



# La Melagrana Società Cooperativa Sociale

## BILANCIO SOCIALE - ANNO 2021

Rendicontazione e valutazione dell'impatto economico e sociale

Approvato dall'Assemblea dei Soci de  
La Melagrana Società Cooperativa Sociale  
in data 28/06/2022



## PREMESSA E NOTE METODOLOGICHE

Con Bilancio sociale, La Melagrana si prefigge di comunicare all'esterno in modo sintetico ma efficace, scientifico ma chiaro, le principali ricadute prodotte in questo ultimo anno di attività per la comunità. E' un passo importante per la nostra cooperativa e - per raggiungere questo obiettivo in modo trasparente, validato e comparabile con altre organizzazioni - si è deciso di aderire ad un modello di rendicontazione e valutazione dell'impatto sociale promosso dall'istituto di ricerca Euricse di Trento e denominato **ImpACT**.

Aderire a questa analisi **perché**? Innanzitutto, il modello risponde alla recente Riforma del Terzo settore, laddove, dopo aver stabilito la "acquisizione di diritto della qualifica di impresa sociale da parte delle cooperative sociali e dei loro consorzi" (L. 106/2016, art.7 comma d), si stabiliscono anche per le imprese sociali obblighi di trasparenza e di informazione anche verso i terzi, obblighi di rendicontazione sociale e il progressivo impegno per 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). Un processo articolato, dunque, ma che vogliamo condividere nella convinzione che sia utile per fare emergere le nostre specificità di cooperativa sociale con dati ricchi e che identifichino in vario modo le diverse dimensioni della nostra azione, 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 dei nostri stakeholder.

In secondo luogo, crediamo che il modello sia sufficientemente 'intuitivo' per il lettore. Esso presenta i dati de La Melagrana Società Cooperativa Sociale in modo scientifico ed oggettivo, con alcuni indici, ma senza pretendere di ridurre tutto a valori non controllabili e direttamente comprensibili dai nostri stakeholder e dai lettori in generale; ciò che facciamo ha molteplici sfaccettature e su quelle riteniamo la cooperativa debba essere non solo valutata, ma anche valutarsi in modo da fare dei processi di rendicontazione e valutazione gli step iniziali della nostra programmazione strategica.

Quale terzo aspetto, il modello è neutro. Non si tratta di un'autovalutazione della cooperativa, ma di una scelta esterna di indici ed indicatori. Inoltre, anche rispetto alle dimensioni più qualitative che verranno presentate il modello ci ha richiesto un processo di 'valutazione partecipata' nel senso che per essere critici e riportare le valutazioni di più portatori di interesse della cooperativa, una parte delle informazioni è stata oggetto di analisi del CdA riunitosi nel suo intero. In questo modo, rendicontazione e valutazione sono strumenti utili alla nostra stessa cooperativa per la programmazione strategica e per guardare al futuro, poiché sulla base di chiari indicatori ci interrogheremo sui risultati raggiunti e su eventuali elementi di miglioramento o cambiamento nei processi e negli esiti. Il modello 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 ai nostri interlocutori 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. L'obiettivo è quello quindi di permettere anche ai nostri partner o valutatori esterni di avere parametri di

analisi uniformi e di semplificare quindi le procedure valutative. Ciò non significa che le cooperative sociali verranno comparate tra loro sulla base di indicatori e valori assoluti raggiunti, poiché il modello ImpACT stesso riconosce che *"le imprese sociali esposte alla valutazione appartengono ad un mondo altamente eterogeneo per caratteristiche, obiettivi, strumenti e metodi gestionali e operativi, attività e tipologie di beneficiari [...] tale per cui le dimensioni di analisi non sono singolarmente comparabili tra loro, ma vanno lette in base al contesto e all'obiettivo in cui l'impresa sociale agisce e comprendendo che le dimensioni quantitative rappresentano solo uno degli elementi di impatto e non sono più rilevanti degli elementi qualitativi"*. Così va 'pesato' nella lettura dei dati il fatto che anche le cooperative che soddisfano i bisogni di categorie con svantaggi particolari o agendo in aree territoriali marginali sono piccole in dimensione, ma non in termini di impatto qualora il loro servizio sia di qualità e generi per chi lo riceve elevate conseguenze in termini di benessere.

Infine, il modello rispetta i principi della valutazione e permette di realizzare una rendicontazione rispondente alle linee guida dei principali modelli di bilancio sociale, o avvicinandosi alla loro struttura ed ai loro obiettivi, e trova inoltre raccordo con l'Atto di indirizzo della Regione in tema di bilancio sociale (come riportato nella tavola sinottica nell'allegato 1 del presente documento). Come richiesto dal GBS, sono stati rispettati i diciassette principi di redazione e sono identificabili - seppur diversamente presentate per ordine - tutte le parti fondamentali di cui il bilancio sociale dovrebbe comporsi secondo lo standard GBS. Come proposto dai modelli CSR-SC e dal GRI (modelli internazionali applicati in modo trasversale ai diversi settori di attività e alle varie forme giuridiche) sono identificabili una serie di indicatori (qualitativi e quantitativi, comuni a tutte le organizzazioni che applicano il modello, e talvolta addizionali di approfondimento) volti a far emergere le diverse dimensioni dell'azione, anche se in modo più coerente al settore dei servizi sociali e alla forma giuridica adottata di quanto i suddetti modelli propongano. Sono comunque rilevati egualmente per macro-dimensioni le risorse umane e le loro caratteristiche, il rapporto con i soci, le relazioni con i principali stakeholder (clienti, partner, pubbliche amministrazioni, ma nel nostro caso anche volontari e persone svantaggiate), le ricadute sulla comunità e quelle principali sull'ambiente (modello CSR-SC), nonché sono raccolti fattori specifici al settore per identificare indicatori di performance economica anche con impatti economici indiretti, di performance sociale con distinzione tra pratiche occupazionali e impatti sulle comunità locali (come da modello GRI). E' alla luce di tali premesse ed impostazioni, che la nostra cooperativa sociale vuole essere rappresentata e rendicontata alla collettività nelle pagine seguenti.



La Melagrana Società Cooperativa Sociale nasce nel 2003. La Melagrana è una cooperativa sociale di tipo B che svolge la propria attività per favorire l'inserimento lavorativo ed i percorsi di formazione professionale di persone in condizione di svantaggio sociale. La Melagrana è stata fondata nel 2003 da privati cittadini con lo scopo di distribuire nel territorio della provincia di Trieste prodotti alimentari ad alto valore etico aggiunto provenienti principalmente dal circuito del commercio equo e solidale, dalla cooperazione sociale italiana e da piccoli produttori a KM 0. La Melagrana si prefigge l'obiettivo di sviluppare nuove linee di distribuzione dei prodotti ad alto valore etico aggiunto mantenendo le seguenti linee guida:

- Promuovere lo sviluppo di stretti rapporti di collaborazione, per la realizzazione di progetti comuni, con le organizzazioni no-profit presenti nella regione Friuli Venezia Giulia;
- Fornire ai consumatori tutto il materiale informativo disponibile, al fine di offrire la massima trasparenza sui prodotti e la formazione dei loro prezzi;
- Proporsi come punto di riferimento e d'incontro per quanti vogliono sviluppare la cultura dei valori etici che promuovono: il rispetto della persona, la tutela delle fasce deboli della popolazione, lo sviluppo delle zone svantaggiate del mondo, la priorità dell'uomo sul denaro;
- Affiancare ai prodotti provenienti dal circuito del commercio equo e solidale anche prodotti alimentari e di artigianato provenienti dai piccoli produttori locali e dalla cooperazione sociale italiana, privilegiando i prodotti eco compatibili.

Oggi La Melagrana ha la sua sede a Trieste. Quale cooperativa sociale di tipo B, essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate ed operando nei settori commercio al dettaglio, Somministrazione di prodotti alimentari e bevande e servizi in ambito informatico.

Tali servizi rispondono più in generale alla mission che la cooperativa si è data. La mission della cooperativa è stato sin dall'inizio quello di farsi promotrice di azioni ed interventi che potessero consentire ai soggetti più fragili di immergersi o reimmergersi nel circuito lavorativo. I Soci fondatori provenivano da diverse esperienze di educatore nell'associazionismo cattolico e grazie a queste esperienze avevano potuto prendere coscienza dell'importanza dell'esperienza lavorativa per molti dei loro utenti: giovani disabili che avevano terminato l'iter scolastico, adulti in condizione di fragilità personale o esclusione sociale, tutti soggetti che, per concludere il percorso terapeutico/riabilitativo, era auspicabile avviare ad una occupazione lavorativa che gli permettesse di praticare una reale autonomia. Per raggiungere gli obiettivi, nel corso di questi anni, sono state messe a punto le seguenti strategie:

- fare de La Melagrana un'azienda produttiva che, come tale, potesse essere fonte di occupazione, in particolare per i soggetti in difficoltà e comunque più fragili che difficilmente avrebbero potuto trovare eguale opportunità nei circuiti lavorativi normali;

- facilitare l'inserimento nel mercato del lavoro dei soggetti in condizione di svantaggio formandoli attraverso percorsi personalizzati, inserendoli provvisoriamente in un ambiente lavorativo protetto che li aiutasse ad acquisire il ruolo di lavoratore, prima ancora dello status.

Al centro dell'azione de La Melagrana l'integrazione vi sono: la giustizia sociale, l'occupazione e la tutela dei lavoratori, la rete locale, la conoscenza e la condivisione dei progetti.

Nella lettura dei servizi e dei risultati raggiunti che seguirà, ci sembra opportuno inoltre sottolineare che La Melagrana opera in un territorio caratterizzato dalla presenza di altri operatori offerenti servizi simili per oggetto dell'attività di natura privata, dalla presenza di altri operatori offerenti servizi rivolti allo stesso target di beneficiari o utenti di forma giuridica privata e dove comunque la nostra cooperativa si distingue per l'offerta di servizi con caratteristiche tecniche ed operative complementari a quanto offerto dagli altri operatori.

Infine, con la volontà di interpretare i risultati raggiunti in questo esercizio in modo comparato ed allineato agli obiettivi strategici della cooperativa, si consideri che in questi ultimi anni la cooperativa sociale si è posta questi prioritari obiettivi: Nel corso del 2016 La Melagrana ha avuto la necessità di spostare il centro delle proprie attività mediante l'acquisto in proprio dello stabile in località Prosecco all'interno del quale svolge le proprie attività. Nel corso degli anni il progetto di inserimento lavorativo e reinserimento sociale delle persone svantaggiate è cresciuto attraverso il loro utilizzo nella gestione di un ristorante - bar - bottega con la somministrazione di bevande ed alimenti provenienti principalmente da piccoli produttori a chilometro zero, dal mondo della cooperazione italiana e dal circuito del commercio equo e solidale. Questo progetto ha assunto il nome di "Be Happy". L'obiettivo del 2021 era quello di consolidare le attività di ristorante-bar-bottega all'interno del nuovo stabile portandone a termine l'ammodernamento per il miglior utilizzo delle strutture stesse. La pandemia COVID-19 ha complicato in modo significativo gli obiettivi proposti, anche se l'attività di ammodernamento delle strutture site a Trieste in Località Prosecco 162 sono state comunque portate a termine con determinazione ed impegno.



Per descrivere la nostra cooperativa sociale, vogliamo presentare innanzitutto alcuni dati del nostro bilancio per l'esercizio 2021, tali da illustrare le nostre ricadute sul sistema economico. Non è quindi obiettivo di questa sezione la realizzazione di una riclassificazione del bilancio, ma vogliamo qui esclusivamente riflettere su alcune caratteristiche economiche della cooperativa, tale da avere anche elementi di riflessione sulla nostra situazione ed evoluzione.

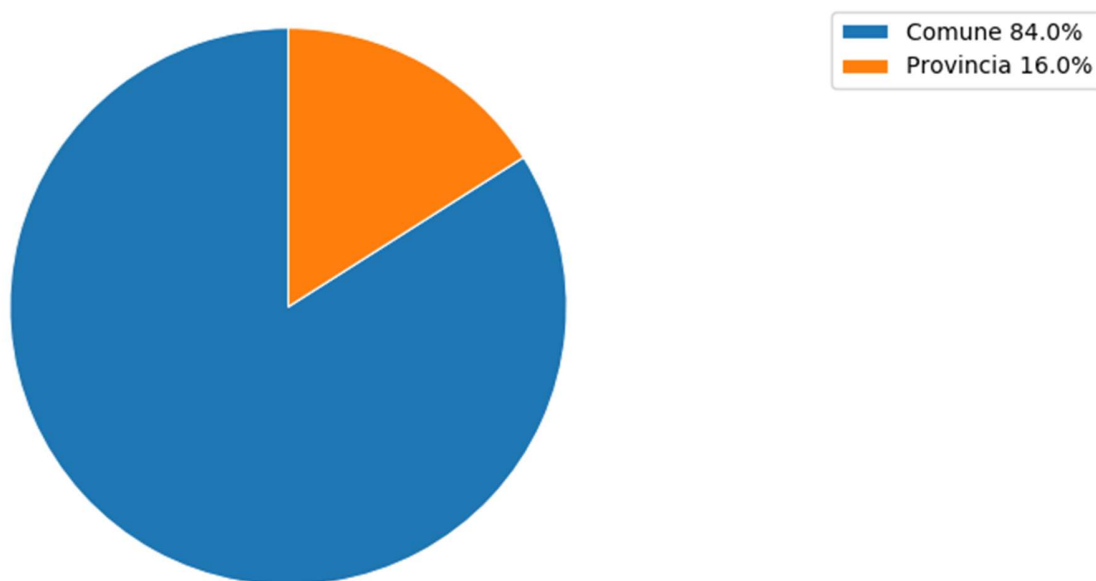
Il valore della produzione rappresenta così innanzitutto un primo indice della nostra dimensione economica. Nel 2021 esso è stato pari a 394.083 Euro posizionando quindi la cooperativa tra le piccole cooperative sociali. Interessante risulta anche il confronto del nostro valore prodotto con i dati medi nazionali : ben il 69,2% delle cooperative sociali italiane infatti risulta essere di piccole dimensioni e quindi la nostra cooperativa è molto allineata alla media. Rilevante è inoltre l'analisi del trend dei nostri valori negli ultimi anni, come il grafico sottostante dimostra: il valore della produzione risulta infatti cresciuto dimostrando la capacità della nostra cooperativa sociale di continuare ad essere in una posizione stabile sul mercato e di generare valore economico crescente sul territorio.

Un ulteriore aspetto specifica meglio la ricaduta economica della cooperativa sociale sul suo territorio: le attività produttive sono realizzate prevalentemente a livello comunale e nel dettaglio il valore della produzione ha ricaduto per l'84% sul Comune e il 16% sulla Provincia.

### Territorio di riferimento



### Valore della produzione - ricadute sul territorio



Data la natura di impresa a prevalente capitale umano, un ulteriore indice di impatto economico che vogliamo portare alla luce è riferito al **costo del lavoro**, che approssima anche il benessere economico-finanziario dei lavoratori e la redistribuzione di valore realizzata a favore dei dipendenti. Nell'anno 2021 il costo del personale sostenuto è stato di € 226.669, con un peso del 57,52% sul totale del valore della produzione (laddove la percentuale raggiunge tra le cooperative sociali del Triveneto, analizzate con il modello ImpACT da precedenti ricerche, un valore del 61,60%). Pur mantenendo gli stessi livelli occupazionali il costo del lavoro della cooperativa nel corso 2021 è aumentato rispetto al 2020 grazie ad un maggiore impegno orario dei dipendenti.

La situazione economica della cooperativa, così come qui brevemente presentata, ha generato per l'anno 2021 un utile pari ad € 795 che ha riportato in attivo La Melagrana Società Cooperativa Sociale dopo la perdita accusata nell'esercizio 2020 determinata dalla contingente pandemia generata dal virus COVID-19.

Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale della La Melagrana. Il patrimonio netto nel 2021 ammonta a 48.399 Euro posizionando quindi la nostra cooperativa sotto la media del patrimonio netto registrato tra le cooperative sociali italiane. Il nostro patrimonio è più nello specifico composto per il 71,59% dalle quote versate dai soci, vale a dire dal capitale sociale, e per la percentuale restante da riserve accumulate negli anni.



Per comprendere il processo generatore di risultati, esiti ed impatti e meglio pesare le voci sui risultati raggiunti rispetto alla dimensione e alle reali possibilità della cooperativa sociale, è necessario considerare innanzitutto più dettagliatamente la struttura operativa che caratterizza La Melagrana, soprattutto in termini di risorse economico-finanziarie immesse nella produzione, di strutture in cui si realizza l'attività e di capacità imprenditoriali.

I precedenti dati di bilancio possono così innanzitutto essere approfonditi guardando alla diversa origine del valore della produzione generato. L'analisi per fonti delle entrate illustra una composizione molto eterogenea e in particolare il 5,21% da contributi da enti pubblici, il 62,89% da ricavi da vendita a cittadini, il 31,86% da ricavi da vendita a imprese private e il 0,04% altri ricavi.

Sempre rispetto alla composizione delle entrate, il modello di valutazione ci permette di guardare anche al grado di rischio legato all'eventuale mono-committenza o all'eccessivo peso del principale committente sulle entrate totali della cooperativa. I dati rilevano per la nostra cooperativa sociale un numero di committenti pubblici e imprese pari a 68, un numero di persone fisiche acquirenti di servizi pari a 14.290 e un totale di fatture e/o scontrini a persone fisiche acquirenti di prodotti pari a 14.980; essendo inoltre l'incidenza del nostro primo e principale committente pari al 15,98% sul totale del valore della produzione, si può affermare che la nostra cooperativa sociale sia caratterizzata da una bassa esposizione al rischio. Esplorando poi i rapporti economici con le sole pubbliche amministrazioni, si rileva che la maggioranza dei ricavi di fonte pubblica proviene dalla Regione Friuli Venezia Giulia.

Infine, nell'obiettivo che ogni cooperativa sociale possa aprirsi progressivamente anche a forme di finanziamento diverse, il modello vuole analizzare lo stato della nostra cooperativa rispetto alla capacità di integrare le entrate presentate con finanziamenti da soggetti diversi. Nel 2021 la nostra cooperativa non ha partecipato a bandi indetti a livello comunitario o da fondazioni locali, tale da riuscire a diversificare le sue fonti di entrata e sotto questo profilo, anche per caratteristiche interne, essa si presenta quindi carente; su questo dato tuttavia si aprono anche spazi per una riflessione futura.





## LA RIQUALIFICAZIONE EDILIZIA: TRA STRUTTURE PROPRIE E DI TERZI

Oltre ai mezzi economico-finanziari analizzati, ulteriore fondamentale risorsa per lo svolgimento delle attività ed elemento identificativo dell'operatività della nostra cooperativa sociale è rappresentata dalle **strutture** in cui vengono realizzati i servizi. La cooperativa sociale La Melagrana esercita la sua attività in un immobile di sua proprietà

L'attività condotta dalla nostra cooperativa in queste strutture ha un valore aggiunto per la collettività che può essere espresso in termini di **riqualificazione economica e sociale**. Innanzitutto, lo svolgere attività di interesse collettivo e a beneficio della cittadinanza o di fasce bisognose della stessa, accresce il valore sociale del bene. In secondo luogo, un indicatore specifico di impatto economico è rappresentato dagli investimenti fatti su queste strutture. Così, nel 2021 la nostra cooperativa sociale ha effettuato investimenti sulle proprie strutture per un valore complessivo di ben 121.566 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 nostra 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.



## GOVERNANCE E SOCIALITÀ DELL'AZIONE

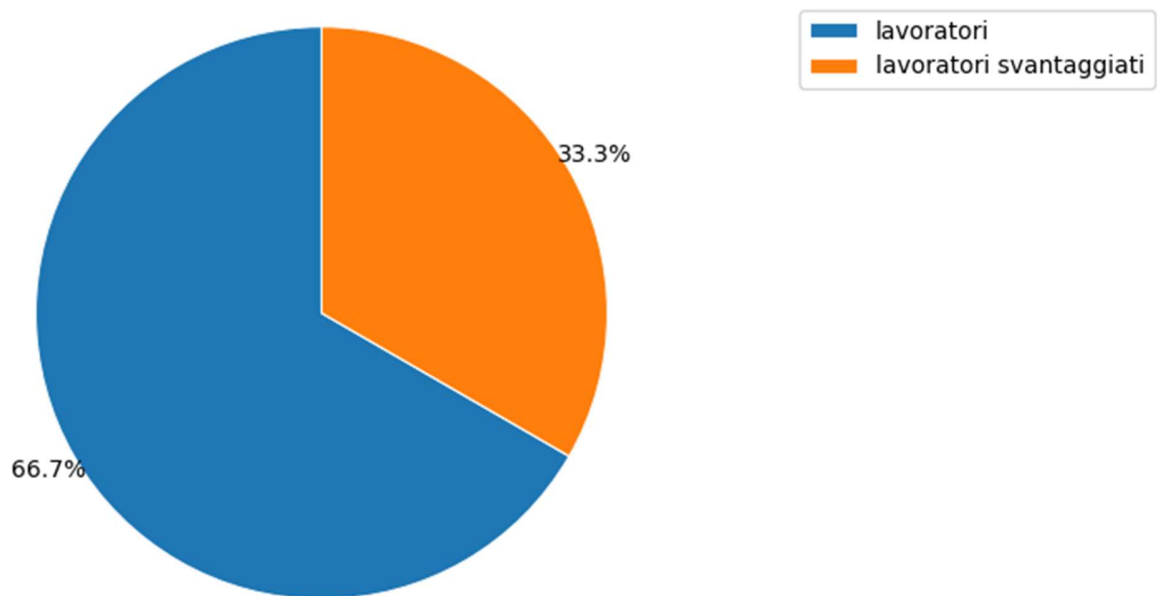
La seconda dimensione secondo la quale la cooperativa sociale La Melagrana può essere raccontata ed analizzata è quella della **socialità dell'azione**. Essa può essere espressa a vari livelli: quello gestionale e legato al processo decisionale, quello delineato negli obiettivi organizzativi, quello identificato dalle ricadute dirette dell'azione e quindi dai beneficiari e dai risultati sociali raggiunti. Se di questo ultimo aspetto si avrà modo di approfondire nel prosieguo, certamente rilevanti risultano le altre dimensioni della socialità e del perseguimento della democraticità nella cooperativa sociale.

Da un punto di vista strutturale, la democraticità dell'azione e la capacità di coinvolgimento e inclusione - parole chiave per un'impresa sociale - possono essere ricercate e praticate a livello di governance dell'impresa.

Al 31 dicembre 2021, la nostra cooperativa sociale includeva nella sua base sociale complessivamente 13 soci, di cui 5 lavoratori, 5 lavoratori svantaggiati, 3 volontari. I valori assoluti presentati forniscono alcuni elementi di valutazione rispetto alle scelte di governance de La Melagrana. 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 95% dei nostri lavoratori con posizione stabile in cooperativa è socio e ciò indica una ricerca nella cooperativa sociale di metodi formali di coinvolgimento dei lavoratori. Data la natura di cooperativa sociale di tipo B, può rappresentare elemento di democraticità e attenzione al coinvolgimento anche la presenza nella base sociale di beneficiari delle nostre attività: la nostra cooperativa sociale ha tra i propri soci anche 5 lavoratori svantaggiati, soddisfacendo in tal modo non solo dei requisiti giuridici, ma anche proprie politiche di empowerment e rappresentatività democratica dei lavoratori svantaggiati. Dato ulteriore è quello del possibile coinvolgimento nel governo della cooperativa anche di persone giuridiche: la nostra cooperativa sociale non conta tra i propri soci nessuna organizzazione di qualsiasi forma giuridica e ciò indica quindi l'assenza di rapporti istituzionalizzati con gli attori economici e sociali del nostro territorio, pur praticando politiche diverse di cui si tratterà parlando di reti. Infine, nonostante sia prevista per legge anche la possibilità per le cooperative sociali di avere soci sovventori, tale categoria non è contemplata nella nostra cooperativa sociale. In sintesi, data la struttura descritta, è possibile affermare che la cooperativa sociale La Melagrana 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.

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 La Melagrana risulta composto da 3 consiglieri: Bevilacqua Lucia, Pilato Chiara, Pilato Salvatore. Si tratta in tutti i casi di lavoratori della cooperativa, tale da potersi affermare che la nostra organizzazione ha optato per un consiglio di amministrazione rappresentativo in modo esclusivo dei propri lavoratori, ma non degli altri portatori di interesse.

## Composizione del CdA



La ricerca di una certa democraticità e socialità del processo decisionale può essere osservata anche in altri indici che caratterizzano la governance di una cooperativa sociale. Innanzitutto, il tasso di partecipazione alle assemblee nella nostra cooperativa nel 2021 è stato del 83% e si tratta di una partecipazione quindi complessivamente molto buona che dimostra una certa capacità di coinvolgere attivamente i soci nella mission e nella natura democratica dell'organizzazione. In secondo luogo, la presenza nei nostri organi di governo di donne, giovani ed immigrati può essere intesa come ulteriore ricerca della democraticità e dell'equità nei processi: la cooperativa sociale La Melagrana presenta così tra i suoi soci immigrati o minoranze e giovani under 35, mentre il CdA vede la presenza di donne e giovani fino a 35 anni.

Due valori economici vogliono infine descrivere le politiche di governance e di democraticità degli interessi della nostra cooperativa: da un lato, la cooperativa sociale non prevede per nessuna carica (amministratori, presidente) compensi economici al di là di quanto eventualmente già goduto dalle persone nell'ambito di diversi loro ruoli all'interno della cooperativa. Dall'altra, gli utili conseguiti sono sempre 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.



Settori ad alta intensità di capitale umano. Così sono definite tecnicamente le imprese che – come la nostra – vedono generato il proprio valore aggiunto soprattutto grazie al lavoro. Ma non si tratta solo di avere il lavoratore al centro dell'attività produttiva; per natura una cooperativa sociale pone al centro dei suoi processi la persona nella sua complessità umana. Presentare in questa sezione i dati relativi ai lavoratori della cooperativa sociale La Melagrana significa quindi interpretare questi stessi dati con una duplice valenza: quella delle importanti risorse umane che permettono la realizzazione dei nostri servizi e ne influenzano – grazie ad impegno e professionalità – la qualità, e quella dell'impatto occupazionale che la nostra organizzazione genera non solo in termini numerici, ma anche puntando sulla qualità dei rapporti di lavoro.

Al 31/12/2021 i lavoratori ordinari (esclusi quindi i beneficiari di inserimenti lavorativi) presenti nella nostra cooperativa sociale sono 6: si tratta interamente di dipendenti della cooperativa sociale, poiché non sono presenti lavoratori con contratti di collaborazione o flessibili. La nostra è quindi una piccola cooperativa sociale – stando alle definizioni e allo scenario nazionale – e ciò influenza ovviamente l'**impatto occupazionale** generato nel nostro territorio. Alcuni dati vanno comunque letti congiuntamente a questo valore.

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 nostra cooperativa sociale è del 100%. 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. Indagando ora i nostri rapporti è inoltre di rilievo la generazione di occupazione a impatto occupazionale femminile e giovanile. La presenza di dipendenti donne sul totale occupati è dell'50% e tale dato va confrontato con una media nazionale di donne occupate nelle cooperative sociali prossima al 77,%. La presenza di giovani fino ai 35 anni nella nostra cooperativa sociale si attesta anch'esso al 50%, contro una percentuale del 17% di lavoratori che all'opposto hanno più di 50 anni. L'impatto occupazionale è infine su categorie eterogenee dal punto di vista della formazione: la nostra cooperativa vede tra i suoi dipendenti la presenza di 3 lavoratori diplomati e di 2 laureati.

L'impatto occupazionale può essere poi analizzato anche in termini di **qualità del lavoro** offerto, guardando ad alcuni parametri adottati per definire il buon lavoro. Un primo indice da considerare riguarda la stabilità occupazionale, quindi la tipologia di contratto applicata ai lavoratori: guardando ai soli lavoratori dipendenti, la percentuale di coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato è del 83% ed in aggiunta a questi, si vede anche la presenza di lavoratori con contratto in apprendistato (1).

Per quanto riguarda la flessibilità temporale, nella nostra cooperativa sociale il 83% dei lavoratori è assunto con contratto a full-time.

La classificazione per ruoli che i lavoratori ricoprono all'interno della nostra 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 nostra cooperativa sociale vede la presenza di 3 operai semplici, 1 coordinatori, 1 responsabili e 1 direttori.

Altro tema che permette di riflettere sulle politiche attivate dalla nostra 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 nostra cooperativa. Ne La Melagrana il 67% dei ruoli di responsabilità è coperto da donne e il 33% dei ruoli di responsabilità è in mano a giovani under 35. 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: così per l'inquadramento di quadro lo stipendio lordo ammonta in media a 29.050 Euro, per l'inquadramento di coordinatore/responsabile lo stipendio lordo ammonta in media a 24.345 Euro mentre i dipendenti al livello inferiore e inquadrati quindi nel lavoro generico raggiungono mediamente i 16.885 Euro. Oltre allo stipendio base descritto, ai lavoratori sono riconosciuti altri incentivi o servizi integrativi, quali fringe benefit come il servizio mensa, gas (gruppi di acquisto solidale) e sconti per l'acquisto di prodotti o servizi erogati dalla propria cooperativa. Un benefit indiretto garantito ai nostri lavoratori è rappresentato poi dalla garanzia di una certa flessibilità sul lavoro, tale da sostenere ove compatibile con il nostro servizio una maggiore conciliabilità famiglia-lavoro. In particolare La Melagrana prevede la possibilità per il dipendente di poter usufruire di flessibilità in entrata/uscita o all'ora di pranzo, passaggio dal tempo pieno al tempo parziale orizzontale/verticale o viceversa e contratti flessibili che rispondono ad esigenze individuali.

La cooperativa sociale La Melagrana è inoltre attenta ai propri lavoratori anche per quanto attiene la formazione: la cooperativa infatti prevede una formazione basata prevalentemente su corsi di aggiornamento su temi ad hoc e una formazione on-the-job, ossia attraverso l'affiancamento sul lavoro tra soci e lavoratori con esperienze diverse. Rispetto alle attività formative, il numero di lavoratori che vi hanno partecipato nell'ultimo anno è pari a 4, per mediamente 15 ore ciascuno di formazione per un costo a carico diretto della nostra cooperativa sociale di 250 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 nostra cooperativa sociale sono 5 i lavoratori che sono anche soci di La Melagrana. Il coinvolgimento e il riconoscimento verso i lavoratori sono tuttavia attivabili anche attraverso altre politiche e strategie: la nostra cooperativa sociale persegue alcune di queste politiche, promuovendo in particolare il coinvolgimento del processo decisionale o nella pianificazione delle attività dell'organizzazione, l'ascolto e la comunicazione tra lavoratori e organizzazione attraverso incontri, l'organizzazione di incontri informali per sviluppare relazioni, accorgimenti per 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 Melagrana crede sia importante tenere controllati la soddisfazione dei propri lavoratori, per cui fa monitoraggio del loro benessere occasionalmente in modo non formalizzato, nell'anno 2021 la cooperativa non si è trovata ad affrontare contenziosi. Rispetto invece ad alcuni dati di sintesi sulle dinamiche di stress aziendale si rilevano i seguenti dati: 10 il numero di giorni di assenza per malattia totali, 10 valore massimo registrato di giorni di assenza annui rilevati, 2% la percentuale di ferie complessivamente non godute dai nostri lavoratori e 7% valore massimo registrato di giorni di ferie non goduti per singolo lavoratore. 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.

Queste caratteristiche del rapporto di lavoro e delle politiche del lavoro promosse hanno avuto come ricaduta l'impegno dei suoi lavoratori e un attivo coinvolgimento. Un indicatore ci sembra esplicativo di questa situazione, benché non possa dare dimostrazione della qualità dell'impegno: i soci lavoratori de La Melagrana hanno donato ore del proprio lavoro alla cooperativa, nel senso che hanno svolto attività lavorativa volontariamente oltre l'orario di lavoro e senza che questa venisse poi retribuita o recuperata, e complessivamente la cooperativa sociale ha - secondo una stima- beneficiato nel corso del 2021 di 11 ore di lavoro donato prestate dai propri lavoratori.



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

In quanto cooperativa sociale di tipo B, l'attività che sta al centro del nostro agire è l'inserimento sociale e occupazionale di persone svantaggiate e diventa quindi fondamentale per noi rendicontare quantitativamente e con alcuni indicatori qualitativi gli esiti raggiunti rispetto alla nostra attività. Al 31/12/2021, i soggetti svantaggiati certificati secondo l'art. 4 della legge 381/1991 che risultano inseriti nella nostra cooperativa sociale sono 5. Di questi 3 sono assunti dalla nostra cooperativa sociale a full-time, mentre 2 è a part-time, spiegando meglio quindi l'impatto occupazionale complessivo generato verso le categorie di lavoratori deboli. La percentuale di lavoratori svantaggiati rispetto ai lavoratori ordinari (o normodotati) per La Melagrana risulta in questa data pari al 83%, anche se vanno considerati poi dati di flusso nel corso dell'anno e quindi rispettive entrate e uscite di personale tanto ordinario quanto svantaggiato. In particolare, così, ad inizio 2021 risultavano presenti in cooperativa 4 lavoratori svantaggiati, contro 0 soggetti svantaggiati usciti ne sono entrati nel corso dell'anno 1. Guardando alla tipologia di svantaggio, i nostri lavoratori sono per la maggior parte invalidi fisici, ex degenti di istituti psichiatrici e soggetti in trattamento psichiatrico, e tossicodipendenti in cura.

Come osservato anche con riferimento ai lavoratori ordinari, l'impatto occupazionale a favore di soggetti svantaggiati ha una ricaduta specifica in termini di impatto occupazionale locale, considerando che la percentuale di soggetti svantaggiati residenti nel comune in cui ha sede la nostra cooperativa è del 100%. La qualità dei percorsi di inserimento lavorativi attivati potrebbe essere ben descritta dalle parole dei nostri lavoratori, ma la volontà di questo report è di riportare alcuni indicatori oggettivi della qualità dei percorsi di inserimento. Così, riteniamo che un importante indicatore di esito e qualità del percorso sia rappresentato dal tasso di successo dei processi formativi: per quanto riguarda la nostra cooperativa sociale la percentuale di

soggetti che hanno portato a termine il percorso è dell'83%, mentre il restante 17% ha dovuto interrompere il percorso (spesso per problemi di salute personale, insostenibilità dei ritmi di lavoro, ecc.). Si tratta di processi formativi oggetto inoltre di un attento monitoraggio formalizzato, promosso attraverso la supervisione dei tutor.

Sempre con riferimento a dimensioni qualitative e di ricaduta sul benessere dei lavoratori svantaggiati inseriti, si consideri che, oltre allo stipendio, la nostra cooperativa sociale offre ai lavoratori svantaggiati altri servizi e benefit, quali fringe benefit (servizio mensa), gas (gruppi di acquisto solidale), sconti per l'acquisto di prodotti o servizi della propria cooperativa e anticipi sullo stipendio. Ulteriore dimostrazione dell'impegno della cooperativa nei confronti dei suoi lavoratori svantaggiati riguarda la volontà e la capacità di garantire benefici di medio-lungo periodo. È a tal fine importante analizzare anche la fase successiva al termine del periodo di inserimento, guardando alla stabilità occupazionale offerta. Guardando ai nostri lavoratori svantaggiati che hanno terminato il percorso di formazione e inserimento al lavoro, il 60% è rimasto impiegato in cooperativa ed ancora lo è, il 20% ha trovato occupazione in impresa for-profit, ente pubblico, altra organizzazione non del sociale e il restante 20% è rimasto impiegato in cooperativa ma dopo un periodo di tempo è uscito. Se ne deduce che è politica della cooperativa quella di offrire prevalentemente un'occupazione stabile e quindi un benessere economico, psicologico e sociale di lungo periodo ai suoi lavoratori svantaggiati, con impatto riteniamo rilevante, mentre il tasso di occupazione in imprese ordinarie, che si presenta più elevato della media triveneta rilevata in precedenti ricerche, rappresenta per noi un importante indice di esito e di impatto, frutto della capacità di aver lavorato in buona partnership con istituzioni pubbliche e private e con il territorio in generale.

## Situazione occupazionale alla fine del percorso



Se queste possono essere ritenute le attività core nella mission della nostra cooperativa sociale, è vero tuttavia che vi sono altre dimensioni di ricaduta e di impatto rilevabili. La nostra cooperativa sociale è impegnata anche

in attività formative di breve periodo a favore di categorie svantaggiate e in particolare sono effettuati inserimenti anche mediante attivazione di borse lavoro: se ad inizio 2021 era presente 1 soggetto in borsa lavoro, nel corso dell'anno sono state istituite 2 nuove borse lavoro, mentre 2 sono state portate a conclusione. A fine 2021 non è presente nella La Melagrana nessun soggetto in borsa lavoro. La rilevanza della formazione ricevuta dalle persone in borsa lavoro e la ricaduta che la stessa può avere in termini di reale formazione acquisita possono essere giudicati nelle caratteristiche dell'impegno richiesto: in media le borse lavoro proposte hanno una durata per persona di 6 mesi, per 20 giorni lavorati al mese e 25 ore lavorate a settimana. Un ulteriore dato conferisce spessore alla nostra attività e va oltre il mero impegno formativo: al termine della borsa lavoro proposta in cooperativa, 1 persona è stata inserita come dipendente de La Melagrana. E in generale, ritornando alle azioni nei confronti dei nostri lavoratori svantaggiati, la qualità procedurale e degli esiti ci sembra poi sostenuta dai nostri precisi obiettivi di gestione degli inserimenti lavorativi: La Melagrana pone al centro delle sue azioni di inserimento lavorativo elementi volti ad aumentarne le ricadute e l'impatto quali la collaborazione con i servizi invianti o cooperative sociali di tipo A per l'identificazione delle abilità e propensioni della persona svantaggiata, la realizzazione di percorsi di inserimento individualizzati, la ricerca di indipendenza economica del lavoratore rispetto alla famiglia e ai supporti dalle pubbliche amministrazioni, l'investimento nella creazione di abilità rispondenti alle necessità del mercato del lavoro esterno e l'offerta al lavoratore di servizi ulteriori a quello formativo, di tipo abitativo, ricreativo, culturale, sanitario, ecc.. La nostra cooperativa sociale cerca inoltre di adottare delle politiche per migliorare i processi di inserimento lavorativo attraverso la collaborazione con organizzazioni diverse del territorio per offrire servizi integrativi ai nostri lavoratori svantaggiati. La Melagrana ha pianificato con altre organizzazioni del territorio le attività complementari per offrire ai lavoratori svantaggiati tipologie occupazionali o fasi di formazione alternative e integrative e la pianificazione e l'azione con altri attori del territorio per agire su fasce di soggetti svantaggiati o in zone altrimenti non coperti. In quest'ottica di integrazione ed investimento sulla qualità del processo che la nostra cooperativa sociale ha più nel dettaglio cercato di sviluppare una certa filiera di servizio attivando collaborazioni con le scuole per la generazione di abilità lavorative negli studenti svantaggiati e con cooperative sociali di tipo A per l'accoglienza di loro utenti ritenuti idonei per l'inserimento lavorativo e creazione congiunta di percorsi di formazione progressiva. L'impatto indiretto sui soggetti esterni è sicuramente identificabile nelle politiche rivolte anche ad un maggior coinvolgimento dei familiari dei nostri lavoratori svantaggiati. La nostra cooperativa sociale investe in politiche a loro favore, garantendo flessibilità nei rapporti di lavoro con i lavoratori svantaggiati tale da rispondere a specifiche esigenze di conciliazione dei familiari e l'offerta di supporti sociali ai lavoratori svantaggiati tali da rispondere meglio a situazioni e necessità specifiche del contesto familiare.





## IMPATTO DALLA RETE E NELLA RETE

Nella mappatura dei rapporti con i nostri 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 nostra '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 termine di capitale sociale e generare maggiori opportunità di co-progettazione e co-produzione.

Da qui la rilevanza di comprendere come La Melagrana 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 Melagrana ha partecipato alla ricerca di sinergie e progettualità da condursi con altre imprese del territorio e alla pianificazione di interventi volti a rispondere ai problemi sociali generali del territorio, anche se tali attività non hanno condotto nel corso dello scorso anno a risultati visibili e concreti per il territorio, ma ha semplicemente generato maggiori possibilità di incontro e confronto. Riteniamo inoltre che le attività condotte sul territorio dalla nostra cooperativa sociale siano a loro volta fonte di impatti economici e sociali per le pubbliche amministrazioni. In particolare, la nostra presenza ha permesso la riduzione dei costi dei servizi che sarebbero altrimenti sostenuti se la gestione fosse lasciata al pubblico, l'innovazione dei servizi e la realizzazione di progetti per il territorio e definizione di attività di interesse sociale.

Indagando ora i nostri rapporti con le imprese private in generale, ci sembra in primo luogo rilevante sottolineare l'impatto indotto dalla nostra attività sull'economia locale e sulle altre imprese: il 15% degli acquisti della La Melagrana 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. Inoltre, il 70% della spesa per consumi della nostra cooperativa consiste in acquisti da organizzazioni profit, il 18% in acquisti da cooperative non di tipo sociale, mentre l'12% degli acquisti è fatto da altre organizzazioni di Terzo settore. Un ulteriore elemento specifico dei rapporti ed interscambi economici tra imprese è poi rappresentato dalle compartecipazioni al capitale sociale. La nostra cooperativa sociale partecipa al capitale sociale di altre organizzazioni ed in particolare è attiva nel 2021 in 3 imprese, per un totale di 966 Euro di partecipazioni. Inoltre, rispetto alla relazione con le imprese profit del territorio, vogliamo sottolineare come la stessa non ha per la nostra cooperativa sociale meramente un valore commerciale: nel 2021, abbiamo

collaborato con alcune imprese per la realizzazione condivisa di fasi di produzione del bene/servizio. Ciò ha importanti ricadute sia per la nostra cooperativa sociale in termini di opportunità, di economie di scala, di sviluppo di conoscenze che possono migliorare i suoi servizi qualitativamente e quantitativamente, ma ha anche impatti indiretti per il nostro territorio, poiché rafforza il concetto di collaborazione e lo sviluppo. Riteniamo quindi che le imprese ordinarie possano rappresentare importanti partner per la nostra organizzazione e per la realizzazione di attività di interesse sociale per il nostro territorio e per questo nel 2021 la nostra cooperativa ha avuto momenti di incontro e confronto anche con associazione commercianti e associazioni ed enti turistici.

I rapporti con le altre organizzazioni del territorio, profit e di Terzo settore, sono stati coordinati solo in pochi casi da azioni di rete strutturate: La Melagrana infatti aderisce solo ad associazioni di rappresentanza.

In questa eterogeneità di rapporti, particolare attenzione va posta comunque alla rete con altri enti di Terzo settore, data la condivisione in tal caso dell'obiettivo sociale. Identificando innanzitutto tale rete con un ulteriore elemento quantitativo, come la numerosità delle relazioni, ci sembra di poter affermare che la nostra cooperativa sociale sia riuscita ad integrarsi in una realtà di rete con altre organizzazioni di Terzo settore abbastanza strutturata, poiché nel 2021 tra gli enti di Terzo settore con cui abbiamo interagito in modo attivo (ad esempio realizzando momenti di confronto, scambi di conoscenze e idee, progettualità) si contavano 4 cooperative sociali e 7 associazioni. 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 nostra cooperativa sociale si è relazionata con altri enti di Terzo settore condividendo fasi della realizzazione del bene/servizio, per la co-progettazione di servizi sul territorio, per la realizzazione di economie di scala su alcune attività, per la condivisione di conoscenze e per la realizzazione di attività per la comunità locale. La ricaduta economica e sociale più diretta ed evidente (anche se non la sola rilevante) di tali attività è stata sicuramente la generazione di nuovi servizi ed attività di interesse generale per la comunità, che - si sottolinea - sono state congiuntamente offerte a pagamento ai cittadini, offerte gratuitamente ai cittadini con costi a carico delle organizzazioni in rete, coperte da donazioni e offerte degli utenti e finanziate da soggetti terzi privati (ad esempio fondazioni). 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 nostra cooperativa sociale è stata coinvolta: donazioni in denaro o beni o concessione di spazi ad altre organizzazioni no-profit o cooperative sociali e consulenze e prestazioni senza compenso economico ad altre organizzazioni no-profit o cooperative sociali.



## I RAPPORTI CON LA COMUNITÀ E LE ALTRE DIMENSIONI DI IMPATTO SOCIALE

Valutare i rapporti della nostra cooperativa sociale con la comunità presenta una certa complessità. 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 nostri servizi in termini di ricadute sociali, risposta a bisogni insoddisfatti del territorio o a problemi di marginalità. Crediamo quindi che il più elevato valore aggiunto che La Melagrana 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. In particolare, le parole chiave e gli slogan con cui ci sentiamo di rappresentare meglio la nostra azione sul territorio e a favore della cittadinanza sono: luogo di incontro e di sviluppo di relazioni sociali, iniettore di modi di pensare innovativi e creativi, che stimolano ad un cambiamento culturale, raggiungimento di un buon livello di consenso presso la comunità, formazione tra i cittadini dell'attitudine alla collaborazione e al senso del bene comune, miglioramento della qualità della vita del territorio, creazione tra i cittadini di sentimenti di fiducia, altruismo, reciprocità, conoscenza, ossia elementi di capitale sociale e di coesione sociale, coinvolgimento della cittadinanza negli obiettivi sociali affinché si pensi meno in ottica individualista e si pensi di più per il bene comune e riduzione di alcuni problemi sociali del territorio, come la delinquenza, le marginalità sociali, la disoccupazione.

Guardando ulteriormente a specifiche azioni intraprese dalla nostra cooperativa sociale nel corso dello scorso anno e che hanno avuto concrete dimensioni di impatto sociale (e quindi di ricaduta di lungo periodo per la comunità) ci sembra di poter affermare il nostro ruolo nell'essere riusciti a identificare in modo più preciso i bisogni della comunità e dei propri utenti, diversificare la comunità beneficiaria del servizio (estendendo il servizio a nuovi gruppi di utenti), stabilire un movimento sociale che promuova cambiamento culturale, politico e sociale che influenzi l'opinione pubblica e promuovere un modello che sia replicabile nel territorio da altri o in altri ambiti sociali.

E' vero tuttavia che accanto a questi elementi 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 nostro lavoro nei confronti della comunità, ci sentiamo di poter affermare che la cooperativa ha realizzato concrete 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, attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli ... per quanto la pandemia COVID-19 lo ha permesso), 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, 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, 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 e l'apertura delle attività statutarie e dei servizi della cooperativa ai cittadini. Accanto a questi momenti di confronto più di tipo diretto, la comunicazione verso la comunità è stata comunque mediata dalla cooperativa attraverso alcuni strumenti comunicativi del servizio e della qualità: bilancio sociale, sito internet, social network e comunicazioni periodiche e newsletter.

La nostra presenza nel territorio 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 Melagrana 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, se i dati economici hanno illustrato il contributo della

cittadinanza in termini di donazioni, è la presenza nella nostra organizzazione dei volontari a rappresentare il vero anello di congiunzione con la cittadinanza, l'elemento con cui la comunità partecipa alle nostre attività e dimostra interesse per il ruolo sociale dei nostri servizi.

Il volontariato svolto all'interno della cooperativa sociale La Melagrana 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 nostra cooperativa sociale ha visto coinvolti in attività di volontariato nell'anno 2021 solo 3 volontari, tra cui soci volontari della cooperativa e tirocinanti. Di essi, inoltre, 1 sono uomini mentre 2 sono donne, mentre guardando alle fasce d'età si contano 1 under 30 (fino ai 30 anni), 2 tra i 31 e i 40 anni. Nonostante il dato possa sembrare non significativo nel suo valore assoluto, esso va comunque interpretato alla luce della natura di cooperativa sociale di tipo B della nostra cooperativa: anche le analisi nazionali dimostrano che la presenza di volontari nelle cooperative di inserimento lavorativo è decisamente inferiore a quella rilevata per le cooperative sociali di tipo A e ciò per la diversa percezione dei volontari sull'utilità sociale dell'attività condotta, ma anche per i settori di attività più complessi e tradizionali in cui le cooperative sociali di tipo B operano. La presenza di volontari, va poi sottolineato, risulta rimasto sostanzialmente invariato per la nostra cooperativa 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 nostra cooperativa ha beneficiato nel 2021 complessivamente di 44 ore di volontariato, come se quindi si fosse avuta la presenza per 5,8 giorni lavorativi di un ipotetico lavoratore a full time che non ha avuto alcun costo ma solo produttività per la cooperativa e per l'investimento nella qualità dei servizi e nell'attenzione ai nostri beneficiari. Il tempo donato dai volontari è stato inoltre impiegato nella totalità dei casi in affiancamento nell'erogazione dei servizi core della cooperativa

Se i dati fin qui descritti ci permettono di capire l'interazione della nostra cooperativa con il territorio e la rilevanza del volontariato per la nostra organizzazione, dall'altra anche La Melagrana ha dei possibili impatti sui volontari, intermediati dalle politiche che cerchiamo di promuovere nei loro confronti. La nostra cooperativa sociale, innanzitutto, si interessa dei suoi volontari monitorando il loro benessere occasionalmente e in modo non formalizzato. Inoltre, da un punto di vista pratico, si cerca di riconoscere l'attività svolta dai volontari, erogando loro alcuni benefit, come fringe benefit (servizio mensa), gas (gruppi di acquisto solidale) e sconti per l'acquisto di prodotti o servizi della propria cooperativa.

Guardando infine alle politiche inclusive e di ulteriore sostegno ai volontari, la cooperativa sociale La Melagrana investe sulla crescita dei propri volontari, poiché fa formazione ai volontari al loro ingresso in cooperativa sociale. Inoltre, la nostra cooperativa sociale ritiene importante l'apprendimento on-the-job con il supporto dei dipendenti e il coinvolgimento in equipe, l'organizzazione di occasioni per sviluppare relazioni e incontrarsi con gli altri (cene, eventi...) e la promozione dell'ascolto e della comunicazione anche attraverso incontri.



## LA NOSTRA ANALISI PROSPETTICA

A conclusione del percorso sin qui compiuto di presentazione delle risorse attivate, dei risultati conseguiti, del benessere e degli impatti generati da La Melagrana nel corso del 2021, desideriamo concludere la riflessione guardando a quella che è la situazione e la prospettiva futura della nostra cooperativa sociale. Per fare questa analisi in modo schematico, vogliamo tentare di identificare gli elementi propri di 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 nostra cooperativa sociale percepisce come elementi su cui riflettere per strutturare le proprie strategie organizzative future.

<ul style="list-style-type: none"><li>Buona capacità di avere una comunicazione interna chiara efficace di supporto e motivazione a lavoratori e soci</li><li>Buona capacità di avere una comunicazione verso gli stakeholder esterni efficace aggiornata bidirezionale</li><li>Buona chiarezza nell'assegnazione di responsabilità e ruoli alle cariche della cooperativa</li><li>Buona sostegno allo sviluppo di abilità tecniche e alle capacità della classe dirigente</li><li>Buona capacità di trasmettere ai soci motivazione e senso di coinvolgimento</li><li>Buona capacità di reclutare nuovi lavoratori con adeguata qualificazione</li><li>Buona qualità e investimento nel marketing e nella commercializzazione</li><li>Buona chiarezza nell'assegnazione dei ruoli tra il personale</li><li>Buona capacità di finanziamento della gestione ordinaria</li><li>Buona capacità di soddisfare la domanda locale</li><li>Buona capacità di pianificazione pluriennale</li><li>Buona stabilità economica</li></ul>	<b>S</b> STRENGTHS	<b>W</b> WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>Intercettare i nuovi problemi sociali</li><li>Investire su politiche e processi attenti all'impatto ambientale</li><li>Promuovere network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi</li><li>Cogliere nuova domanda di servizi ampliando la cooperativa o creandone una nuova</li><li>Intercettare nuovi bisogni e soddisfarli ampliando la cooperativa o crenandone uno start-up</li><li>Promuovere la costituzione di nuove cooperative simili o supporto al loro sviluppo in altre aree territoriali</li><li>Ricerare e generare conoscenza sui temi sociali e nella proposta di politiche pubbliche impresa come think tank</li><li>Rispondere al problema occupazionale in modo sinergico con altre organizzazioni pubbliche e private del territorio</li></ul>	<b>O</b> Opportunities	<b>T</b> Threats
		<ul style="list-style-type: none"><li>Bassa possibilità di accedere a finanziamenti per promuovere nuovi investimenti</li><li>Bassa capacità di ricerca e sviluppo</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>Bassa sensibilità delle imprese private del territorio a creare una rete</li><li>Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore provenienti da altri territori</li><li>Concorrenza crescente da parte di enti di Terzo settore in particolare di grandi dimensioni</li><li>Incapacità delle politiche locali di sostenere sufficientemente lo sviluppo delle cooperative sociali</li><li>Cattiva reputazione che la cooperazione sociale e il Terzo settore stanno acquisendo a causa della stampa e della mancanza di propria capacità comunicativa</li></ul>