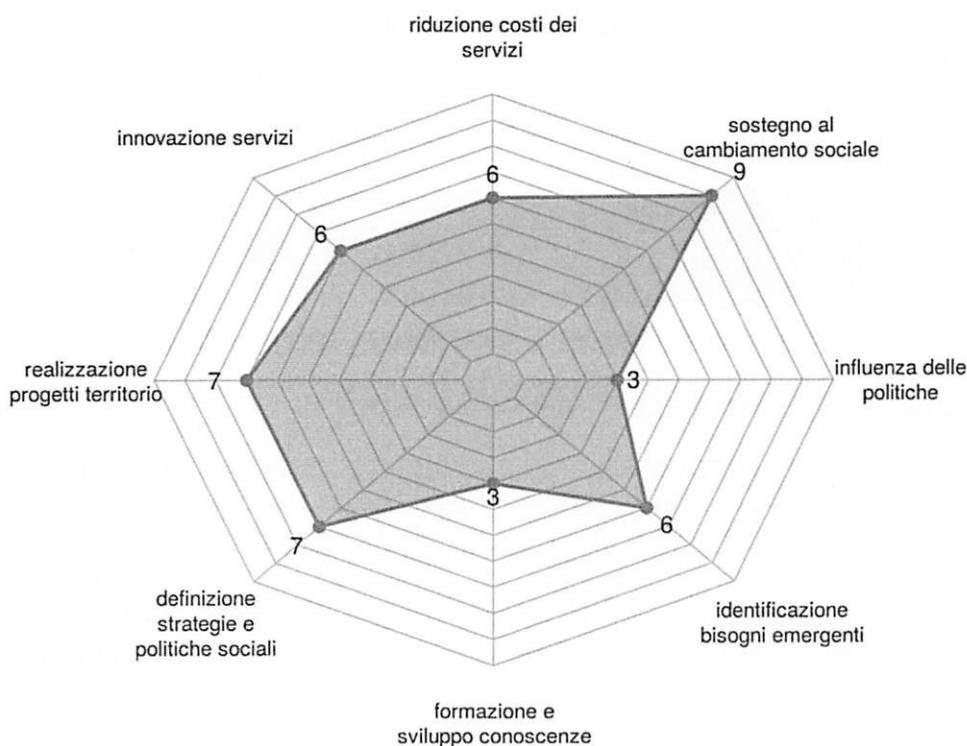
Nella mappatura dei rapporti con gli stakeholder, emerge chiaramente la rilevanza anche delle altre imprese e in particolare di quelle organizzazioni con cui si sono stabiliti rapporti o interazioni più stabili e che rappresentano quindi partner o soggetti comunque atti a definire la 'rete'. Le relazioni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

Da qui la rilevanza di comprendere come la cooperativa sociale 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. Così, innanzitutto, vogliamo distinguere tra rapporti con gli enti pubblici, con le imprese ordinarie del territorio e con le altre organizzazioni di Terzo settore.

Rispetto ai rapporti con gli enti pubblici, oltre alle descritte relazioni di scambio economico, la cooperativa sociale Mandacarù ha partecipato a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i 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 dalla cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la presenza ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi, la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale, la definizione di strategie e politiche sociali, l'identificazione più precisa dei bisogni del territorio e dei bisogni emergenti e il sostegno nello stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale e influenzi l'opinione pubblica.

Giudizio sintetico di impatto sulla PA

24



Indagando ora i rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla attività sull'economia locale e sulle altre imprese: l'1% 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 fortemente incentrata sull'elemento della solidarietà

con il 96.47% degli acquisti realizzato da organizzazioni di Terzo settore secondo il centrale processo della promozione del commercio equo e solidale; solo lo 0.21% della spesa per consumi della cooperativa consiste in acquisti da cooperative non di tipo sociale e il 3.32% in acquisti da organizzazioni profit.

Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2020 in 30 imprese, per un totale di 1.463.344 Euro di partecipazioni. Sono organizzazioni socie della cooperativa sociale e quindi partecipano al suo capitale sociale 132 imprese, per un totale di 417.111,7 Euro di partecipazioni. Inoltre, rispetto alla relazione con le imprese profit del territorio, vogliamo sottolineare come la stessa non ha per la cooperativa sociale meramente un valore commerciale: nel 2020, 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 intermediati in primo luogo dall'appartenenza a consorzi ed organizzazioni di secondo livello. In particolare, Mandacarù aderisce a 1 associazione di rappresentanza, 1 consorzio non (solo o in prevalenza) di cooperative sociali e 3 enti a garanzia di finanziamenti o a finanziamento di imprese di interesse sociali. Inoltre, 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, si può affermare che la cooperativa sociale non abbia investito ancora sufficientemente nel rapporto con le altre organizzazioni di Terzo settore del territorio, poiché nel 2020 tra gli enti di Terzo settore con cui la cooperativa ha interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano solo 1 cooperativa sociale e 1 fondazione. Ma al di là dei numeri la rete con 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, è la relazione con enti dell'economia sociale e solidale dei paesi in via di sviluppo il tratto fondamentale nella natura di Mandacarù, ponendo la cooperativa sociale in relazione di filiera con altri enti di Terzo settore e condividendo fasi della realizzazione del processo. 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.

4

RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

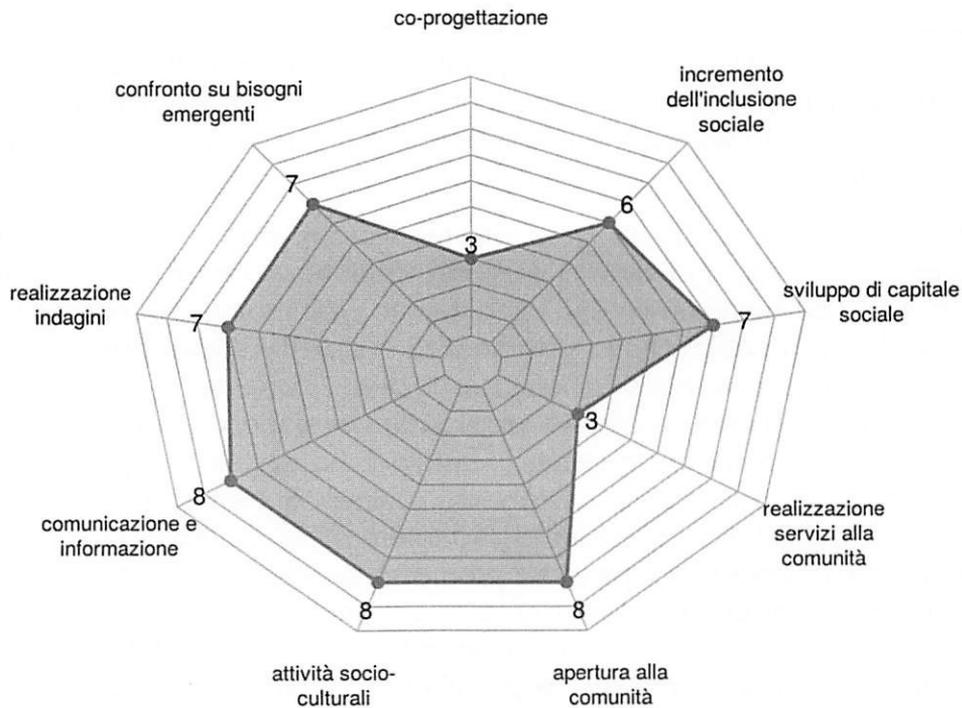
Valutare l'impatto sociale della cooperativa sociale sulla comunità presenta una certa complessità. La prima osservazione da cui vogliamo partire è quella della ricaduta ambientale, considerando la stessa come un fattore di interesse attualmente nella società, anche se non caratteristico delle azioni di un ente di Terzo settore. È così possibile affermare che la cooperativa sociale sia sufficientemente attenta all'ambiente e alle politiche 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 rispetto dei criteri biologici, del preservamento della bio-diversità e contro le logiche delle pratiche intensive e mono-colturali.

L'attenzione maggiore va tuttavia rivolta ora all'impatto sociale più propriamente legato alla natura e alla mission della cooperativa sociale in quanto ente di Terzo settore. Certamente quanto sinora descritto ha permesso di affermare che la cooperativa sociale ha un certo ruolo nel suo territorio e impatti sulla comunità verificabili nelle esternalità prodotte dai servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità. Si crede quindi 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 tuttavia che accanto a questi elementi descrittivi ci possono essere anche azioni dirette compiute verso la comunità e capaci di generare per la stessa ulteriori impatti e forme di attivazione della cittadinanza. In un'analisi valutativa critica del lavoro della cooperativa nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato almeno alcune azioni per cercare di alimentare conoscenza e confronto con la comunità locale. In particolare, essa si è impegnata in azioni che hanno previsto 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, 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 possiamo identificare il coinvolgimento della comunità in tavoli di lavoro e di co-progettazione 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.

24

Processi sulla collettività



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

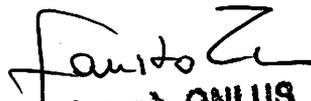
Come si può ora in sintesi declinare la capacità della cooperativa sociale Mandacarù di aver generato anche nel 2020 valore sociale per il territorio e per la comunità e di aver avuto quindi un certo impatto sociale? Oltre ai numeri sin qui presentati, il gruppo di stakeholder della cooperativa chiamato a valutare le politiche, i processi ed i risultati raggiunti (ricordiamo composto da un gruppo eterogeneo di portatori di interesse della cooperativa, e nello specifico da lavoratori ordinari e volontari, 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.

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 promosso tra i cittadini sentimenti di altruismo, reciprocità, conoscenza, elementi di capitale sociale e ha coinvolto la cittadinanza in obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il bene comune e con minori ma sempre significativi risultati ha promosso lo sviluppo di nuove relazioni sociali e rafforzato le relazioni sociali tra i propri utenti e tra questi ed i cittadini, ha generato legami di solidarietà e di affinità tra individui, ha inciso positivamente sui livelli di benessere economico di alcune categorie di cittadini, 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 e ha permesso alla comunità locale di aumentare la propria fiducia nei confronti delle persone e/o delle istituzioni.

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 volta 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 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.


Mandacarù ONLUS SC@
Via Prepostura, 32 - Trento
Tel. 0461/232781 - Fax 0461/281839
P. Iva e C.F. 01269800293
Ente Albo Naz. Enti Cooperativi Nr. A158014

Il sottoscritto Camozzi Thomas, ai sensi dell'art.31 comma 2-quinquies della Legge 340/2000, dichiara che il presente documento è conforme all'originale depositato presso la società.