

cooperativa sociale
PANE & ROSE

BILANCIO SOCIALE 2024



qualità è relazione

Sommario

Parte introduttiva	1
Introduzione	1
La lettera del presidente	2
Nota metodologica	4
Identità	6
Presentazione e dati Anagrafici	6
Associazione di rappresentanza (altro)	6
Attività di interesse generale ex art. 2 del D.Lgs. 112/2017	6
Descrizione attività svolta	7
Principale attività svolta da statuto (Cooperativa sociale di tipo A)	9
Principale attività svolta da statuto (Cooperativa sociale di tipo B)	10
Aspetti socio-economici del contesto di riferimento	10
Storia dell'organizzazione	18
Mission, vision e valori	19
Governance	20
Partecipazione	24
Mappa degli Stakeholder	25
Sociale	29
Sviluppo e valorizzazione dei soci	29
Occupazione: sviluppo e valorizzazione dei lavoratori	32
Situazione Economico-Finanziaria	59
Attività e obiettivi economico-finanziari	59
RSI	64
Responsabilità Sociale e Ambientale	64
Innovazione	69
Ricerca e attività sperimentali o innovative	69
Cooperazione	75
Il valore cooperativo	75
Obiettivi di miglioramento	76

Parte introduttiva

Introduzione

Il Bilancio Sociale 2024 della Cooperativa Sociale Pane&Rose - predisposto ai sensi dell'articolo 14 del D. Lgs. n.117/2017 ed elaborato attraverso il modello Iscoop di Legacoopsociali (CC BY-NC 4.0) - rappresenta lo strumento attraverso cui l'organizzazione rendiconta in modo trasparente e strutturato le attività realizzate, i risultati raggiunti e l'impatto sociale generato nel corso dell'anno. Il documento nasce dalla volontà di offrire a tutti gli stakeholder - soci, lavoratori, enti pubblici, utenti, famiglie, partner e comunità territoriale - una visione completa e verificabile dell'operato cooperativo, rafforzando il dialogo e la fiducia reciproca che caratterizzano il modello di impresa sociale.

L'obiettivo principale di questo Bilancio Sociale è duplice: garantire piena trasparenza sull'utilizzo delle risorse e sui servizi erogati, e al contempo valorizzare la dimensione partecipativa e democratica dell'agire cooperativo. Il documento si configura come strumento di accountability nei confronti della comunità di riferimento e come momento di riflessione interna sui processi, le relazioni e i significati che orientano quotidianamente l'azione di Pane&Rose.

Il 2024 si è caratterizzato come un anno di consolidamento e trasformazione per la cooperativa, con una crescita del volume delle attività accompagnata da significativi processi di riorganizzazione interna e dall'avvio di un percorso di aggregazione con altre realtà cooperative del territorio.

Il presente documento si articola in sette sezioni che accompagnano progressivamente il lettore dalla conoscenza dell'identità organizzativa all'analisi dell'impatto sociale generato e alle prospettive future.

La sezione **Identità** presenta la cooperativa attraverso la sua storia, missione, valori, governance e la mappatura degli stakeholder, offrendo gli elementi necessari per comprendere le scelte strategiche e operative che caratterizzano Pane&Rose. Il lettore troverà informazioni sui dati anagrafici, sul contesto territoriale di riferimento, sul sistema di governo e sui principi che guidano l'azione cooperativa.

Il capitolo **Sociale** approfondisce le politiche di sviluppo e valorizzazione dei soci e dei lavoratori, analizzando le condizioni occupazionali, i contratti applicati, le politiche formative, la qualità dei servizi erogati e le ricadute dell'attività sul territorio. Questa sezione documenta il cuore dell'impatto sociale generato dalla cooperativa attraverso i suoi servizi.

La **Situazione Economico-Finanziaria** fornisce un'analisi trasparente dell'andamento gestionale, illustrando i risultati economici, la situazione patrimoniale e finanziaria, le criticità emerse e le azioni correttive implementate. Il lettore troverà qui gli elementi per valutare la sostenibilità economica dell'operato cooperativo.

La sezione **Responsabilità Sociale e Ambientale** documenta l'allineamento delle attività della cooperativa agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, illustrando le buone pratiche adottate e le politiche implementate in ambito sociale e ambientale.

Questa parte evidenzia come Pane&Rose integri nella propria azione quotidiana i principi della sostenibilità.

Il capitolo **Innovazione** presenta le attività di ricerca, le sperimentazioni e le progettualità a carattere innovativo sviluppate nell'anno, mostrando come la cooperativa sappia anticipare bisogni emergenti e sviluppare risposte creative alle sfide sociali del territorio.

La sezione **Cooperazione** esplicita il valore aggiunto del modello cooperativo nell'erogazione dei servizi, illustrando come i principi cooperativi si traducano concretamente nell'organizzazione del lavoro e nelle relazioni con il territorio.

Il documento si conclude con la definizione degli **Obiettivi di Miglioramento**, che delineano le prospettive future sia per il rafforzamento della rendicontazione sociale sia per l'evoluzione strategica della cooperativa.

Ogni sezione integra dati quantitativi ed elementi qualitativi con l'obiettivo di restituire non solo i numeri dell'attività ma anche i processi, le relazioni e i cambiamenti generati. Il documento è stato redatto seguendo le Linee Guida ministeriali del 4 luglio 2019 e integrando principi derivanti dai modelli GRI e Iscoop di Legacoopsociali, per garantire rigore metodologico e comparabilità delle informazioni.

Il processo di redazione ha coinvolto attivamente i diversi livelli organizzativi della cooperativa e ha beneficiato del contributo degli stakeholder. La rendicontazione rappresenta quindi il risultato di un percorso partecipato che riflette la pluralità di voci e prospettive che caratterizzano la comunità cooperativa.

Alla data di redazione del presente bilancio, non risultano contenziosi legali o controversie di rilevanza significativa in corso che possano influenzare l'operatività della cooperativa o la sua capacità di perseguire la missione istituzionale.

La lettera del presidente

Care socie e cari soci, lavoratrici e lavoratori, collaboratrici e collaboratori, partner e amici di Pane&Rose,

quando ci siamo seduti al tavolo per decidere come raccontare il 2024, la domanda che ci siamo posti non è stata "cosa dobbiamo dire" ma "cosa vogliamo condividere". Perché redigere un bilancio sociale per noi non è un adempimento burocratico, ma un momento di verità collettiva. È il momento in cui ci fermiamo, guardiamo indietro e ci chiediamo: quello che abbiamo fatto ha senso? Stiamo davvero costruendo la cooperativa che vogliamo essere?

Quest'anno il percorso per arrivare a questo documento è stato particolarmente intenso. Abbiamo coinvolto i direttori, i project manager, i coordinatori dei servizi. Abbiamo raccolto questionari, fatto interviste, organizzato momenti di confronto. Non perché ci piace complicarci la vita, ma perché crediamo che la rendicontazione debba essere un processo partecipato. Se il bilancio sociale racconta solo la voce della direzione, racconta una storia incompleta. La nostra storia è fatta dalle persone che ogni giorno lavorano nei servizi, che incontrano gli utenti, che si confrontano con le famiglie, che costruiscono relazioni con il territorio.

Il 2024 è stato un anno che non dimenticheremo facilmente. Da un lato abbiamo visto crescere il valore della nostra produzione del 4,1%, arrivando a superare gli 8,5 milioni di euro. Significa che la cooperativa continua a essere riconosciuta e richiesta sul territorio,

che i nostri servizi mantengono qualità e credibilità. Dall'altro lato, però, ci siamo scontrati con una realtà che conosciamo bene ma che quest'anno si è fatta sentire con particolare forza: il rinnovo del contratto nazionale ha portato un aumento dei costi del lavoro, mentre gli adeguamenti che siamo riusciti a ottenere dai nostri committenti hanno coperto solo una parte di questo incremento.

Il risultato? Un bilancio che si chiude con una perdita di 116.272 euro. Non nascondo che questo dato ci preoccupa, ma voglio essere chiaro: non è il segno di una gestione superficiale o di scelte sbagliate. È il riflesso di una contraddizione più grande, quella di un sistema che da una parte riconosce il valore del lavoro sociale attraverso i rinnovi contrattuali, dall'altra fatica a garantire le risorse necessarie per sostenerlo. È una sfida che riguarda tutto il settore, non solo noi.

Ma sapete cosa mi ha colpito di più quest'anno? La capacità di reazione che abbiamo dimostrato. Di fronte alle difficoltà, non ci siamo limitati a gestire l'emergenza. Abbiamo avviato un percorso di riorganizzazione interna profonda, abbiamo rinnovato il nostro sistema di controllo di gestione, abbiamo rafforzato le competenze amministrative. E soprattutto, abbiamo preso una decisione strategica importante: avviare un percorso di rete e successivamente di fusione con altre 3 cooperative. Non per paura o per necessità, ma per costruire insieme una realtà più forte, più resiliente, più capace di affrontare le sfide del futuro.

Questo processo di aggregazione, che concluderemo nel prossimo anno, rappresenta molto più di una operazione economica. È l'occasione per mettere insieme competenze, esperienze, visioni. Per rafforzare la nostra presenza sul territorio senza perdere quell'attenzione alla qualità e alla relazione che ci caratterizza. È un modo per dire che crediamo nel futuro della cooperazione sociale, che vogliamo investire su di essa, che siamo convinti che insieme possiamo fare meglio.

Nel frattempo, i nostri servizi hanno continuato a crescere e a innovarsi. Abbiamo gestito 49 commesse, coinvolgendo mediamente circa 294 lavoratori di cui 172 soci. I numeri dell'impatto parlano chiaro: oltre 21.000 beneficiari diretti, più di 5.000 alunni stranieri coinvolti nei servizi di facilitazione linguistica, 257 posti letto medi nei servizi di accoglienza. L'area Socio-Sanitaria ha registrato una crescita del fatturato del 19,7%, confermandosi come uno dei nostri punti di forza.

Ma quello che mi rende più orgoglioso non sono solo i numeri. È aver visto come, anche in un anno difficile, siamo riusciti a mantenere viva la qualità del nostro lavoro in tutte le aree di intervento. Dai servizi per l'infanzia e i minori ai percorsi di inclusione sociale, dalla didattica e formazione ai servizi socio-sanitari, ogni area ha saputo rispondere con competenza e creatività alle sfide che si è trovata ad affrontare. Abbiamo dimostrato che si può innovare mantenendo saldi i valori cooperativi, che si può crescere senza perdere di vista la centralità delle persone e delle relazioni.

Guardando al futuro, le sfide che ci aspettano sono chiare. Dobbiamo consolidare la sostenibilità economica senza compromettere la qualità dei servizi. Dobbiamo completare il percorso di fusione trasformandolo in un'opportunità di crescita condivisa. Dobbiamo continuare a investire sull'innovazione, sulla formazione, sul benessere delle persone che lavorano con noi. Dobbiamo rafforzare la nostra capacità di comunicare il valore di quello che facciamo, non solo agli enti che ci finanziano, ma a tutta la comunità.

È un percorso impegnativo, lo riconosco. Ma sono convinto che abbiamo tutti gli strumenti per affrontarlo. Abbiamo competenze solide, radicate in oltre 25 anni di attività. Abbiamo relazioni di fiducia con il territorio. Abbiamo una base sociale motivata e partecipe. E soprattutto, abbiamo una visione chiara di quello che vogliamo essere: una cooperativa che sa coniugare efficienza economica e impatto sociale, innovazione e tradizione cooperativa, crescita e attenzione alle persone.

Questo bilancio sociale è il nostro modo di condividere con voi questo percorso. Di raccontarvi non solo quello che abbiamo fatto, ma anche quello che abbiamo imparato, le difficoltà che abbiamo incontrato, i progetti che abbiamo in mente. È un invito al dialogo, al confronto, alla partecipazione. Perché Pane&Rose siamo tutti noi, e il futuro che costruiremo dipende dalla capacità di continuare a camminare insieme.

Tommaso Rindi

Nota metodologica

Il Bilancio Sociale della Cooperativa Pane&Rose è il risultato di un processo di analisi e rendicontazione che mira a offrire una visione chiara, trasparente e strutturata dell'attività svolta nell'ultimo anno. La sua redazione non è solo un obbligo normativo, ma rappresenta un'opportunità di riflessione interna e di condivisione con gli stakeholder, contribuendo a consolidare la coesione e il senso di appartenenza all'interno della cooperativa.

Il processo di lavoro e i soggetti coinvolti

La realizzazione del Bilancio Sociale ha seguito un percorso articolato in più fasi, che ha coinvolto diversi livelli della cooperativa. Il Consiglio di Amministrazione ha fornito l'indirizzo strategico, individuando gli elementi chiave da evidenziare nel documento. La raccolta dati e la stesura sono state affidate a un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Responsabile Qualità e dal Direttore Ricerca, Progettazione e Sviluppo, con il contributo di tutte le direzioni operative, tra cui il Direttore delle Risorse Umane, il Direttore Amministrativo e i responsabili delle diverse aree di intervento (Inclusione Sociale, Educazione e Formazione, Socio-Sanitaria, Infanzia e Minori).

La raccolta delle informazioni ha coinvolto anche i soci e i lavoratori attraverso strumenti partecipativi, come questionari interni, indagini di clima organizzativo e momenti di confronto. La fase finale di validazione è stata gestita dal Consiglio di Amministrazione e dai responsabili di settore, assicurando un allineamento con gli obiettivi strategici della cooperativa.

Il perimetro di rendicontazione e i riferimenti normativi

Il Bilancio Sociale rendiconta le attività realizzate dalla Cooperativa Pane&Rose nel periodo 1° gennaio – 31 dicembre, con un focus sui progetti attuati e sulle ricadute sociali generate sul territorio. Il perimetro di rendicontazione include tutte le aree di intervento della cooperativa, considerando sia le attività direttamente erogate sia quelle sviluppate in partenariato con altri enti e organizzazioni.

La redazione del documento è avvenuta nel rispetto delle Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale degli Enti del Terzo Settore, pubblicate con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019. Inoltre, si è fatto riferimento ai principi di rendicontazione della Global Reporting Initiative (GRI) e al modello Iscoop di

Legacoopsociali, adottato per garantire un elevato standard di trasparenza e comparabilità delle informazioni.

Il coinvolgimento degli stakeholder

Per garantire un'analisi il più possibile rappresentativa, il processo di rendicontazione ha previsto il coinvolgimento attivo di vari interlocutori. Oltre ai soci e ai lavoratori, sono stati consultati gli utenti dei servizi, le famiglie, i partner istituzionali e le realtà del Terzo Settore con cui la cooperativa collabora stabilmente. Il loro contributo è stato raccolto attraverso momenti di ascolto strutturati, come focus group tematici e incontri di confronto.

Il Bilancio Sociale, dunque, non è solo il risultato di un lavoro interno, ma il frutto di una narrazione condivisa, che tiene conto delle diverse prospettive e dei bisogni emergenti dal territorio.

Destinatari e modalità di diffusione

Il documento è destinato principalmente ai soci della cooperativa, ai lavoratori, agli enti pubblici e privati con cui Pane&Rose collabora, e più in generale alla comunità locale. Per garantire la massima diffusione e accessibilità, il Bilancio Sociale viene reso disponibile sul sito web della cooperativa, distribuito ai soci in formato digitale e presentato in assemblee e incontri pubblici.

Uno degli obiettivi futuri è potenziare la divulgazione attraverso strumenti digitali interattivi, per facilitare la lettura dei dati e migliorare il dialogo con la base sociale e con gli stakeholder.

Evoluzioni e miglioramenti rispetto ai precedenti Bilanci Sociali

Rispetto alle edizioni precedenti, il Bilancio Sociale di quest'anno presenta alcuni aggiornamenti metodologici significativi. In particolare, sono stati migliorati i criteri di misurazione dell'impatto sociale, ampliata la sezione dedicata all'analisi qualitativa dei servizi, e rafforzato il processo di coinvolgimento degli stakeholder.

Inoltre, è stata posta maggiore attenzione agli indicatori di sostenibilità e inclusione sociale, per evidenziare il contributo della cooperativa alla creazione di valore condiviso per la comunità.

Identità

Presentazione e dati Anagrafici

Ragione Sociale

Cooperativa Sociale Pane&Rose

Forma Giuridica

Cooperativa sociale ad oggetto misto (A+B)

Partita IVA

01776930974

Codice Fiscale

01776930974

Settore/i Legacoop

Sociale

Anno Costituzione

1998

Associazione/i di rappresentanza

Legacoop

Associazione di rappresentanza (altro)

Consorzi

Consorzio Metropoli s.c.s. Onlus

COOPERFIDI Consorzio collettivo di garanzia nazionale

Consorzio PEGASO Network Cooperativa Sociale Onlus

Reti

UP- Umana Persone impresa sociale & sviluppo

Gruppi

Associazione Area Materno Infantile Prato - Onlus

Associazione di promozione sociale Coordinamento Nazionale di Comunità di Accoglienza

Associazione Coordinamento Enti Accreditati Regione Toscana ETS

Cooperativa Cooper Toscana

Cesvot - Centro Servizi Volontariato Toscana

Associazione Scegliamo Prato

Attività di interesse generale ex art. 2 del D.Lgs. 112/2017

a) interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, ed interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge

5 febbraio 1992, n. 104, e successive modificazioni, e di cui alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni;

b) interventi e prestazioni sanitarie;

c) prestazioni socio-sanitarie di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni;

d) educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, e successive modificazioni, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;

l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa;

p) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui al comma 4;

Descrizione attività svolta

Nel corso del 2024 la cooperativa ha consolidato e ampliato le proprie attività nelle quattro aree strategiche in cui si declina la propria azione: Infanzia e Minori, Didattica Educazione Formazione, Inclusione Sociale e Socio Sanitaria. Questo assetto organizzativo, pur evolvendo nella direzione di una maggiore integrazione e semplificazione dei processi, ha mantenuto un'identità riconoscibile in ciascun ambito, capace di rispondere con competenza e flessibilità alle esigenze mutevoli dei territori di riferimento e delle comunità servite. Le attività, distribuite su 49 commesse attive nel 2024, hanno coinvolto complessivamente centinaia di operatori e migliaia di utenti, esprimendo la capacità della cooperativa di essere presidio educativo, sociale e sanitario diffuso e radicato.

Nell'area Didattica Educazione Formazione, che ha registrato 13 commesse, l'attività si è sviluppata attraverso un articolato sistema di servizi educativi, formativi, orientativi e interculturali. Una componente di particolare rilevanza è rappresentata dal servizio di facilitazione linguistica nelle scuole del Comune di Prato, che ha visto la cooperativa impegnata per tutto l'anno con un'équipe composta da 33 operatori, a beneficio di oltre 5.100 alunni e alunne con background migratorio. A questa linea di intervento si aggiunge la facilitazione linguistica attiva presso il Comune di Montemurlo, che ha coinvolto ulteriori 15 minori. La riorganizzazione del servizio ha previsto una significativa innovazione metodologica, con l'introduzione del co-teaching e dei laboratori L2 per livelli pre-A1, accompagnati da un sistema di supervisione didattica in collaborazione con l'Università Ca' Foscari. Complessivamente, nel trimestre ottobre-dicembre, si sono contabilizzate 2.900 ore di attività laboratoriale, 324 ore di didattica inclusiva e 400 ore di mediazione linguistico-culturale, confermando l'elevata intensità operativa di questo ambito.

Sempre nel campo dell'educazione scolastica, la cooperativa ha portato avanti progetti come Un Passo Avanti e Prato Comunità Educante, volti a contrastare la dispersione scolastica e a rafforzare la comunità educante, coinvolgendo 125 e 624 minori rispettivamente. Si è inoltre consolidata l'attività dello Sportello Multietnica del Comune di Prato, che ha raggiunto 14.654 utenti con servizi informativi, di mediazione interculturale e di orientamento legale. Questo presidio rappresenta uno snodo strategico per la tenuta dei processi di inclusione sul territorio, rafforzato anche dall'affidamento diretto di azioni quali

il Laboratorio del Tempo e la Rete Civica. Sul piano della formazione, Pane&Rose ha erogato percorsi Just in Time per disoccupati e corsi professionalizzanti (tra cui quelli per mediatori culturali e addetti di base), raggiungendo complessivamente 25 beneficiari. Sono inoltre proseguite le attività nell'ambito dell'apprendistato, con il Form-Up 2, che ha coinvolto due operatori per un totale di 50 adulti in formazione, nonché le azioni formative rivolte a docenti sulla didattica inclusiva e l'italiano L2.

L'area ha subito una profonda riorganizzazione interna a seguito delle dimissioni del Direttore dell'area, con la creazione di tre sottosettori: Scuola-Didattica (affidata a Ballerini), Formazione-Orientamento (Pampaloni) e Mediazione Linguistica (Scatizzi). Tale suddivisione ha consentito di valorizzare competenze pregresse e garantire continuità relazionale con gli stakeholder. La transizione è stata accompagnata da un processo di affiancamento strutturato, che ha visto il completamento dei passaggi entro settembre 2024, con piena operatività delle nuove referenti già dal quarto trimestre dell'anno. La capacità di risposta dell'area, testimoniata anche da una bassa incidenza di non conformità e da un elevato grado di soddisfazione da parte delle scuole e degli enti coinvolti, si è confermata come uno dei pilastri della presenza territoriale della cooperativa.

Nel comparto Infanzia e Minori, composto da otto commesse, la cooperativa ha proseguito la gestione diretta di servizi educativi 0-6 anni e di interventi di sostegno scolastico e socioeducativo per minori. Le attività dei nidi "Bosco Incantato" (80 bambini, 15 operatori) e "Impronta Verde" (52 bambini, 9 operatori) hanno rappresentato un presidio educativo stabile, nonostante la necessità di affrontare il nodo della sostenibilità economica. I servizi educativi presso i nidi comunali di Agliana e presso la scuola dell'infanzia comunale Fontanelle hanno coinvolto complessivamente oltre 180 bambini e 31 operatori, confermando il ruolo della cooperativa nella gestione pubblica convenzionata dell'educazione per la prima infanzia.

Il servizio di assistenza scolastica ha continuato a rappresentare una delle attività più complesse da un punto di vista gestionale, coinvolgendo 22 operatori a favore di 100 minori con disabilità. Altri servizi dell'area hanno incluso il sostegno nei nidi e scuole dell'infanzia del Comune di Prato (progetto CIPI), il SEI (con 52 minori presi in carico e 32 operatori), e lo spazio giovani di Comeana, all'interno del quale sono stati attivati percorsi di supporto allo studio e attività rivolte alla cittadinanza. L'intera area, pur mantenendo un impianto organizzativo stabile, è stata oggetto di una riflessione più ampia in merito all'opportunità di un'integrazione più stretta con il settore dell'inclusione sociale.

Nell'area Inclusione Sociale, la cooperativa ha gestito 18 commesse, articolando gli interventi su più assi: accoglienza migranti, contrasto alla marginalità estrema, servizi per l'inclusione lavorativa, housing sociale e dipendenze. Il servizio SAI ha accolto 67 beneficiari attraverso un'équipe multidisciplinare composta da 19 operatori, garantendo interventi di orientamento legale, supporto all'abitare e inclusione lavorativa. Il sistema di accoglienza diffusa ha incluso anche i CAS (fino al 30 settembre 2024, data di chiusura del servizio) e l'accoglienza ucraina gestita in collaborazione con la Protezione Civile, per un totale di 90 beneficiari complessivi. Nel campo della grave marginalità, Pane&Rose ha garantito l'operatività di tre servizi fondamentali: il Centro diurno di Borgovalsugana (100 utenti), il Centro notturno di accoglienza (31 utenti) e la struttura di via Fiorentina (20 utenti), con una presenza complessiva di oltre 20 operatori dedicati.

Sul fronte delle dipendenze, la comunità “Cerchio di Gesso” ha accolto 17 utenti in percorsi residenziali terapeutici, mentre la “Casa di Gimmy” ha garantito l’ospitalità a 3 adulti in reinserimento, con l’obiettivo di consolidare percorsi di autonomia. In ambito abitativo, il servizio emergenza alloggiativa ha supportato 58 persone, mentre iniziative come il progetto Gello Living e la mediazione condominiale di Montemurlo hanno rappresentato esperienze significative di welfare di comunità. La cooperativa ha inoltre curato attività complementari come le pulizie, la rilegatoria e piccoli lavori di manutenzione, coinvolgendo lavoratori svantaggiati e incrementando la propria funzione inclusiva. Da segnalare anche i percorsi di formazione e sensibilizzazione sul gioco d’azzardo patologico (“GAP-GOLD”) e l’orientamento lavorativo (“New Social Board”)

Infine, l’area Socio Sanitaria, articolata in 10 commesse, ha visto un consolidamento sia in termini di fatturato (+19,7% rispetto al 2023) sia in termini di strutturazione interna. L’assistenza domiciliare, cuore dell’area, è stata garantita attraverso tre direttrici: il SAD accreditato (150-180 utenti con 60 operatori), il SAD privato (50-60 utenti), e il SAD Mugello. Le prestazioni sono state integrate da strumenti di cura delle lavoratrici come la “merenda delle assistenti domiciliari” (5 eventi realizzati), che ha contribuito ad aumentare la motivazione e la fidelizzazione delle operatrici.

Il Centro Specialistico, con oltre 240 utenti, ha ampliato il ventaglio delle prestazioni inserendo la disciplina di psichiatria e potenziando i percorsi diagnostici e abilitativi in neuropsicologia, logopedia e psicoterapia. La visibilità del centro è stata accresciuta grazie ad azioni mirate di promozione online, implementazione SEO e campagne Google. Le strutture residenziali Casa Roberto e Casa Simone hanno accolto 24 adulti disabili con il supporto di 20 operatori, confermandosi come presìdi fondamentali del sistema locale di supporto alla disabilità adulta. Completano il quadro i progetti “Home Care Premium”, “Pronto Badante”, il supporto all’associazione ANFFAS e la partecipazione al progetto europeo Pharaon, volto alla sperimentazione di tecnologie assistive per anziani.

Principale attività svolta da statuto (Cooperativa sociale di tipo A)

Asili e servizi per l’infanzia (0-6)

- Asilo Nido (0-3 anni)
- Scuola materna (3-6 anni)
- Servizi integrativi o innovativi per la prima infanzia
- Servizi educativi pre e post scolastici

Interventi e servizi educativo-assistenziali e territoriali e per l’inserimento lavorativo

- Interventi socio-educativi territoriali (inclusi ludoteche, centri /soggiorni estivi, ecc.)
- Interventi socio-educativi domiciliari

Interventi volti a favorire la permanenza al domicilio

- Assistenza domiciliare (comprende l’assistenza domiciliare con finalità socio-assistenziale e con finalità socio-educativa)

Servizi residenziali

- Anziani - Strutture socio-assistenziali e socio-sanitarie
- Dipendenze patologiche - Strutture socio-sanitarie, e Centri riab. e cura
- Adulti in difficoltà - Strutture bassa soglia o di accoglienza abitativa

Servizi semiresidenziali

- Dipendenze patologiche-Strutture socio-sanitarie, e Centri riab. e cura
- Adulti in difficoltà - Centro semiresidenziale

Segretariato sociale, informazione e consulenza per l'accesso alla rete dei servizi

- Sportelli tematici specifici (Informa giovani, Informa handicap, Informa famiglie, centro donna, percorso nascita, ecc...)
- Servizi di mediazione (centri affidi e mediazione familiare, mediazione culturale, ecc.)

Servizi Sanitari

- Servizi ambulatoriali

Istruzione e servizi scolastici

- Istruzione per gli adulti

Altri Servizi

- Interventi/ Servizi rivolti a soggetti in condizione di fragilità (detenuti, senza fissa dimora, minoranze, ecc.)

Principale attività svolta da statuto (Cooperativa sociale di tipo B)

Area servizi a commercio

- Opere edili, manutenzione e impiantistica
- Pulizie, custodia e manutenzione edifici

Aspetti socio-economici del contesto di riferimento

Il triennio 2022-2024 ha rappresentato per l'Italia un periodo di transizione complesso, in cui la ripresa post-pandemica si è intrecciata con nuove sfide globali e trasformazioni sociali profonde. In questo quadro articolato, il terzo settore e la cooperazione sociale hanno confermato il proprio ruolo, rispondendo con flessibilità ai bisogni emergenti delle comunità e contribuendo alla costruzione di un welfare più inclusivo e partecipato.

Quadro politico e istituzionale

Il triennio 2022-2024 ha visto cambiamenti politici significativi in Italia. Dopo la fase di "unità nazionale" guidata da Mario Draghi durante la pandemia, le elezioni del settembre 2022 hanno portato a un cambio di governo verso una coalizione di centro-destra. L'esecutivo guidato da Giorgia Meloni (in carica da ottobre 2022) ha impresso nuove priorità nelle politiche sociali, con particolare evidenza su due fronti: la revisione delle misure di contrasto alla povertà e le politiche migratorie.

Una decisione di forte impatto è stata la graduale abolizione del Reddito di Cittadinanza nel 2023, misura universalistica introdotta nel 2019. La sua eliminazione ha segnato la fine di uno strumento generalizzato di sostegno al reddito, sostituito dal 2024 da interventi più selettivi: l'"Assegno di inclusione" per i nuclei familiari con componenti non occupabili (minori, disabili, over 60) e il "Supporto Formazione e Lavoro" per gli "occupabili". Questo cambiamento implica che una parte delle persone precedentemente beneficiarie si è trovata senza sostegno economico diretto, con maggiore responsabilità riversata sui servizi sociali locali e sul Terzo Settore nell'attivazione di percorsi di inclusione attiva.

Sul fronte migratorio, nel 2023 è stato emanato il cosiddetto "Decreto Cutro" che ha irrigidito i criteri per il rilascio di permessi di protezione speciale, limitando alcune forme di tutela. Ciò ha aumentato la complessità nella gestione dei migranti presenti sul territorio, chiamando spesso enti locali e terzo settore a sopperire con progettualità proprie per assistere chi rimane escluso dai circuiti ufficiali di accoglienza. Parallelamente, è rimasta alta l'attenzione sull'accoglienza dei profughi dall'Ucraina, giunti in Italia a seguito dell'invasione russa del febbraio 2022.

Sul piano normativo, è giunta a compimento la Riforma del Terzo Settore avviata dal D.Lgs. 117/2017. Dal 2022 è pienamente operativo il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), che ha assorbito la gran parte delle organizzazioni non profit preesistenti, incluse molte cooperative sociali. Nel 2023 è entrato in vigore anche il nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. 36/2023) che, pur introducendo semplificazioni procedurali, conferma e rafforza la legittimità di strumenti collaborativi come la co-progettazione tra enti pubblici e Terzo Settore.

Scenario economico e occupazionale

Dopo il crollo del PIL del -9% nel 2020 dovuto alla pandemia, il biennio successivo ha visto un rimbalzo dell'attività economica: +8,9% nel 2021 e +4,7% nel 2022, con recupero dei livelli pre-Covid. Tuttavia, nel 2023 la crescita ha subito un brusco rallentamento in un contesto di inflazione elevata e incertezza internazionale. Il PIL è aumentato di appena +0,9% in termini reali – sintomo di un'economia sostanzialmente stagnante. Le tensioni geopolitiche hanno infatti provocato un forte rincaro delle materie prime e dell'energia, spingendo l'inflazione a livelli che non si vedevano dagli anni '80: +8,1% in media nel 2022, con picchi a doppia cifra nell'autunno, e +5,7% nel 2023.

Particolarmente colpiti sono stati i beni energetici e alimentari, con una conseguente erosione del potere d'acquisto soprattutto per le famiglie a basso reddito. L'impatto inflattivo ha pesato sui salari reali (cioè, al netto dell'inflazione), che hanno subito una contrazione marcata: -3,3% nel 2022 e un ulteriore -3,2% nel 2023. L'Italia risulta infatti il paese del G20 che ha registrato la peggiore performance sui salari reali dal 2008 ad oggi (-8,7% cumulativo).

Nonostante la frenata economica, il mercato del lavoro ha mostrato paradossalmente segnali di miglioramento quantitativo. Il tasso di occupazione (15-64 anni) ha raggiunto nel 2023 il record storico del 61,5%, in crescita di +1,3 punti rispetto al 2022. In media annua gli occupati sono aumentati di circa +481 mila unità nel 2023, portando anche il tasso di disoccupazione medio nazionale a scendere al 7,7%, il valore più basso da oltre un decennio. Anche la disoccupazione giovanile (15-24 anni) è calata, pur restando alta: attorno al 20% nel 2023.

Permangono tuttavia forti divari di genere e territoriali. Il tasso di occupazione femminile, pur in crescita, resta quasi 18 punti inferiore a quello maschile (nel 2023: 52,5% donne vs 70,4% uomini). Sul piano territoriale, il tasso di occupazione nel Nord (69,4%) supera di oltre 21 punti quello del Mezzogiorno (48,2%), mentre il tasso di disoccupazione al Sud (circa 14%) è quasi triplo rispetto a quello del Nord (4,6%).

La Toscana si colloca tra le aree più virtuose: il tasso di occupazione regionale ha toccato il 69,3% nel 2023, nettamente sopra la media nazionale. Il tasso di disoccupazione regionale medio nel 2023 è stimato intorno al 5,3%, in calo rispetto al 6,1% del 2022, ponendo la

regione tra quelle con la disoccupazione più bassa d'Italia. Particolarmente positivo è stato l'andamento della disoccupazione giovanile regionale, scesa al 17,8% nel 2023 (era 20% nel 2022).

Povertà e disuguaglianze sociali

Nonostante l'aumento dell'occupazione, gli indicatori di povertà in Italia restano preoccupanti. Secondo le stime ISTAT, nel 2023 si trovavano in condizione di povertà assoluta circa 2,2 milioni di famiglie italiane (pari all'8,4% del totale) e quasi 5,7 milioni di individui (il 9,7% della popolazione). Queste percentuali sono rimaste praticamente stabili rispetto al 2022, segno che l'ondata inflattiva ha di fatto annullato i benefici della ripresa occupazionale sul fronte del disagio economico.

L'incidenza della povertà assoluta risulta molto differenziata. A livello territoriale, il Mezzogiorno presenta un tasso di povertà assoluta familiare doppio rispetto al Centro-Nord: oltre 10% delle famiglie al Sud, contro circa 6-8% nel Nord e solo 6,7% al Centro. Dal punto di vista generazionale, la povertà colpisce in modo sproporzionato i più giovani: oltre 1,3 milioni di minori vivono in povertà assoluta (13-14% dei bambini e adolescenti), un'incidenza quasi tripla rispetto a quella tra gli anziani over 65 (attorno al 6%).

Un altro elemento di disuguaglianza riguarda la componente etnica e migratoria. Le famiglie con background migratorio presentano probabilità molto maggiori di trovarsi in povertà: nel 2023 l'incidenza di povertà assoluta tra le famiglie con almeno uno straniero era stimata attorno al 30%, contro il 6-7% delle famiglie composte da soli italiani.

La Toscana presenta indici di povertà generalmente inferiori alla media nazionale. L'incidenza di povertà relativa in Toscana nel 2023 è stimata attorno al 5,0% delle famiglie, nettamente più bassa del dato medio italiano (10,6%). La povertà assoluta è stimata attorno al 5-6% delle famiglie, circa 40-50 mila nuclei familiari che si concentrano per lo più nelle aree urbane maggiori e in alcune zone rurali interne.

Flussi migratori e dinamiche demografiche

Il quadro demografico italiano sta attraversando una trasformazione epocale, in cui la bassa natalità endemica e l'invecchiamento si intrecciano con l'aumento della componente migratoria. Il 2022 ha segnato un nuovo minimo storico di nascite (circa 400 mila), ulteriormente scese a 379 mila nel 2023, a fronte di oltre 660 mila decessi. Questo persistente saldo naturale negativo comporta un calo annuo della popolazione residente.

L'età media ha raggiunto i 46,6 anni e quasi un quarto della popolazione ha più di 65 anni. Il rapporto tra anziani (>65) e bambini

I servizi socio-educativi e scolastici

I servizi educativi e formativi rappresentano un pilastro per lo sviluppo sociale e per contrastare le disuguaglianze di partenza. Il periodo 2022-2024 ha visto il sistema educativo impegnato su due fronti: recuperare gli effetti della pandemia (dalla perdita di apprendimenti durante la DAD al disagio psicologico degli studenti) e potenziare l'offerta, soprattutto nei segmenti più deboli come la prima infanzia e la formazione professionale.

Un indicatore chiave è la copertura dei servizi per la prima infanzia (0-3 anni). L'Italia storicamente è indietro rispetto al target europeo (33% di bambini sotto i 3 anni che frequentano nidi o servizi educativi). Nel 2021 la disponibilità di posti nei nidi è salita a circa 28 posti ogni 100 bambini. La Toscana si posiziona fra le regioni virtuose, avendo già

superato il target europeo: nell'anno educativo 2019/2020 la copertura toscana stimata da ISTAT era attorno al 37%, tra le più alte in Italia.

Passando alla scuola dell'obbligo e secondaria, un indicatore fondamentale è il tasso di dispersione scolastica. Su questo fronte ci sono segnali incoraggianti: l'abbandono scolastico precoce (18-24enni che lasciano gli studi senza diploma) è in costante calo. Nel 2022 l'Italia ha registrato un tasso medio di 11,5% di early school leavers, migliorando rispetto agli anni precedenti. Nel 2023 il dato sarebbe ulteriormente sceso al 10,5%, avvicinandosi al target europeo del 10%. Tuttavia, dietro la media nazionale si celano ampie differenze regionali: nelle regioni del Nord e del Centro il tasso di abbandono è ormai sotto il 9%, mentre nel Mezzogiorno resta molto più alto. La Toscana è tra le migliori regioni: oscillando intorno al 9% di dispersione, ben al di sotto della media italiana.

La formazione professionale e continua è un altro ambito di attenzione. Nel 2023 il Governo ha proclamato l'"Anno europeo delle Competenze" e lanciato programmi per la riqualificazione dei lavoratori poco qualificati, come il Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori). In Toscana molte cooperative sociali accreditate come agenzie formative partecipano al Programma GOL, offrendo corsi di soft skills e orientamento per disoccupati di lunga durata.

Il settore della cooperazione sociale e del Terzo Settore

Il Terzo Settore italiano rappresenta una componente fondamentale del sistema di welfare. Al suo interno, le cooperative sociali svolgono un ruolo di primo piano come soggetti imprenditoriali con finalità di interesse generale. Su scala nazionale si stima che siano attive circa 23-24.000 cooperative sociali. Pur costituendo solo circa il 4% di tutti gli enti non profit censiti, assorbono oltre il 53% degli occupati dell'intero settore non profit.

L'occupazione nelle coop sociali include una maggioranza di donne e un significativo numero di under 35, costituendo un volano di occupazione giovanile qualificata. Va menzionato anche l'impatto sull'inclusione lavorativa: le coop sociali di tipo B per legge devono inserire almeno il 30% di lavoratori svantaggiati (disabili, disoccupati di lunga durata, ex detenuti, ecc.) e in Italia impiegano stabilmente decine di migliaia di persone appartenenti a queste categorie.

Dal punto di vista economico, il comparto genera un volume d'affari consistente. Una stima collocava il fatturato aggregato delle cooperative sociali intorno ai 15-16 miliardi di euro annui nei primi anni '20. In Toscana, le cooperative sociali sono ben radicate: se ne contano alcune centinaia (oltre 300), con un numero medio di addetti significativamente superiore a quello delle imprese ordinarie (mediamente 54 addetti per coop sociale, contro appena 3 addetti medi delle imprese toscane).

Guardando alle tendenze recenti, il settore ha dimostrato una notevole resilienza di fronte alle crisi. Negli anni della pandemia si è registrato un lieve calo nel numero totale di cooperative sociali attive a livello nazionale (stima -3% rispetto al 2019), ma già nel 2021 si è osservato un rimbalzo: circa +11 mila addetti in più nelle cooperative sociali italiane rispetto all'anno precedente.

Sul versante dell'innovazione e sviluppo, il settore è in continua evoluzione per rispondere ai nuovi bisogni sociali. Le cooperative sociali di tipo A (servizi socio-sanitari ed educativi) stanno ampliando i propri ambiti di intervento: oltre ai servizi "classici" (asili nido, assistenza domiciliare, comunità per minori, ecc.), molte si stanno specializzando in settori

emergenti come l'housing sociale, l'assistenza domiciliare tecnologicamente assistita, il welfare aziendale e la sanità integrativa. Le cooperative di tipo B sperimentano nuove formule di impresa inclusiva, ad esempio cooperative agricole sociali che coniugano agricoltura biologica e inserimento lavorativo di persone con disabilità.

Accanto alle opportunità, vanno evidenziate le sfide strutturali con cui la cooperazione sociale deve fare i conti. La sostenibilità economica è una preoccupazione primaria: gran parte delle entrate delle coop sociali deriva da contratti con enti pubblici (Comuni, ASL) o da accreditamenti regionali per servizi essenziali. Negli ultimi anni, però, le tariffe riconosciute per questi servizi sono spesso rimaste ferme, mentre i costi di gestione sono aumentati sensibilmente (costo del lavoro, bollette energetiche, carburante). Un'altra sfida è quella del capitale umano: sebbene le cooperative sociali abbiano creato molti posti di lavoro, trovano difficoltà ad attrarre e trattenere personale qualificato, specialmente in figure chiave come educatori professionali, infermieri, psicologi, assistenti sociali.

Sfide affrontate e opportunità colte dal terzo settore nel 2024

Il 2024 ha rappresentato un anno di trasformazione per il terzo settore, che ha affrontato un insieme articolato di sfide e ha saputo cogliere diverse opportunità significative:

Consolidamento post-pandemia: Nel corso del 2024, le organizzazioni del terzo settore hanno completato il ritorno alle attività in presenza, recuperando pienamente la dimensione relazionale e di prossimità che caratterizza il loro operato. Parallelamente, hanno saputo mantenere e integrare in modo strutturale le modalità di lavoro ibride sperimentate durante la pandemia. Molte cooperative sociali hanno consolidato l'uso di piattaforme digitali per la formazione e i servizi a distanza, raggiungendo così anche utenti con difficoltà di spostamento e ottimizzando i propri processi organizzativi interni.

Gestione dell'inflazione nei servizi: Nonostante l'inflazione abbia mostrato segni di rallentamento nel 2024, attestandosi intorno al 2%, i costi operativi sono rimasti significativamente più elevati rispetto al periodo pre-crisi. Le cooperative sociali hanno dovuto implementare strategie di efficientamento e riorganizzazione interna. Molte hanno ottenuto adeguamenti tariffari nei contratti con gli enti pubblici, grazie a una costante azione di sensibilizzazione sugli effetti dell'aumento dei costi sui servizi sociali. In diversi territori sono stati siglati accordi quadro che hanno riconosciuto incrementi parametrati all'indice ISTAT, salvaguardando così la sostenibilità economica dei servizi senza comprometterne la qualità.

Impatto del rinnovo del CCNL delle cooperative sociali: Il febbraio 2024 ha segnato un momento di svolta per l'intero comparto delle cooperative sociali con l'entrata in vigore del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, il primo dopo diversi anni di attesa. Il nuovo contratto ha introdotto significativi miglioramenti per i lavoratori del settore, tra cui l'introduzione della quattordicesima mensilità, il potenziamento del sistema di copertura sanitaria integrativa e un migliore riconoscimento economico per le figure educative. Questi avanzamenti, pur rappresentando un traguardo importante per la valorizzazione del lavoro sociale, hanno generato un impatto economico rilevante sulle cooperative, con incrementi del costo del personale che hanno raggiunto in media l'8-9% rispetto all'anno precedente. La sfida principale si è concentrata sulla necessità di ottenere adeguamenti tariffari proporzionali da parte degli enti pubblici committenti, processo che si è rivelato complesso e disomogeneo territorialmente. Molte cooperative hanno dovuto intraprendere complesse negoziazioni con Comuni, ASL e Società della Salute per rivedere i contratti in essere,

ottenendo risultati parziali che hanno richiesto strategie interne di riorganizzazione e efficientamento. Il rinnovo ha comunque rappresentato un'opportunità per il settore di affermare il valore professionale degli operatori sociali e di consolidare standard di tutela più elevati, contribuendo a ridurre il turn-over e ad attrarre nuove competenze in un momento di forte domanda di servizi alla persona.

Adeguamento ai cambiamenti normativi: Il 2024 ha visto il terzo settore completare il percorso di adeguamento alla Riforma. I bilanci sociali sono diventati strumenti sempre più sofisticati di rendicontazione e comunicazione, con un'attenzione crescente alla misurazione dell'impatto sociale generato. Le cooperative sociali hanno investito in competenze e strumenti per migliorare la propria capacità di documentare, quantificare e comunicare il valore aggiunto prodotto, traducendolo anche in termini economici. Questo ha portato a un riconoscimento più esplicito del loro contributo alle comunità e a una maggiore credibilità verso gli stakeholder istituzionali e privati.

Sviluppo della co-programmazione e co-progettazione: Nel 2024 si è registrato un significativo aumento delle esperienze di co-programmazione e co-progettazione tra enti pubblici e terzo settore, in attuazione dell'art. 55 del Codice del Terzo Settore. Diverse amministrazioni comunali e regionali hanno avviato tavoli permanenti di co-programmazione, coinvolgendo le cooperative sociali nella definizione delle priorità d'intervento territoriali. Si sono moltiplicate le esperienze di co-progettazione, in particolare nei servizi di contrasto alla povertà, nell'accoglienza dei migranti e nei servizi educativi innovativi. Queste modalità hanno valorizzato la conoscenza di prossimità delle cooperative sociali e hanno prodotto interventi più personalizzati ed efficaci, superando le rigidità tipiche degli appalti tradizionali.

Diversificazione delle fonti di sostenibilità: Nel 2024 le cooperative sociali hanno intensificato gli sforzi per differenziare le proprie fonti di finanziamento. Si è registrato un incremento significativo dei progetti realizzati con fondi PNRR, in particolare nelle missioni dedicate all'inclusione sociale e all'istruzione. Numerose cooperative hanno sviluppato partnership con aziende private, proponendosi come partner per l'attuazione di iniziative di responsabilità sociale d'impresa. Sono aumentate anche le esperienze di crowdfunding civico e le alleanze con fondazioni bancarie per la sperimentazione di servizi innovativi. Questa diversificazione ha ridotto la dipendenza esclusiva dai contratti pubblici, aumentando la resilienza economica del settore.

Implementazione di sistemi di valutazione dell'impatto: Il 2024 ha visto un'accelerazione nell'adozione di metodologie strutturate per la valutazione dell'impatto sociale. Molte cooperative, anche di piccole dimensioni, hanno iniziato a integrare nei propri sistemi di monitoraggio indicatori di outcome e non solo di output, misurando il cambiamento effettivo generato nelle condizioni di vita dei beneficiari. Diverse reti e consorzi hanno sviluppato modelli condivisi di valutazione, facilitando anche le realtà più piccole nell'adozione di queste pratiche. La valutazione d'impatto è diventata non solo uno strumento di rendicontazione esterna, ma un elemento chiave per orientare le scelte strategiche e migliorare continuamente l'efficacia degli interventi.

Conclusioni e prospettive

L'analisi retrospettiva del contesto nazionale, regionale e locale nel 2024 offre importanti elementi di riflessione per comprendere i risultati raggiunti dal terzo settore e le traiettorie future.

Il 2024 ha confermato la centralità delle cooperative sociali nel sistema di welfare italiano, dimostrando la loro capacità di rispondere con flessibilità e innovazione a bisogni sociali in continua evoluzione. Le esperienze maturate durante l'anno hanno evidenziato alcuni fattori critici di successo: la capacità di contestualizzare l'azione nel quadro socio-economico; l'abilità nel cogliere le opportunità offerte dal PNRR e dalle politiche attive; l'investimento sulla qualità e specializzazione dei servizi; la sperimentazione di modelli di business sociale innovativi; la valorizzazione delle peculiarità territoriali; e il rafforzamento delle alleanze con comunità e istituzioni.

Dal punto di vista economico, il 2024 ha mostrato segnali di stabilizzazione, con un'inflazione contenuta e un mercato del lavoro in moderato miglioramento, ma permangono criticità strutturali legate sia al potere d'acquisto delle famiglie che alla sostenibilità dei servizi di welfare. I livelli di povertà e disuguaglianza, pur senza incrementi significativi, rimangono elevati e richiedono interventi strutturali.

In questo scenario, le cooperative sociali hanno dimostrato di saper evolvere il proprio ruolo: da semplici fornitori di servizi a partner strategici nella progettazione e implementazione di politiche pubbliche locali, portatori di innovazione sociale e protagonisti di un welfare generativo e di prossimità. La trasformazione digitale ha rappresentato un potente fattore abilitante, ampliando la portata degli interventi e migliorando l'efficienza organizzativa.

Guardando al 2025, il terzo settore si trova ad affrontare un anno cruciale in cui consolidare i risultati raggiunti e rispondere a nuove sfide. L'attuazione finale dei progetti PNRR richiederà un'intensificazione degli sforzi operativi e gestionali. L'evoluzione dei bisogni sociali, caratterizzata dall'emergere di nuove povertà e dalla sempre maggiore complessità dei fenomeni migratori, spingerà all'innovazione continua dei modelli di intervento. La necessità di garantire sostenibilità economica in un contesto di risorse pubbliche limitate stimolerà ulteriormente la diversificazione delle fonti di finanziamento.

Le cooperative sociali, forti della loro esperienza sul campo e dei valori cooperativi che le caratterizzano, continueranno a offrire risposte concrete ai bisogni materiali delle persone più vulnerabili, promuovendo al contempo inclusione, dignità e partecipazione – nel solco di una tradizione di solidarietà che in Italia ha radici profonde e uno sguardo costantemente orientato al futuro.

[Regioni](#)

Toscana

[Province](#)

Firenze

Pistoia

Prato

Sede legale

Indirizzo Viale Vittorio Veneto 9		CAP 59100	
Regione Toscana		Provincia PO	Comune Prato
Telefono 0574611501	FAX	Email segreteria@panerosecoop.it	Sito web www.panerosecoop.it

Sedi operative

Indirizzo Viale Vittorio Veneto 9 - Centro Specialistico		CAP 59100	
Regione Toscana		Provincia PO	Comune Prato
Telefono 0574 603931	FAX	Email centrospecialistico@panerosecoop.it	Sito web www.panerosecoop.it

Indirizzo Via Guittone d'Arezzo 8 - Sede Decentrata		CAP 59100	
Regione Toscana		Provincia PO	Comune Prato
Telefono	FAX	Email assistenzadomiciliare@panerosecoop.it	Sito web www.panerosecoop.it

Indirizzo Via Dei Fossi 10/1 - Asilo Nido "Bosco Incantato"		CAP 59100	
Regione Toscana		Provincia PO	Comune Prato
Telefono 0574 625143	FAX	Email minori@panerosecoop.it	Sito web www.panerosecoop.it

Indirizzo Via Padre Ippolito Desideri 14 - Asilo Nido Impronta Verde		CAP 51100	
Regione Toscana		Provincia PT	Comune Pistoia
Telefono 0573 28669	FAX	Email minori@panerosecoop.it	Sito web www.panerosecoop.it

Indirizzo Via Curtatone 32 - Centro Terapeutico Riabilitativo Residenziale "Il Cerchio di Gesso"		CAP 59100	
Regione Toscana		Provincia PO	Comune Prato
Telefono 0574 400473	FAX	Email cerchiodigesso@panerosecoop.it	Sito web www.panerosecoop.it

Indirizzo Viale Borgo Valsugana 2/4 - "Casa Renato"		CAP 59100	
Regione Toscana		Provincia PO	Comune Prato
Telefono	FAX	Email	Sito web www.panerosecoop.it

Storia dell'organizzazione

Breve storia dell'organizzazione

La Cooperativa Pane&Rose nasce nel luglio del 1998 con l'obiettivo di offrire assistenza sociale non residenziale per anziani e disabili, oltre a servizi socio-educativi e socio-assistenziali nel territorio della Provincia di Prato. Fin dall'inizio, il dinamismo dei suoi fondatori e l'attenzione costante ai bisogni emergenti della comunità hanno reso possibile l'ampliamento dell'offerta, che inizialmente si concentrava sui minori, portando la cooperativa a svilupparsi in nuove aree di intervento.

L'ingresso nel Consorzio Metropoli, nato nel 2003 e composto da 14 cooperative sociali, e nell'agenzia formativa accreditata Pegaso Network ha rappresentato un passaggio cruciale nell'evoluzione di Pane&Rose. Queste collaborazioni hanno favorito l'espansione dei servizi rivolti ai cittadini migranti, compresa l'integrazione scolastica, e l'ingresso nel settore della formazione professionale. Parallelamente, la cooperativa ha rafforzato il proprio impegno nell'assistenza ai disabili e alle persone non autosufficienti, consolidando un modello di intervento sempre più inclusivo e integrato.

La propensione all'innovazione e alla crescita ha portato, nel 2013, all'integrazione dei servizi e del personale della Cooperativa Estate, una storica realtà del terzo settore pratese. Questo passaggio ha permesso di rafforzare i servizi di assistenza rivolti alle persone non autosufficienti e di estendere l'operato della cooperativa ai settori delle dipendenze, delle marginalità sociali e del reinserimento lavorativo. Tale evoluzione ha portato Pane&Rose a essere riconosciuta come cooperativa di tipo A e B, unendo quindi l'erogazione di servizi alla persona alla creazione di opportunità lavorative per soggetti svantaggiati.

Dal 2015, la cooperativa ha avviato una significativa sperimentazione nell'ambito dell'accoglienza per l'emergenza abitativa, attraverso l'utilizzo di strutture ricettive secondo la normativa regionale. Nel corso degli anni, questo progetto si è trasformato in un nuovo approccio all'abitare sociale, come dimostrano le esperienze di Gello Living a Prato e Lux Living a Montelupo Fiorentino. L'innovazione in questo ambito ha trovato ulteriore conferma nel successo ottenuto nel Concorso di Idee promosso dalla Regione Toscana, che ha premiato il progetto di recupero di un insediamento a San Giovanni Valdarno, realizzato in collaborazione con lo studio di progettazione RES ARCHITETTURE di Firenze.

Dal 2017, la cooperativa dispone di un Centro Specialistico accreditato dalla Regione Toscana, dedicato all'erogazione di servizi abilitativi specialistici per privati. L'obiettivo del centro è potenziare le competenze e le capacità degli utenti, offrendo un supporto concreto nella vita quotidiana. Al suo interno operano infermieri, logopedisti e psicologi iscritti all'albo, che possono essere coinvolti come consulenti aggiuntivi nei diversi progetti, fornendo assistenza personalizzata alle famiglie.

Pane&Rose è inoltre tra i fondatori della rete di imprese UP – Umana Persone, un'iniziativa nata per supportare e promuovere le imprese sociali associate, sviluppando attività innovative e costruendo partenariati strategici a livello regionale e nazionale. Nel 2021, la cooperativa ha partecipato attivamente ai lavori preparatori per la costituzione dell'impresa sociale PRAMA S.R.L., un progetto dedicato al recupero della Palazzina AVIS in Sant'Orsola, a Prato. L'obiettivo è quello di destinare questa struttura ad attività a favore di minori disabili, rafforzando ulteriormente l'impegno della cooperativa nella tutela e nel supporto delle persone più fragili.

Mission, vision e valori

Mission, finalità, valori e principi della cooperativa

La cooperativa Pane&Rose fonda la propria attività su un sistema valoriale definito e su principi operativi chiari, orientati a generare un impatto positivo nelle comunità servite. L'organizzazione persegue la costruzione di un contesto sociale più equo, sostenibile e inclusivo attraverso l'implementazione di servizi e progetti che rispondono a bisogni concreti dei territori e delle persone.

Missione Istituzionale

Pane&Rose si propone come attore di riferimento per lo sviluppo del benessere sociale e la crescita economica del territorio, perseguendo obiettivi strategici multidimensionali. L'organizzazione si impegna nell'individuazione e nell'analisi dei bisogni sociali emergenti, elaborando risposte personalizzate che dimostrino concreta utilità per il contesto sociale di riferimento. La cooperativa opera per garantire elevati standard qualitativi nei servizi erogati, costruendo una reputazione riconosciuta tanto nel settore pubblico quanto in quello privato.

Un elemento caratterizzante dell'approccio istituzionale consiste nella creazione e nel consolidamento di reti collaborative con altre cooperative ed enti, sviluppando partenariati strategici che massimizzano l'efficacia degli interventi sociali. Parallelamente, l'organizzazione mantiene un focus costante sulla promozione e tutela dell'occupazione, con particolare attenzione all'inserimento lavorativo dei giovani, valorizzando le competenze professionali e perseguendo il benessere e la soddisfazione dei lavoratori. La cooperativa riconosce inoltre la centralità dei Soci nella governance organizzativa, promuovendone la partecipazione attiva e valorizzando le proposte innovative che emergono dalla base sociale.

Sistema Valoriale

L'identità di Pane&Rose si esprime attraverso un nucleo di valori fondamentali che orientano sistematicamente le scelte operative e strategiche dell'organizzazione. La solidarietà costituisce un principio cardine, concretizzandosi nell'impegno collettivo per il raggiungimento del bene comune attraverso modalità cooperative. La dimensione democratica rappresenta un elemento imprescindibile della gestione organizzativa, garantendo ad ogni socio la possibilità di contribuire attivamente ai processi decisionali.

La partecipazione attiva di soci e lavoratori viene costantemente incentivata attraverso processi inclusivi che valorizzano il contributo di ciascuno. La sostenibilità, intesa nella sua accezione più ampia, orienta l'operato della cooperativa verso soluzioni rispettose dell'ambiente e attente alle esigenze delle generazioni future.

Principi Operativi

L'attività quotidiana di Pane&Rose si sviluppa secondo principi operativi che traducono in pratica i valori fondativi. L'apertura rappresenta un elemento distintivo, manifestandosi nell'accessibilità dell'organizzazione a tutte le persone, indipendentemente da etnia, credo religioso, genere o condizione sociale. L'uguaglianza viene promossa riconoscendo pari dignità e valore a tutti i soci e lavoratori, prescindendo dal ruolo ricoperto o dall'entità del contributo economico apportato.

La cooperativa preserva la propria autonomia decisionale e gestionale, rifiutando condizionamenti esterni che possano comprometterne la missione sociale. Il principio di auto-aiuto si concretizza nella capacità dell'organizzazione di fondare il proprio sviluppo sulle risorse interne, valorizzando competenze e professionalità. La formazione continua costituisce un investimento strategico nella crescita delle persone, offrendo opportunità di apprendimento e sviluppo professionale che rafforzano simultaneamente le competenze individuali e il patrimonio organizzativo.

Attraverso questo sistema integrato di valori e principi, Pane&Rose prosegue nel suo impegno per la costruzione di contesti sociali più inclusivi, dove ogni persona possa trovare spazio per realizzare le proprie potenzialità ed esercitare pienamente i propri diritti all'interno della comunità.

Governance

Sistema di governo

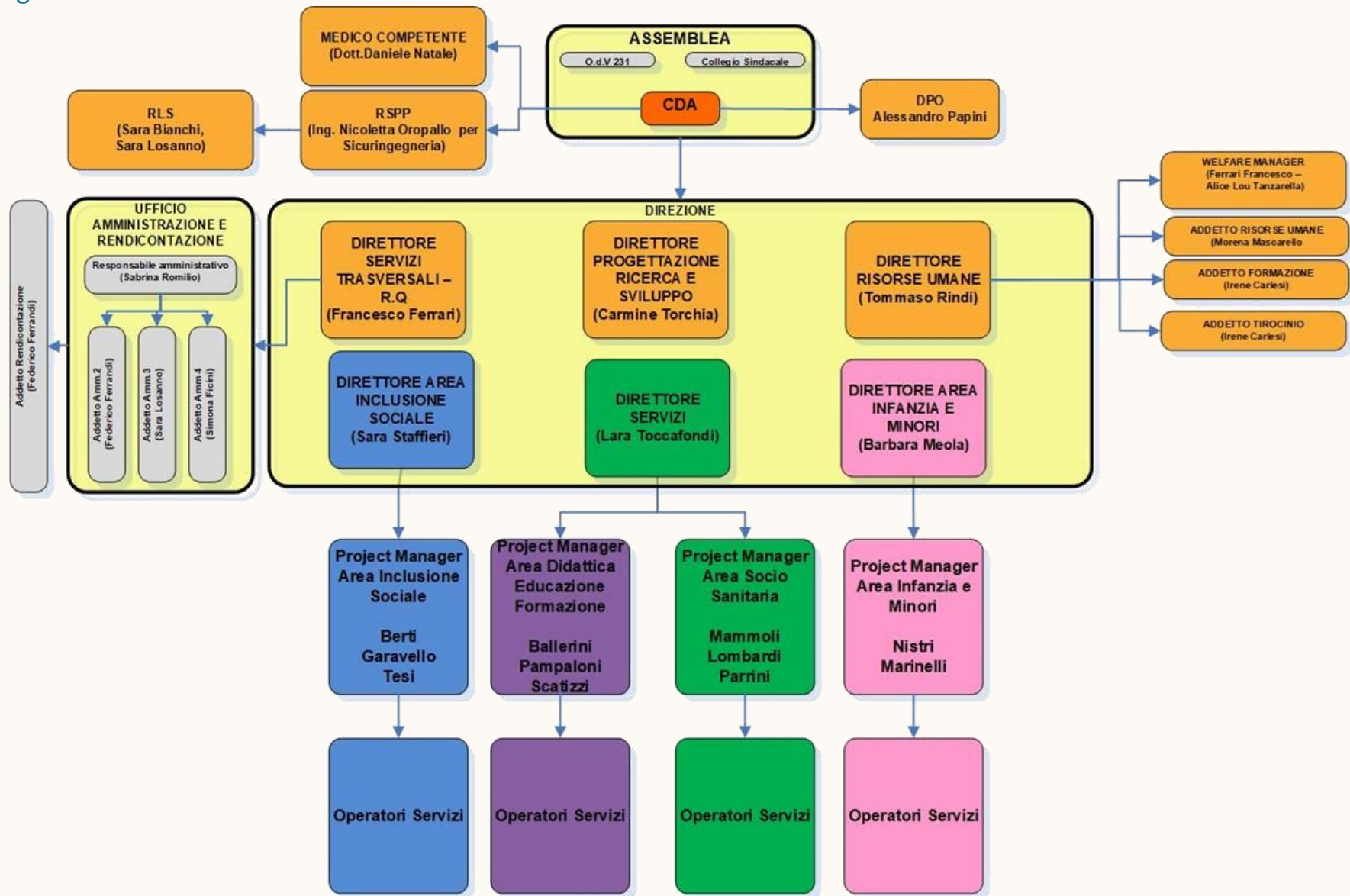
L'impegno della Cooperativa Pane&Rose per il futuro è orientato verso un modello di governance più partecipativo e inclusivo, in grado di superare le dinamiche eccessivamente verticistiche a favore di una gestione più orizzontale. L'obiettivo è rafforzare il senso di appartenenza e incentivare il coinvolgimento attivo di soci e lavoratori nella gestione della cooperativa, creando un ambiente di lavoro basato sulla condivisione e sulla responsabilità collettiva.

Per raggiungere questo traguardo, la Cooperativa ha strutturato una governance capace di garantire una gestione allineata alla propria missione, migliorando la funzionalità delle diverse posizioni e stimolando la partecipazione attiva. Questo modello si sviluppa attraverso quattro elementi chiave: l'area strategica e di indirizzo, rappresentata dal Consiglio di Amministrazione; l'area direzionale e di controllo, affidata alla Direzione; l'area di coordinamento e gestione dei progetti, che fa capo al Project Management; e infine l'area operativa, che riguarda direttamente l'erogazione dei servizi.

I servizi della Cooperativa si articolano in quattro aree tematiche principali, che rappresentano il cuore delle attività di Pane&Rose. L'area Infanzia e Minori è dedicata alla tutela e allo sviluppo dei più piccoli attraverso servizi educativi e assistenziali. L'area Didattica e Formazione si concentra sulla crescita personale e professionale di giovani e adulti, garantendo opportunità di apprendimento inclusivo. L'area Inclusione Sociale opera per favorire l'integrazione e il supporto alle fasce più vulnerabili della comunità, mentre l'area Socio-Sanitaria fornisce servizi fondamentali per il benessere e l'assistenza a persone in condizioni di fragilità.

La suddivisione delle aree, insieme alla distribuzione di compiti e responsabilità, è illustrata nel nostro organigramma aziendale, che riflette la volontà di costruire un modello organizzativo efficiente, equo e coerente con i valori cooperativi di Pane&Rose.

Organigramma al 31/12/2024



Certificazioni, modelli, e qualifiche della cooperativa (Qualità, Sa8000, Rating di legalità, Sistema organizzativo 231...)

- Sistema di Qualità ISO 9001:2015
- Sistema organizzativo D.Lgs 231/01

Responsabilità e composizione del sistema di governo

Il Consiglio di Amministrazione della Cooperativa Pane&Rose conferisce specifiche deleghe operative ai propri vertici attraverso la nomina di un Presidente e un Vice Presidente. Questi ruoli apicali sono investiti della facoltà di agire disgiuntamente nell'esercizio di funzioni strategiche presso istituti creditizi, sia di diritto pubblico che privato. Tali funzioni comprendono la gestione complessiva dei rapporti bancari, inclusa l'apertura, l'utilizzo e l'estinzione di conti correnti, nonché l'esecuzione di qualsiasi operazione finanziaria, comprese le richieste di finanziamenti e sovvenzioni necessarie allo sviluppo delle attività cooperative.

Le deleghe conferite si estendono alla gestione degli strumenti creditizi, consentendo ai soggetti designati di cedere, accettare, emettere, girare, avallare, scontare e quietanzare crediti nell'interesse dell'organizzazione. Il sistema di governance prevede inoltre la possibilità di richiedere garanzie e fidejussioni, sia bancarie che assicurative, funzionali alla partecipazione della cooperativa a procedure di gara in qualità di cauzioni provvisorie o definitive.

La rappresentanza istituzionale costituisce un ulteriore ambito di delega, autorizzando Presidente e Vice Presidente a partecipare, in nome e per conto della Cooperativa Sociale Pane&Rose, a procedure di evidenza pubblica quali aste, licitazioni, trattative private e bandi pubblici finalizzati all'acquisizione di progetti, servizi o attività coerenti con la mission organizzativa. Tale delega comprende la facoltà di adempiere a tutti gli atti correlati e di stipulare contratti e convenzioni inerenti all'attività istituzionale della cooperativa.

La governance include anche la capacità di costituire aggregazioni temporanee tra imprese, quali associazioni temporanee d'impresa (ATI) o associazioni temporanee di scopo (ATS), strumentali alla partecipazione a procedure di gara e all'implementazione di progetti. Questa facoltà contempla la possibilità di conferire o ricevere mandati e incarichi, anche con rappresentanza esclusiva e processuale del raggruppamento nei confronti della committenza, garantendo l'adempimento delle obbligazioni contrattuali assunte.

La dimensione operativa della cooperativa si realizza attraverso una struttura direzionale articolata, alla quale il Consiglio di Amministrazione affida la gestione quotidiana dei servizi e dei processi interni. Tale direzione si compone di otto figure apicali che presidiano le diverse aree funzionali dell'organizzazione: Direttore Risorse Umane, Direttore Amministrativo, Direttore Ricerca Sviluppo e Progettazione, Direttore Sistema di Gestione Integrata, Direttore Area Didattica Educazione e Formazione, Direttore Area Socio Sanitaria, Direttore Area Inclusione Sociale e Direttore Infanzia e Minori.

Il modello organizzativo prevede inoltre un meccanismo di delega intermedia, attraverso il quale ciascun direttore può designare, all'interno della propria area di competenza, uno o più Project Manager con funzioni di supporto nell'erogazione dei servizi e nella gestione delle équipes di lavoro, garantendo così un presidio capillare delle attività e un'efficace supervisione delle risorse umane impiegate.

La struttura di governance si completa con il ricorso a professionalità esterne per ruoli tecnici specifici: il Dottor Natale in qualità di Medico Competente, l'Ingegnere Nicoletta Oropallo nel ruolo di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e il Dottor Papini come Data Protection Officer (DPO). Gli organi di controllo comprendono il Collegio Sindacale, composto dai professionisti Bianchi, Fadini e Caristia, e l'Organismo di Vigilanza previsto dal Modello Organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, costituito da due membri esterni: il Dottor Vannini e l'Avvocato Bandoni.

Questa articolazione della governance assicura alla cooperativa un sistema di gestione equilibrato, in cui le responsabilità decisionali e operative sono chiaramente distribuite tra gli organi sociali e le figure direzionali, garantendo trasparenza nei processi e adeguati meccanismi di controllo.

Articolazione composizione degli organi sociali

Nominativo	Carica ricoperta	Data prima nomina	Periodo di carica
Rindi Tommaso	Presidente del Consiglio d'Amministrazione	03/07/2021	30/06/2026
Toccafondi Lara	Vicepresidente	03/07/2021	30/06/2026
Masciadri Silvia	Consigliera	03/07/2021	30/06/2026
Berti Francesco	Consigliere	03/07/2021	30/06/2026
Formichella Flavia	Consigliere	03/07/2021	30/06/2026
Lombardi Federica	Consigliera	18/05/2024	30/06/2026
Ballerini Valentina Elena	Consigliera	18/05/2024	30/06/2026
Garavello Miriam	Consigliera	18/05/2024	30/06/2026
Ferrandi Federico	Consigliere	18/05/2024	30/06/2026
Bianchi Alessandro	Presidente Collegio Sindacale	26/01/2021	30/06/2025
Caristia Alberto	Sindaco	26/01/2021	30/06/2025
Fadini Maurizia	Sindaco	26/01/2021	30/06/2025
Silvan Nicola	Sindaco supplente	26/01/2021	30/06/2025
Arrivabene Luca	Sindaco Supplente	26/01/2021	30/06/2025
Vannini Riccardo	Membro Organismo di vigilanza 231	01/10/2020	31/12/2024
Bandoni Debora	Membro Organismo di vigilanza 231	01/10/2020	31/12/2024

Focus su presidente e membri del CDA

Presidente e legale rappresentante in carica

Nome e Cognome del presidente: Tommaso Rindi

Durata Mandato (Anni): 3

Numero mandati: 2

Consiglio di amministrazione

N. PERSONE

N.° componenti persone fisiche: 9

GENERE

Maschi: 4 | 44.44%

Femmine: 5 | 55.56%

ETÀ

Fino a 40 anni: 3 | 33.33%

Da 41 a 60 anni: 6 | 66.67%

NAZIONALITÀ

Nazionalità italiana: 9 | 100%

Partecipazione

Vita associativa

La Cooperativa Pane&Rose fonda la propria identità su un modello di governance partecipativa che valorizza il coinvolgimento attivo dei soci nella definizione e nell'attuazione delle strategie organizzative. La partecipazione sociale costituisce un elemento distintivo che caratterizza l'approccio operativo dell'organizzazione e rappresenta una traduzione concreta dei valori fondativi di mutualità, democraticità e trasparenza.

Nel 2024, l'impegno per promuovere la partecipazione si è manifestato nelle assemblee dei soci, dove sono stati discussi i cambiamenti strutturali e l'avanzamento dell'aggregazione con le cooperative Girasole e Abbaino. In aggiunta agli incontri istituzionali collettivi, per assicurare una comunicazione puntuale e trasparente sulle scelte strategiche della cooperativa, in linea con i principi di democrazia interna, sono stati organizzati incontri con i soci in gruppi omogenei per servizio.

Parallelamente, è proseguito l'impegno sul fronte del benessere organizzativo e della valorizzazione della base sociale grazie al progetto WAVES (#Conciliamo), che ha rappresentato uno strumento strategico per il rafforzamento della partecipazione. Una componente significativa delle risorse è stata destinata all'implementazione di politiche di conciliazione vita-lavoro e alla promozione della Corporate Family Responsibility (CFR). Questo approccio si è tradotto nello sviluppo di modelli organizzativi incentrati sull'equilibrio tra dimensione lavorativa, familiare e personale, rappresentando un asset cruciale per una gestione aziendale attenta al benessere delle persone e dei loro nuclei familiari.

Tra i servizi attivi anche nel 2024, si segnalano lo sportello risorse umane, lo sportello valorizzazione soci e lavoratori, i corsi di educazione alimentare, l'estensione dell'assicurazione sanitaria integrativa, il servizio di maggiordomo aziendale, le attività

sportive, i servizi domiciliari di pulizia e manutenzione. Tali iniziative hanno permesso a soci e dipendenti di accedere a opportunità concrete di supporto e miglioramento della qualità della vita. In particolare, gli sportelli dedicati hanno favorito un rafforzamento della comunicazione e della fiducia reciproca tra la base sociale e la direzione, offrendo consulenze e supporti personalizzati in risposta a esigenze lavorative e personali.

La cooperativa ha storicamente manifestato una particolare attenzione alla qualità del lavoro e alla tutela dei diritti dei propri soci e lavoratori, nella convinzione che il benessere individuale rappresenti un presupposto imprescindibile per l'efficacia organizzativa. Anche nel 2024, tali principi hanno guidato la gestione democratica dell'impresa, promuovendo un ambiente inclusivo e rispettoso delle diversità, in cui ogni socio possa esercitare un ruolo attivo nella definizione delle scelte aziendali.

Il modello partecipativo si conferma quindi un elemento identitario della cooperativa Pane&Rose, la cui azione non si limita all'erogazione di servizi, ma si estende alla promozione di una cultura della solidarietà, della mutualità e della sostenibilità, contribuendo in maniera significativa allo sviluppo della comunità locale e al rafforzamento del tessuto sociale.

Numero assemblee

3

Partecipazione dei soci alle assemblee

Data assemblea	N. partecipanti diritto di voto	N. partecipanti presenti	N. partecipanti delega	Indice partecipazione
09/03/2024	141	77	0	54.609929078014
18/05/2024	142	74	21	66.901408450704
19/12/2024	172	62	18	46.511627906977

Mappa degli Stakeholder

Mappe degli Stakeholder

La relazione con i nostri stakeholder è al centro del modello operativo di Pane&Rose. Il coinvolgimento costante e la comprensione delle aspettative di coloro con cui interagiamo sono elementi essenziali per il raggiungimento dei nostri obiettivi sociali ed economici.

La nostra rete di relazioni

Pane&Rose opera all'interno di un ecosistema di relazioni che ne influenzano l'operato e, al contempo, ne valorizzano l'impatto. Abbiamo identificato undici categorie di stakeholder che rappresentano i nostri principali interlocutori, con i quali costruiamo relazioni di fiducia e collaborazione.

Questi attori non sono semplici destinatari delle nostre attività, ma veri e propri partner che contribuiscono alla realizzazione della nostra missione e al miglioramento continuo dei nostri servizi. Le relazioni che coltiviamo si basano sulla trasparenza, sulla condivisione di valori e sulla volontà di generare un impatto positivo sul territorio.

Chi sono i nostri stakeholder e perché sono importanti

Stakeholder	Importanza per Pane&Rose	Cosa si aspettano da noi
Soci-lavoratori	Rappresentano l'essenza della cooperativa, il motore che alimenta la nostra missione.	Comunicazione trasparente, tutela del lavoro, qualità dei servizi, coinvolgimento nelle decisioni strategiche.
Enti pubblici	Definiscono il quadro normativo e le risorse disponibili, sono partner nella programmazione degli interventi.	Professionalità, flessibilità, capacità di leggere i bisogni del territorio, qualità dei servizi, rendicontazione puntuale.
Utenti	Sono i destinatari primari dei nostri servizi e contribuiscono a rafforzare la nostra reputazione.	Qualità del servizio, professionalità degli operatori, ascolto attivo e accoglienza.
Famiglie degli utenti	Amplificano la diffusione dei nostri servizi e forniscono feedback essenziali.	Qualità del servizio, professionalità degli operatori, innovazione nell'offerta.
Lavoratori	Rappresentano il volto della cooperativa e il primo canale di comunicazione con l'esterno.	Stabilità lavorativa, opportunità di crescita, comunicazione interna efficace.
Consorzi	Potenziando le nostre competenze e facilitando la partecipazione a bandi e progetti complessi.	Progettualità innovative, capacità di rete, flessibilità e dinamismo.
Cooperative partner	Rafforzano il nostro posizionamento e arricchiscono la nostra offerta attraverso il lavoro in rete.	Capacità progettuale e gestionale, qualità dei servizi, collaborazione costruttiva.
Banche	Supportano gli investimenti necessari per la realizzazione dei nostri progetti e garantiscono la liquidità.	Solidità economico-finanziaria, affidabilità, trasparenza.
Fornitori	Contribuiscono alla qualità dei nostri servizi attraverso la fornitura di beni e servizi essenziali.	Correttezza nei rapporti, rispetto dei tempi, qualità delle relazioni.
Università e centri di ricerca	Favoriscono l'innovazione e lo sviluppo di nuove competenze attraverso collaborazioni e progetti condivisi.	Proposte progettuali innovative, professionalità del personale.
Clients privati	Rappresentano un ambito di sviluppo strategico per diversificare le fonti di finanziamento.	Capacità di rispondere ai bisogni, qualità dei servizi, affidabilità e costi sostenibili.

Modalità di coinvolgimento

Nel corso del 2024, abbiamo sviluppato e implementato diverse iniziative di coinvolgimento:

- Con i soci-lavoratori: assemblee periodiche, formazione continua, condivisione delle responsabilità, comunicazioni regolari sulle scelte strategiche e i risultati raggiunti.
- Con gli enti pubblici: tavoli di co-progettazione, incontri di coordinamento, rendicontazione trasparente, monitoraggio congiunto della qualità dei servizi.
- Con utenti e famiglie: indagini di soddisfazione, incontri periodici, possibilità di visitare le strutture, canali di comunicazione diretti con gli operatori.
- Con i lavoratori: sistema di valutazione partecipato, sportelli dedicati (Risorse Umane e Valorizzazione soci/lavoratori), formazione mirata, comunicazione interna strutturata.
- Con consorzi e cooperative partner: progetti condivisi, scambio di competenze, tavoli di lavoro tematici, reti per la partecipazione a bandi.
- Con banche e fornitori: incontri periodici, comunicazioni trasparenti, relazioni di collaborazione a lungo termine.
- Con università e centri di ricerca: tirocini formativi, scambio di know-how, partecipazione a convegni e seminari.
- Con i clienti privati: comunicazione multicanale (web, social media, materiale informativo), passaparola qualificato, offerta personalizzata di servizi.

Iniziative di ascolto realizzate nel 2024

La nostra strategia di coinvolgimento si è concretizzata in diverse iniziative di ascolto e confronto:

- Aggiornamento della mappatura degli stakeholder con il coinvolgimento del Consiglio d'Amministrazione, Direttori e Project Manager
- Questionari di soddisfazione per committenti e utenti dei servizi
- Interviste strutturate con tutti i direttori delle aree operative
- Indagine di risposta alla valutazione annuale rivolta a tutti i lavoratori

Queste iniziative ci hanno permesso di raccogliere feedback preziosi che hanno orientato le nostre scelte strategiche e migliorato la qualità dei nostri servizi.

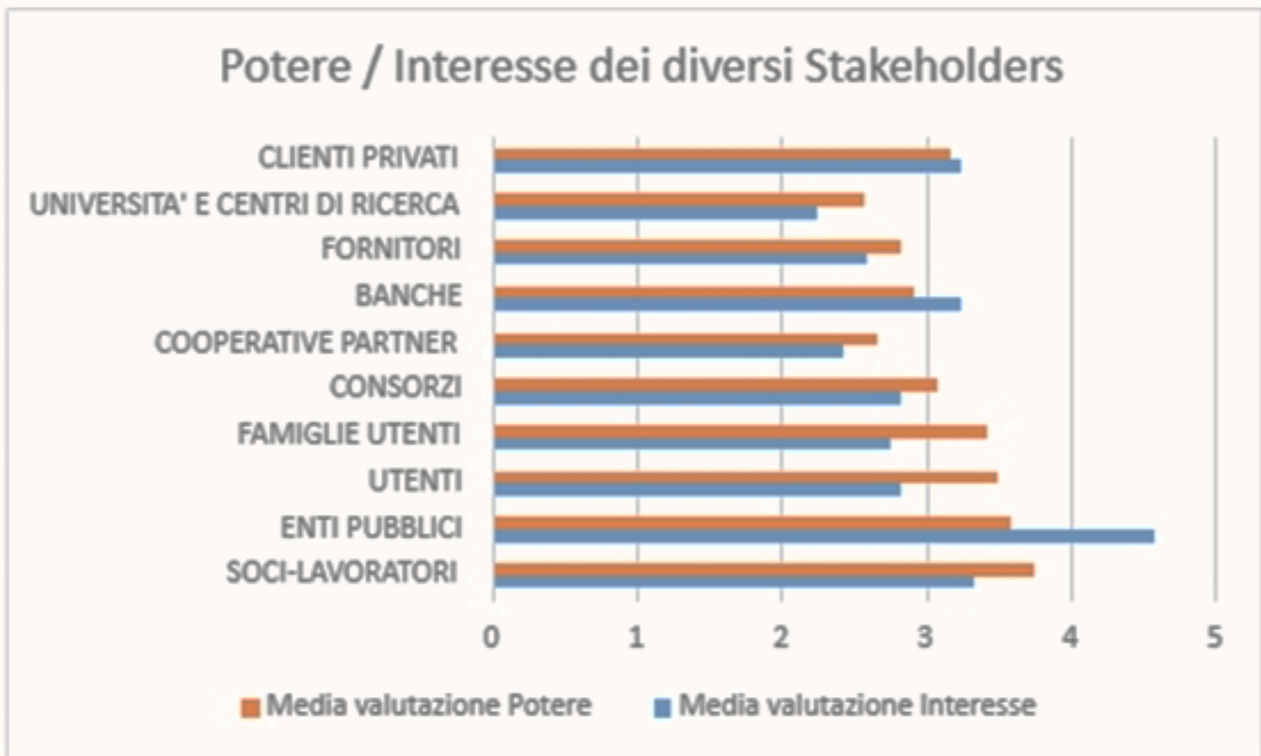
Impatto e valore generato

Il valore generato dalle relazioni con i nostri stakeholder si manifesta in diversi ambiti:

- Miglioramento continuo dei servizi grazie al feedback degli utenti e delle loro famiglie
- Innovazione nei modelli di intervento attraverso la collaborazione con partner progettuali, università e centri di ricerca
- Ampliamento dell'offerta mediante partnership con cooperative e consorzi
- Stabilità economica e occupazionale supportata da relazioni solide con enti pubblici, banche e clienti privati
- Crescita professionale dei soci e lavoratori attraverso percorsi formativi e di valorizzazione

La ricchezza e la qualità della nostra rete di stakeholder rappresentano un patrimonio fondamentale per Pane&Rose, che continueremo a coltivare e sviluppare per generare un impatto sempre più significativo sul benessere delle persone e delle comunità che serviamo.

[Immagine mappa degli Stakeholder](#)



Sociale

Sviluppo e valorizzazione dei soci

Vantaggi di essere socio

Aderire alla cooperativa Pane&Rose significa intraprendere un cammino di partecipazione autentica fondato sulla condivisione di valori cooperativi che costituiscono il nucleo della nostra identità collettiva. Lo Statuto prevede diverse tipologie di appartenenza – soci cooperatori, volontari, sovventori, finanziatori e soci speciali – consentendo l'accesso a persone fisiche che possiedono competenze professionali coerenti con le nostre attività o che, attraverso il proprio contributo, intendono concorrere al raggiungimento degli scopi sociali. L'ingresso avviene mediante una richiesta formale al Consiglio di Amministrazione e si perfeziona con l'iscrizione nel libro soci, segnando l'inizio di un rapporto basato sulla responsabilità condivisa.

La governance partecipativa si realizza primariamente attraverso i momenti assembleari previsti dallo Statuto, durante i quali ogni socio esercita il proprio diritto di voto e contribuisce attivamente alla definizione degli indirizzi generali. Nel 2024, la partecipazione assembleare ha registrato un significativo coinvolgimento, confermando la vitalità democratica che caratterizza la nostra organizzazione. Le decisioni strategiche elaborate dal Consiglio di Amministrazione vengono implementate dalla Direzione e tradotte operativamente dai project manager e coordinatori di servizio, in un processo che valorizza il contributo di ogni livello dell'organizzazione.

La formazione rappresenta uno strumento fondamentale per alimentare la partecipazione consapevole. Oltre agli adempimenti normativi, Pane&Rose ha proposto un sistema formativo interno che nasce dai bisogni organizzativi effettivi, viene progettato con approccio partecipativo e contribuisce significativamente a rafforzare il senso di appartenenza. Complementare a questo, l'ecosistema comunicativo interno – composto dal magazine "PeRNoi", dai canali di messaggistica istantanea e dalle piattaforme digitali Gecos+ e Office365 – assicura trasparenza informativa e facilita lo scambio continuo tra tutti i membri della cooperativa.

Il valore generativo dell'essere socio si manifesta concretamente nell'evoluzione stessa dei servizi offerti da Pane&Rose. Molte delle attuali aree di intervento sono nate dalle intuizioni e dalle competenze di singoli soci o gruppi di lavoro: l'implementazione del metodo Feuerstein è stata possibile grazie al percorso di ricerca di una socia che aveva approfondito questo approccio nella sua tesi; il primo nido d'infanzia è stato avviato grazie all'iniziativa di due socie; l'intera area dei servizi di accoglienza si è sviluppata a partire dall'esperienza professionale di un'altra socia. Questi esempi testimoniano come la cooperativa riconosca e valorizzi il capitale umano e intellettuale dei propri membri, costruendo su di esso progettualità innovative e sostenibili.

Nel corso del 2024, l'appartenenza alla base sociale ha comportato benefici concreti: percorsi formativi gratuiti, partecipazione a gruppi di lavoro strategici, iniziative di team building, coinvolgimento in progetti innovativi e accesso trasparente alle informazioni

strategiche. Questi elementi hanno ulteriormente consolidato la percezione, ampiamente condivisa, di Pane&Rose come spazio comune di crescita professionale e personale.

Il 2024, inoltre, ha segnato un'importante evoluzione nell'ambito del welfare aziendale grazie al progetto "Conciliamo", che ha consentito l'implementazione di nuovi strumenti a beneficio di soci e lavoratori. La piattaforma digitale "Wellcoop" rappresenta in questo senso un'innovazione significativa: uno spazio digitale dedicato, accessibile e intuitivo, dove ciascun socio può gestire autonomamente le risorse destinate al proprio benessere. Nel 2025, questo sistema sarà ulteriormente potenziato attraverso l'integrazione con le opportunità offerte dai Piani di welfare della Regione Toscana e dalle risorse derivanti dal progetto "Riparto", finanziato dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia.

L'appartenenza a Pane&Rose si configura quindi non come mero status formale, ma come esperienza concreta di partecipazione, crescita professionale e personale, accesso a diritti collettivi e condivisione di un progetto imprenditoriale che incarna pienamente i valori della cooperazione sociale.

Numero e Tipologia soci

Soci ordinari: 161

Soci volontari: 13

Soci finanziatori: 1

Soci altri: 11

Focus Tipologia Soci

Soci lavoratori: 162

Soci svantaggiati: 1

Focus Soci persone fisiche

	Tipologia	Valore	Percentuale
Genere			
Maschi		24	14.04%
Femmine		147	85.96%
Totale		171	
Età			
fino a 40 anni		42	24.56%
Dai 41 ai 60 anni		123	71.93%
Oltre 60 anni		6	3.51%
Totale		171	
Nazionalità			
Italiana		162	94.74%
Europea non Italiana		4	2.34%
Extraeuropea		5	2.92%
Totale		171	
Studi			

Laurea	94	54.97%
Scuola media superiore	48	28.07%
Scuola media inferiore	28	16.37%
Scuola elementare	1	0.58%
Nessun titolo	0	0%
Totale	171	

Focus Soci svantaggiati

Tipologia	Maschi	Femmine	Totale
Detenuti ed ex detenuti	0 0%	0 0%	0
Disabili fisici	0 0%	0 0%	0
Disabili psichici e sensoriali	0 0%	0 0%	0
Minori	0 0%	0 0%	0
Pazienti psichiatrici	0 0%	0 0%	0
Tossicodipendenti / Alcolisti	1 100%	0 0%	1

Tipologia	Valore	Percentuale
Età		
fino a 40 anni	0	0%
Dai 41 ai 60 anni	1	100%
Oltre 60 anni	0	0%
Totale	1	
Nazionalità		
Italiana	1	100%
Europea non Italiana	0	0%
Extraeuropea	0	0%
Totale	1	
Studi		
Laurea	0	0%
Scuola media superiore	0	0%
Scuola media inferiore	1	100%
Scuola elementare	0	0%
Nessun titolo	0	0%
Totale	1	

Anzianità associativa

Tipologia	Valore	Percentuale
Anzianità fino a 5 anni	95	55.23%
Anzianità fino a 10 anni	41	23.84%
Anzianità fino a 20 anni	24	13.95%
Anzianità oltre i 20 anni	12	6.98%

Occupazione: sviluppo e valorizzazione dei lavoratori

Politiche del lavoro e salute e sicurezza, contratti di lavoro applicati

Nel corso del 2024 Pane&Rose ha proseguito con convinzione il proprio impegno verso una gestione del lavoro fondata su principi di equità, partecipazione, sicurezza e benessere organizzativo. Il valore attribuito al lavoro non è concepito unicamente come dimensione produttiva, bensì come leva fondamentale per la costruzione dell'identità collettiva e per la realizzazione dei principi mutualistici e solidaristici su cui si fonda la cooperativa.

Alla data del 31 dicembre 2024, la compagine occupazionale della cooperativa è costituita da 304 persone. Di queste, 172 sono soci lavoratori ordinari o speciali, mentre 132 sono lavoratori non soci inquadrati come dipendenti. Questo dato conferma la vocazione mutualistica dell'organizzazione, che punta alla progressiva trasformazione dei rapporti di lavoro in forme più stabili e partecipate, con l'obiettivo di consolidare il senso di appartenenza e di responsabilità condivisa.

La cooperativa applica il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le Cooperative Sociali, che è stato rinnovato nel febbraio 2024 e che ha introdotto importanti miglioramenti in termini di riconoscimento salariale, tutele e valorizzazione delle professionalità: tra le novità più rilevanti si segnalano l'introduzione della quattordicesima mensilità, il potenziamento del sistema di copertura sanitaria integrativa e un miglior riconoscimento economico per le figure educative. Questi avanzamenti hanno avuto un impatto significativo anche sulle dinamiche gestionali della cooperativa, chiamata a confrontarsi con un aumento del costo del lavoro che ha richiesto un'attenta opera di concertazione con gli enti committenti per ottenere gli adeguamenti tariffari necessari a garantire la sostenibilità economica dei servizi.

Nel corso del 2024 si sono registrate 229 nuove assunzioni, a fronte di 133 cessazioni. Il saldo occupazionale è positivo e conferma la crescita complessiva dell'organico, in linea con l'espansione e il consolidamento dei servizi erogati, soprattutto nei settori dell'inclusione sociale, dell'educazione e dei servizi alla persona. A queste dinamiche si aggiungono 155 variazioni del monte ore, 49 proroghe contrattuali, 34 trasformazioni di contratto (prevalentemente da determinato a indeterminato) e 29 variazioni di livello. Si tratta di dati che, letti congiuntamente, restituiscono una fotografia dinamica e in evoluzione della forza lavoro, con frequenti interventi di rimodulazione e consolidamento dei percorsi professionali.

La varietà dei contratti applicati riflette la pluralità dei servizi gestiti dalla cooperativa e la necessità di adattare le tipologie contrattuali ai diversi bisogni organizzativi e progettuali. Prevalgono i contratti a tempo indeterminato, ma è significativa anche la presenza di contratti a tempo determinato, spesso legati a progettualità finanziate o a esigenze stagionali. I part-time rappresentano una parte consistente dei rapporti di lavoro, con monte

ore settimanali molto diversificati. Tale flessibilità è gestita dalla cooperativa cercando di bilanciare le esigenze produttive con i bisogni di conciliazione dei lavoratori.

In questa direzione, si collocano le azioni promosse nell'ambito del progetto WAVES (#Conciliamo), attraverso cui Pane&Rose ha ridefinito il proprio regolamento aziendale di welfare, formalizzando misure tese a migliorare il benessere lavorativo. Il nuovo impianto regolativo mira a valorizzare la condizione di socio e/o dipendente promuovendo un clima organizzativo inclusivo e motivante, introducendo strumenti di flessibilità oraria, organizzativa e tecnologica. Tra le azioni più significative si segnalano l'estensione dello smart working in alcune aree, l'accesso a flexible benefit, iniziative di supporto alla genitorialità e l'avvio di pratiche di time saving. Le misure di welfare aziendale sono state progettate con attenzione a evitare disparità fra soci e non soci, garantendo parità di accesso e uniformità nei diritti, pur riconoscendo la specificità della posizione di socio lavoratore.

Accanto a queste azioni, la cooperativa ha mantenuto un forte investimento sulla formazione come strumento di valorizzazione delle competenze e di promozione del benessere. Nel 2024 sono state erogate complessivamente oltre 2.100 ore di formazione, riguardanti ambiti trasversali (salute e sicurezza, privacy, primo soccorso), ma anche percorsi di aggiornamento professionale specifici, come quelli legati alla child safeguarding policy, alla gestione del rischio clinico e alle nuove metodologie educative. La formazione obbligatoria è stata sistematicamente garantita, con tassi di partecipazione molto elevati, mentre l'offerta formativa volontaria è stata modulata sulla base dei bisogni rilevati dalle diverse aree di servizio e dalle richieste emerse nei momenti di valutazione individuale.

Il sistema di valutazione del personale, che ha coinvolto più di 270 lavoratori, rappresenta un ulteriore tassello della politica delle risorse umane, finalizzato non solo alla valorizzazione dei contributi individuali, ma anche alla costruzione di una cultura del feedback e del miglioramento continuo. Il processo ha previsto la restituzione di un punteggio numerico accompagnato da commenti qualitativi, oltre alla possibilità per il lavoratore di fornire il proprio punto di vista. Tale procedura ha favorito una maggiore trasparenza e ha consentito di evidenziare aree di forza e ambiti di sviluppo per ciascun lavoratore e per i gruppi di lavoro.

La salute e sicurezza sui luoghi di lavoro rimane un presidio imprescindibile dell'agire cooperativo. Nel 2024 Pane&Rose ha rafforzato il sistema di prevenzione e protezione, aggiornando il documento di valutazione dei rischi, garantendo la presenza del RLS e del Medico Competente in tutte le sedi operative, monitorando con regolarità gli adempimenti normativi. È stato attivato un piano annuale di formazione su salute e sicurezza che ha coinvolto oltre 400 operatori in corsi di vario livello: antincendio, primo soccorso, rischio clinico, HACCP, atti autolesionistici e di violenza. L'adozione della policy aziendale sulla child safeguarding ha inoltre introdotto elementi specifici di protezione nei servizi rivolti a minori.

L'approccio alla sicurezza non si limita agli aspetti tecnici e normativi, ma si estende alla dimensione relazionale e organizzativa: la cooperativa promuove attivamente un clima lavorativo improntato al rispetto, al riconoscimento reciproco e alla gestione non violenta dei conflitti. In tale contesto, hanno assunto crescente importanza le iniziative di supervisione, supporto psicologico e accompagnamento dei gruppi di lavoro impegnati nei servizi ad alta intensità emotiva e relazionale, come quelli rivolti a persone senza dimora, a minori con disagio o a utenti con disturbi psichiatrici.

La riorganizzazione interna avviata nel corso dell'anno ha inciso anche sulla struttura e sulle responsabilità delle figure apicali. Alcune posizioni direttive storiche hanno rassegnato le dimissioni, aprendo la strada a un ricambio generazionale che ha visto il conferimento di ruoli di responsabilità a figure precedentemente impegnate come project manager. Questo passaggio è stato accompagnato da processi di affiancamento, attribuzione progressiva di deleghe, ridefinizione di mansionari e costruzione condivisa degli obiettivi. La nuova governance ha mostrato attenzione a valorizzare le competenze interne e a promuovere logiche di responsabilizzazione diffusa.

La partecipazione dei soci ai processi decisionali, oltre ai momenti assembleari formali, ha trovato espressione anche in pratiche di condivisione e confronto legate alla riorganizzazione, all'approvazione del progetto di aggregazione con altre cooperative e alla ridefinizione della mission e vision aziendale. Anche se non sempre è stato possibile garantire una partecipazione estesa a tutta la base sociale, la cooperativa ha espresso l'intenzione di rafforzare questi canali nel 2025, a partire dal coinvolgimento dei lavoratori nei tavoli di lavoro tematici e nelle attività preparatorie al progetto di fusione.

Le azioni introdotte riflettono la volontà di agire non solo per il rispetto degli obblighi normativi, ma per l'affermazione di un modello cooperativo fondato sulla centralità della persona, sulla condivisione dei saperi e sulla promozione di un'economia del lavoro che non lasci indietro nessuno. Le sfide ancora aperte, legate alla pressione competitiva esterna, all'inadeguatezza delle tariffe pubbliche e alla necessità di nuovi strumenti gestionali, saranno affrontate con lo stesso approccio partecipativo e orientato al miglioramento continuo che ha caratterizzato tutto l'anno rendicontato.

Welfare aziendale

Nel corso del 2024, Pane&Rose ha ulteriormente rafforzato il proprio impegno nel welfare aziendale attraverso il progetto WAVES (Welfare Aziendale Verso l'Economia Sociale), che ha rappresentato un'importante opportunità per introdurre interventi mirati e valutare concretamente l'impatto generato sulla vita quotidiana dei lavoratori. Questo progetto ha permesso alla cooperativa di analizzare con precisione le reali necessità dei propri dipendenti, sviluppando così servizi efficaci, innovativi e rispondenti alle esigenze emergenti e diversificate dei lavoratori stessi.

Un'attenzione particolare è stata dedicata alla formazione non obbligatoria, che ha visto il coinvolgimento diretto di 62 persone. I partecipanti hanno potuto acquisire e sviluppare competenze professionali e personali fondamentali per migliorare non solo la propria esperienza lavorativa ma anche il proprio benessere complessivo. Gli interventi formativi hanno toccato vari ambiti, dalla comunicazione efficace alla gestione dello stress, con l'obiettivo di creare un ambiente lavorativo positivo e supportivo. Inoltre, Pane&Rose ha realizzato specifici corsi formativi differenziati per fasce d'età, con 17 edizioni che si sono svolte tra ottobre 2022 e maggio 2023. Questi corsi hanno approfondito tematiche relative alla normativa sulla conciliazione vita-lavoro e agli strumenti organizzativi interni disponibili per facilitarne una concreta attuazione.

Una delle innovazioni più apprezzate dai dipendenti è stata l'implementazione del servizio di Maggiordomo Aziendale. Questo servizio ha ricevuto numerosi consensi positivi per la sua capacità di alleggerire significativamente la gestione quotidiana di impegni personali e familiari. Grazie a questo intervento, i lavoratori hanno potuto delegare attività pratiche come la gestione di pratiche amministrative, prenotazioni di visite mediche, acquisti di beni

di prima necessità e prenotazioni di eventi culturali e sportivi. Questa facilitazione ha permesso ai dipendenti di godere di un maggiore equilibrio tra vita privata e professionale, migliorando il loro livello generale di benessere.

Parallelamente, la cooperativa ha introdotto anche servizi di pulizia domiciliare ordinaria, che hanno ricevuto un notevole apprezzamento. Molti lavoratori hanno riportato una significativa riduzione del carico domestico e dello stress correlato alla gestione quotidiana delle attività domestiche, potendo così dedicare più tempo ai propri interessi personali e familiari. In aggiunta a ciò, Pane&Rose ha attivato un efficace servizio di manutenzioni domestiche che includeva interventi pratici quali riparazioni elettriche, lavori di imbiancatura, montaggio mobili e manutenzioni generali. Anche questo servizio è stato accolto con entusiasmo, riducendo ulteriormente il peso delle incombenze domestiche sui lavoratori.

Dal punto di vista organizzativo, Pane&Rose ha investito in maniera significativa nella flessibilità oraria, coinvolgendo non solo le figure manageriali e gli staff tecnici, ma estendendo i benefici della digitalizzazione a tutti i lavoratori della cooperativa. Tale politica ha permesso una gestione più autonoma e personalizzata degli impegni lavorativi attraverso la definizione di fasce orarie adattabili alle diverse esigenze operative, favorendo così un migliore equilibrio tra attività professionali e vita personale. La cooperativa ha promosso e intensificato l'utilizzo del lavoro agile, reso possibile grazie alla digitalizzazione estesa e integrata dei processi aziendali. In particolare, la possibilità di gestire in modo più libero e flessibile le ore dedicate al back office ha permesso ai lavoratori di svolgere tali attività da sedi alternative come la propria abitazione o gli spazi di coworking messi a disposizione dalla cooperativa. Pane&Rose ha inoltre potenziato le dotazioni tecnologiche, fornendo dispositivi elettronici adeguati al lavoro remoto come computer portatili e smartphone aziendali, e ha accompagnato questo processo con percorsi formativi specifici e momenti informativi regolari per garantire un utilizzo efficace e ottimale delle tecnologie digitali. Questa evoluzione ha contribuito significativamente al miglioramento della comunicazione interna e alla valorizzazione della qualità della vita lavorativa di tutti i dipendenti.

Un ulteriore elemento strategico qualificante è stato l'impiego efficace delle piattaforme cloud per la gestione amministrativa, delle risorse umane e dei servizi. L'utilizzo di questi strumenti ha consentito di ottimizzare i flussi di lavoro, rendendo più efficienti le operazioni amministrative e facilitando la condivisione di informazioni e documenti tra team diversi. Grazie all'impiego delle piattaforme cloud, è stato possibile migliorare significativamente la comunicazione interna e la collaborazione tra dipartimenti, incrementando la tempestività e la qualità delle risposte ai bisogni organizzativi e operativi della cooperativa.

La valutazione complessiva dell'impatto del progetto WAVES ha evidenziato con chiarezza un miglioramento significativo nella qualità della vita lavorativa e personale dei dipendenti. In particolare, il 40% dei lavoratori ha riportato un concreto miglioramento della conciliazione vita-lavoro e il 45% ha apprezzato il sostegno ricevuto per le esigenze quotidiane. È stato inoltre registrato un aumento della motivazione lavorativa e un generale miglioramento del clima aziendale, percepito dal 34% dei dipendenti. Il 41% dei lavoratori ha riconosciuto un rafforzamento del legame di fiducia con l'organizzazione e il 31% ha segnalato una maggiore soddisfazione rispetto al proprio contesto lavorativo. Complessivamente, la maggior parte dei dipendenti ha espresso una valutazione positiva

delle iniziative implementate, sottolineando il valore percepito e il significativo contributo al benessere generale e alla qualità della vita lavorativa.

Pane&Rose considera il welfare aziendale un investimento strategico fondamentale e irrinunciabile per promuovere un ambiente lavorativo sempre più inclusivo, sostenibile e orientato alla continua valorizzazione delle persone. In questa prospettiva, la cooperativa intende proseguire sulla strada intrapresa, mantenendo sempre alta l'attenzione al benessere e alle esigenze dei propri lavoratori.

Numero occupati

290

Numero svantaggiati

4

Occupati Soci

	Tipologia	Valore	Percentuale
Genere			
Maschi		19	11.8%
Femmine		142	88.2%
Totale		161	
Età			
fino a 40 anni		64	39.75%
Dai 41 ai 60 anni		91	56.52%
Oltre 60 anni		6	3.73%
Totale		161	
Nazionalità			
Italiana		153	95.03%
Europea non Italiana		2	1.24%
Extraeuropea		6	3.73%
Totale		161	
Studi			
Laurea		85	52.8%
Scuola media superiore		47	29.19%
Scuola media inferiore		28	17.39%
Scuola elementare		1	0.62%
Nessun titolo		0	0%
Totale		161	

Occupati non Soci

	Tipologia	Valore	Percentuale
Genere			
Maschi		13	10.08%
Femmine		116	89.92%
Totale		129	
Età			
fino a 40 anni		46	35.66%
Dai 41 ai 60 anni		68	52.71%
Oltre 60 anni		15	11.63%
Totale		129	
Nazionalità			
Italiana		111	86.05%
Europea non Italiana		5	3.88%
Extraeuropea		13	10.08%
Totale		129	
Studi			
Laurea		43	33.33%
Scuola media superiore		42	32.56%
Scuola media inferiore		44	34.11%
Scuola elementare		0	0%
Nessun titolo		0	0%
Totale		129	

Volontari e Tirocinanti

	Tipologia	Valore	Percentuale
Volontari svantaggiati maschi		0	0%
Volontari svantaggiati femmine		0	0%
Volontari NON svantaggiati maschi		6	17.65%
Volontari NON svantaggiati femmine		7	20.59%
Tirocinanti svantaggiati maschi		0	0%
Tirocinanti svantaggiati femmine		2	5.88%
Tirocinanti NON svantaggiati maschi		4	11.76%
Tirocinanti NON svantaggiati femmine		15	44.12%

Livelli di inquadramento

Tipologia	Maschi	Femmine	Totale
A1			
Addetto pulizie/ cucina/ ausiliari	0 0%	0 0%	0
Altro	1 16.67%	5 83.33%	6
A2			
Addetto pulizie/cucina	0 0%	0 0%	0
Centralinista	0 0%	0 0%	0
Operai generici	0 0%	0 0%	0
Altro	3 50%	3 50%	6
B1			
Addetti ai servizi di decoro delle comunità urbane	0 0%	0 0%	0
Addetto alla segreteria	0 0%	0 0%	0
Addetto all'infanzia con funzioni non educative	0 0%	0 0%	0
Autista con patente B/C	0 0%	0 0%	0
Giardiniere, operaio agricolo qualificato	0 0%	0 0%	0
Necroforo	0 0%	0 0%	0
Operaio qualificato /manutentore	0 0%	0 0%	0
OSS non formato	0 0%	0 0%	0
Altro	2 25%	6 75%	8
C1			
Assistente di Base/ OTA/ OSA/ ADEST/...	0 0%	0 0%	0
Autista con patente D/K/autista soccorritore/ accompagnatore	0 0%	0 0%	0
Cuoco	0 0%	0 0%	0
Impiegato d'ordine	0 0%	0 0%	0
Operaio specializzato	0 0%	0 0%	0
Altro	5 5.43%	87 94.57%	92
C2			
OSS	2 16.67%	10 83.33%	12
C3			
Capo squadra /capo cuoco	0 0%	0 0%	0
Responsabile/coordinatore Assistenziali	Attività	0 0%	0
Altro	0 0%	3 100%	3
D1			
Animatore qualificato	0 0%	0 0%	0

Educatore	0 0%	0 0%	0
Operatore dell'inserimento lavorativo	0 0%	0 0%	0
Altro	8 13.33%	52 86.67%	60
D2			
Assistente sociale	0 0%	0 0%	0
Educatore professionale	0 0%	0 0%	0
Impiegato di concetto	0 0%	0 0%	0
Infermiere professionale	0 0%	0 0%	0
Referente operativo	0 0%	0 0%	0
Terapista della riabilitazione (logopedista, fisioterapista...)	0 0%	0 0%	0
Altro	10 11.76%	75 88.24%	85
D3			
Educatore professionale coordinatore	0 0%	5 100%	5
E1			
Coordinatore/ capo ufficio	1 8.33%	11 91.67%	12
E2			
Agronomo	0 0%	0 0%	0
Coordinatore di unità operativa/ servizi complessi	0 0%	0 0%	0
Psicologo/ Sociologo/ Pedagogista/ Medico	0 0%	0 0%	0
Altro	3 37.5%	5 62.5%	8

Occupati

Occupati svantaggiati Soci

	Tipologia	Valore	Percentuale
Genere			
Maschi		1	100%
Femmine		0	0%
Totale		1	
Età			
fino a 40 anni		0	0%
Dai 41 ai 60 anni		1	100%
Oltre 60 anni		0	0%
Totale		1	
Nazionalità			
Italiana		1	100%
Europea non Italiana		0	0%
Extraeuropea		0	0%

Totale	1	
Studi		
Laurea	0	0%
Scuola media superiore	0	0%
Scuola media inferiore	1	100%
Scuola elementare	0	0%
Nessun titolo	0	0%
Totale	1	

Occupati svantaggiati non Soci

	Tipologia	Valore	Percentuale
Genere			
Maschi		2	66.67%
Femmine		1	33.33%
Totale		3	
Età			
fino a 40 anni		0	0%
Dai 41 ai 60 anni		2	66.67%
Oltre 60 anni		1	33.33%
Totale		3	
Nazionalità			
Italiana		3	100%
Europea non Italiana		0	0%
Extraeuropea		0	0%
Totale		3	
Studi			
Laurea		0	0%
Scuola media superiore		0	0%
Scuola media inferiore		2	66.67%
Scuola elementare		1	33.33%
Nessun titolo		0	0%
Totale		3	

Contratti occupati svantaggiati

Tipologia	Tirocini	Contratto	Altro	Totale
Detenuti ed ex detenuti	0 0%	0 0%	0 0%	0
Disabili fisici	0 0%	0 0%	0 0%	0
Disabili psichici e sensoriali	0 0%	3 100%	0 0%	3
Minori	0 0%	0 0%	0 0%	0
Pazienti psichiatrici	0 0%	0 0%	0 0%	0
Tossicodipendenti / Alcolisti	0 0%	1 100%	0 0%	1

Tipologia di contratti di lavoro applicati

Tipologia di contratti di lavoro applicati

Nel corso dell'anno 2024 la cooperativa ha continuato ad applicare in modo sistematico e coerente il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le Cooperative Sociali, aggiornato a seguito del rinnovo entrato in vigore nel febbraio dello stesso anno. Tale CCNL rappresenta il riferimento normativo e valoriale per tutti i rapporti di lavoro instaurati con lavoratrici e lavoratori, soci e non soci, offrendo tutele omogenee e criteri di inquadramento fondati su mansioni, livelli di responsabilità e specificità professionali.

Alla data del 31 dicembre 2024 risultano attivi 304 rapporti di lavoro, dei quali 172 sono riferibili a soci (ordinari o speciali) e 132 a lavoratori non soci. Le posizioni contrattuali in essere si articolano in una pluralità di forme, adattate alle caratteristiche dei servizi erogati e alle progettualità sviluppate nel corso dell'anno. Si rileva una prevalenza di contratti a tempo indeterminato, cui si affianca una quota significativa di contratti a tempo determinato, spesso legati a progetti a termine, affidamenti con durata definita o esigenze temporanee di servizio. La tipologia part-time è ampiamente diffusa, con monte ore settimanali variabili da un minimo di 10 a un massimo di 38,5 ore, e costituisce una leva organizzativa centrale per garantire flessibilità, continuità e adattabilità ai bisogni degli utenti e dei territori.

Al 31/12/2024, le principali tipologie contrattuali applicate sono:

- "Dipendente a tempo indeterminato" (in diverse declinazioni orarie e settimanali);
- "Dipendente a tempo determinato" (6 giorni, 5 giorni, personalizzati);
- Alcune posizioni residuali a termine per collaborazioni o prestazioni occasionali, generalmente impiegate solo in fasi iniziali di sperimentazione di nuove progettualità.

Dall'analisi delle variazioni contrattuali emerge inoltre un'alta dinamicità nella gestione dei contratti: nel solo 2024 sono state registrate 229 nuove assunzioni, 133 cessazioni, 155 variazioni del monte ore, 49 proroghe, 34 trasformazioni contrattuali (prevalentemente verso l'indeterminato) e 29 variazioni di livello. Questi dati testimoniano la volontà della cooperativa di consolidare i percorsi professionali, valorizzare le competenze e offrire prospettive di stabilità anche nei contesti più complessi.

Per quanto concerne la politica interna di determinazione dei compensi, Pane&Rose adotta integralmente quanto previsto dal CCNL Cooperative Sociali, integrando le tabelle retributive nazionali con elementi premianti e correttivi laddove consentito dal bilancio e

dalla sostenibilità economica dei servizi. La classificazione del personale avviene in base al mansionario interno e ai profili professionali riconducibili ai livelli previsti dal contratto. Particolare attenzione è posta al riconoscimento delle figure educative e sociosanitarie, che costituiscono l'ossatura dei servizi territoriali, domiciliari, scolastici e comunitari gestiti dalla cooperativa.

In alcuni contesti specifici, e in coerenza con quanto consentito dalla contrattazione di secondo livello, la cooperativa ha introdotto elementi incentivanti individuali o di gruppo, collegati al raggiungimento di obiettivi operativi, alla copertura di turni disagiati, alla disponibilità in fasce orarie critiche o alla mobilità interservizio. Tali incentivi sono attribuiti secondo criteri di trasparenza e tracciabilità, attraverso strumenti condivisi con i coordinatori e formalizzati in sede di progettazione economica del servizio o del budget annuale.

A partire dal 2023 e per tutta la durata del 2024, è stato rafforzato il sistema dei benefit e dei supporti individuali attraverso l'attivazione del regolamento interno sul welfare aziendale, elaborato nell'ambito del progetto WAVES.

Il regolamento, condiviso in sede di Direzione, prevede misure accessibili sia ai soci che ai non soci, includendo:

- l'accesso a flexible benefit per spese sanitarie, educative e familiari;
- l'adozione dello smart working nei servizi e ruoli compatibili;
- la possibilità di attivare orari flessibili per motivi familiari o di salute;
- contributi per l'accesso a servizi di cura per i figli e per familiari non autosufficienti;
- iniziative di supporto psicologico e supervisione nei contesti ad alta intensità emotiva;
- azioni sperimentali di conciliazione vita-lavoro (es. banca ore solidale, permessi aggiuntivi non retribuiti, rimodulazioni temporanee del monte ore).

La gestione equa dei benefit, così come la trasparenza nei criteri di attribuzione degli incentivi, è considerata condizione imprescindibile per preservare la coesione interna e la credibilità della governance, in un contesto dove il pluralismo contrattuale e le differenze tra le posizioni lavorative (per monte ore, ruolo, area, status giuridico) potrebbero generare potenziali squilibri.

Anche nel 2024, dunque, la cooperativa ha confermato un modello di gestione contrattuale improntato a rigore normativo, valorizzazione delle risorse umane, attenzione alla persona e capacità di risposta ai mutamenti organizzativi e di mercato. Le linee strategiche delineate per l'anno successivo confermano la volontà di mantenere questo equilibrio, accompagnando l'evoluzione dei servizi con strumenti flessibili, tutele rafforzate e un continuo investimento sulle condizioni materiali e simboliche del lavoro cooperativo.

Tipologia	Valore	Percentuale
Dipendenti a tempo indeterminato e a tempo pieno	49	12.69%
Dipendenti a tempo indeterminato e a part time	207	53.63%
Dipendenti a tempo determinato e a tempo pieno	1	0.26%
Dipendenti a tempo determinato e a part time	35	9.07%
Collaboratori continuativi	0	0%

Lavoratori autonomi	24	6.22%
Altre tipologie di contratto	70	18.13%
Totale	386	

Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità erogate

Struttura compensi

Retribuzione annua lorda minima: 30.488,00€

Retribuzione annua lorda massima: 62.789,00€

Totale: 93.277,00€

Rapporto: 2.06

Organo di amministrazione e controllo

Nominativo	Tipologia	Importo
Presidente	Indennità di carica	12.000,00€
Vice Presidente	Indennità di carica	4.700,00€
Consigliere	Indennità di carica	600,00€
Presidente Collegio Sindacale	Compensi	5.928,00€
Membro Collegio Sindacale	Compensi	4.110,00€
Membro Collegio Sindacale	Compensi	4.110,00€

Turnover

Organico medio al 31/12 (C): 294

Entrati nell'anno: 229

Usciti nell'anno: 133

Tasso di Turnover (%)=(N. di uscite nel periodo / Numero medio di dipendenti)*100=
(133/294)*100= **68,55**

Malattie ed infortuni

Infortuni professionali: 8

Dettaglio malattia ed infortuni

La tutela della salute e della sicurezza sul lavoro rappresenta per la cooperativa un impegno costante e prioritario. Nel corso del 2024 sono stati raccolti e analizzati in modo sistematico i dati relativi alle assenze per malattia e agli eventuali infortuni, al fine di monitorare l'andamento complessivo del benessere delle lavoratrici e dei lavoratori e valutare l'efficacia delle misure di prevenzione adottate.

Nel periodo di riferimento, sono state registrate 193 giornate complessive di assenza per malattia a giornata intera, a cui si aggiungono 40 giornate di ricovero ospedaliero legate a

condizioni cliniche di maggiore complessità. Non risultano invece assenze per malattia oraria, né sono stati rilevati casi di malattia riconducibili a quarantena da COVID-19.

Un dato particolarmente significativo riguarda l'assenza totale di infortuni sul lavoro, sia in forma giornaliera che oraria. Non sono emersi, infatti, eventi traumatici collegati all'attività professionale che abbiano comportato interruzioni lavorative o ricoveri ospedalieri riconducibili a cause di servizio, né sono stati rilevati infortuni professionali rientranti nelle classificazioni tabellate o non tabellate definite da INAIL.

Questi risultati sono il frutto di una strategia integrata che combina attenzione quotidiana alla sicurezza con una programmazione formativa strutturata e capillare. Nel 2024, la cooperativa ha infatti erogato 2.196 ore di formazione in materia di salute e sicurezza, coinvolgendo 400 operatori su diversi fronti: dalla gestione delle emergenze (antincendio e primo soccorso) alla prevenzione di rischi specifici (biologici, clinici, alimentari), fino alla formazione su temi trasversali come la prevenzione degli atti autolesionistici, la tutela degli assistiti e la protezione dei lavoratori in contesti ad alto carico emotivo.

Tra i percorsi formativi più significativi si segnalano:

- 568 ore di formazione per il primo soccorso aziendale (classi B-C), che hanno coinvolto 68 operatori;
- 198 ore di formazione antincendio a rischio medio, con la partecipazione di 27 operatori;
- 400 ore dedicate alla formazione specifica per lavoratori a rischio medio, rivolte a 50 operatori;
- corsi specialistici su BLS, HACCP, rischio clinico, e formazione generale e specifica per nuovi ingressi in cooperativa.

Queste attività non si configurano come adempimenti formali, ma come azioni concrete di valorizzazione delle persone e di costruzione di ambienti di lavoro sicuri, capaci di prevenire situazioni critiche e di promuovere una cultura condivisa della responsabilità.

Il quadro che emerge conferma un'organizzazione attenta alla salute dei propri lavoratori, che non solo risponde agli obblighi normativi ma cerca costantemente di anticipare i bisogni, attraverso la formazione, la diffusione delle competenze e l'adozione di pratiche orientate alla prevenzione e al miglioramento continuo. In questo senso, la sicurezza non è vissuta come un dovere esterno, ma come parte integrante dell'identità cooperativa, al servizio di chi lavora e di chi viene accolto nei servizi.

[Valutazione clima aziendale interno da parte dei dipendenti](#)

La rilevazione del clima interno è parte integrante del sistema di miglioramento continuo della qualità e rappresenta uno strumento fondamentale per conoscere il punto di vista del personale, raccogliere suggerimenti, individuare criticità e rafforzare la coesione organizzativa. L'indagine condotta si inserisce all'interno di un processo più ampio finalizzato a sostenere il benessere lavorativo e a rafforzare la condivisione delle scelte, in coerenza con i principi che ispirano la cooperativa e con le certificazioni di qualità e responsabilità sociale adottate.

La raccolta dei feedback è avvenuta attraverso una piattaforma digitale, che ha reso più semplice e accessibile la compilazione del questionario. I dati sono stati raccolti tra dicembre 2024 e febbraio 2025 e hanno coinvolto tutte le aree operative della cooperativa: Didattica Educazione Formazione, Infanzia e Minori, Inclusione Sociale, Area Socio-Sanitaria e

Servizi Trasversali. Il questionario proposto ha previsto l'attribuzione di un punteggio da 1 a 6 a una serie di aspetti ritenuti rilevanti per la qualità della vita lavorativa e per il funzionamento organizzativo. Le domande hanno riguardato, in particolare, la comunicazione interna ai servizi e alla cooperativa, la capacità di coinvolgimento da parte della direzione e dei responsabili, la disponibilità all'ascolto e al confronto. Era inoltre previsto uno spazio aperto per eventuali proposte organizzative, bisogni formativi o osservazioni personali.

Complessivamente sono stati raccolti 153 feedback completi, che rappresentano circa il 60% delle valutazioni effettuate, dato che conferma una partecipazione significativa, pur evidenziando un margine di miglioramento. I punteggi medi espressi restituiscono un quadro generalmente positivo. La comunicazione interna ai servizi ha ottenuto una media di 5,17 su 6, quella interna alla cooperativa 4,97, mentre la capacità di coinvolgimento è stata valutata con una media di 4,95. Il dato più alto, pari a 5,17, è stato attribuito alla comunicazione interna ai servizi, segno di una relazione quotidiana percepita come efficace e collaborativa all'interno dei singoli contesti operativi. Anche la disponibilità all'ascolto e al confronto ha ricevuto valutazioni elevate, con numerosi punteggi massimi assegnati. Questi risultati indicano una diffusa percezione di apertura, attenzione e dialogo all'interno della cooperativa, elementi fondamentali per sostenere l'identità partecipativa e mutualistica dell'organizzazione.

Accanto ai dati quantitativi, i feedback narrativi raccolti hanno fornito spunti preziosi per comprendere meglio le esperienze vissute, i bisogni e le aspettative del personale. Diversi operatori hanno evidenziato l'utilità di disporre di strumenti organizzativi più chiari, come mansionari aggiornati, indicazioni operative più puntuali e maggiore condivisione degli obiettivi. In più occasioni è stata segnalata l'importanza di potenziare la formazione continua, in particolare su metodologie educative, strumenti digitali, tecniche relazionali e gestione delle situazioni complesse. È emersa inoltre una richiesta diffusa di momenti di confronto periodico con i referenti di area, sia per affrontare problematiche specifiche che per valorizzare il lavoro svolto. In generale, nei contributi raccolti si percepisce il desiderio di sentirsi parte attiva di un progetto comune, riconosciuti nel proprio ruolo e supportati nella quotidianità professionale.

I risultati dell'indagine si inseriscono in un contesto organizzativo in evoluzione, segnato nel 2024 da importanti cambiamenti interni. L'avvicendamento del Direttore Amministrativo, la riorganizzazione delle Aree e il percorso avviato verso una possibile fusione con le cooperative Girasole e Abbaino, hanno richiesto attenzione alla gestione dei passaggi, alla redistribuzione delle responsabilità e alla necessità di garantire continuità e stabilità nei servizi. Nonostante le difficoltà fisiologiche connesse ai cambiamenti, la cooperativa ha cercato di mantenere alta l'attenzione al benessere interno, promuovendo il confronto tra le figure di coordinamento e offrendo opportunità di formazione e accompagnamento nei ruoli. La percezione positiva rilevata nel clima interno appare quindi significativa e coerente con le scelte di fondo adottate nel percorso di riorganizzazione.

Dai dati raccolti emergono anche alcune criticità su cui sarà importante lavorare nei prossimi mesi. In primo luogo, è necessario rafforzare la partecipazione al processo di valutazione da parte di tutti i servizi, rendendo l'indagine un momento strutturato e condiviso all'interno del calendario organizzativo. In secondo luogo, occorre valorizzare maggiormente i risultati emersi, restituendo pubblicamente gli esiti dell'indagine e

coinvolgendo le persone nella definizione delle azioni conseguenti. Infine, sarà fondamentale garantire una continuità nel processo, integrandolo in modo stabile nella governance della cooperativa e nelle politiche di welfare organizzativo.

Per il 2025 la cooperativa intende rafforzare l'attenzione al clima interno, promuovendo una campagna di ascolto più capillare e accessibile, progettando momenti collettivi e individuali di confronto e strutturando un piano formativo trasversale che risponda ai bisogni espressi dal personale. In questo percorso sarà essenziale integrare le pratiche già in uso con quelle delle cooperative coinvolte nel percorso di fusione, con l'obiettivo di costruire una cultura organizzativa condivisa, inclusiva e orientata al benessere delle persone. La valutazione del clima aziendale interno rappresenta, in questo senso, non solo uno strumento di rilevazione, ma un indicatore del grado di coesione e vitalità dell'intera comunità lavorativa.

Formazione

Tipologia e ambiti corsi di formazione

Il piano formativo ha integrato percorsi obbligatori in materia di sicurezza e aggiornamento professionale con interventi specialistici volti ad accompagnare la crescita di competenze settoriali, la riorganizzazione dei servizi e l'affermazione di nuove responsabilità organizzative.

La formazione è stata intesa non solo come adempimento normativo, ma come leva strategica per supportare il cambiamento, consolidare buone prassi e promuovere la partecipazione attiva dei lavoratori nei processi decisionali e gestionali. Questo approccio ha assunto particolare rilievo nell'anno di riferimento, segnato da importanti transizioni organizzative e da una crescente complessità nella gestione dei servizi, soprattutto in relazione ai percorsi di riorganizzazione delle Aree e ai primi passi del processo di fusione con le cooperative Girasole e Abbaino.

La struttura del piano ha incluso:

- Formazione obbligatoria in ambito sicurezza, tutela della salute e aggiornamenti normativi (DLgs 81/08, privacy, BLS, HACCP).
- Formazione tecnica e specialistica rivolta a specifiche aree professionali, come ad esempio i corsi sulla cartella utente Gecos+ o la formazione in didattica inclusiva.
- Percorsi di affiancamento e formazione on the job, attivati nei passaggi di ruolo, come quelli avvenuti all'interno dell'Area Didattica Educazione Formazione, nell'area amministrativa e nei servizi di accoglienza.
- Formazione trasversale e partecipata, in particolare nei servizi dell'accoglienza e nell'ambito del welfare aziendale, promuovendo la crescita condivisa di competenze e linguaggi operativi.

Nel 2024 sono stati coinvolti nei percorsi formativi 400 operatori, con un'erogazione complessiva di 2.196 ore di formazione. Di seguito i principali numeri aggregati per tipologia formativa:

Tipologia di corso	Operatori coinvolti	Ore totali erogate
Formazione generale sicurezza (Art. 37 D.Lgs. 81/08)	38	152
Formazione specifica rischio medio	50	400

Formazione specifica rischio alto	15	138
Antincendio rischio medio	27	198
Primo soccorso (aziende B-C)	68	568
BLSD	40	174
Privacy (Reg. EU 679/2016)	22	66
Prevenzione atti autolesionistici, violenti, allontanamenti	30 (10 per tipo)	30
Preposto (Art. 37 e 38 D.Lgs. 81/08)	11	68
HACCP (abilitante semplice e complesso)	15	116
Altre formazioni specifiche e moduli alimentari	49	326

A questi si aggiungono gli interventi formativi interni non formalizzati nei registri obbligatori ma rilevanti per la crescita professionale, come quelli realizzati tramite tutoring interno nei servizi di accoglienza, nella gestione dei passaggi organizzativi o nei percorsi di valorizzazione delle figure PJM e coordinatori.

Iniziative formative per aree operative

Area Didattica Educazione Formazione (DEF)

Nell'ambito della riorganizzazione dell'Area, si è svolto un significativo percorso formativo interno per accompagnare il passaggio di consegne tra la direzione uscente e le nuove figure responsabili dei tre settori: Scuola-Didattica, Formazione-Orientamento e Mediazione Linguistica. Il passaggio di competenze è stato curato attraverso affiancamenti formali e incontri strutturati guidati dal Direttore Toccafondi, con focus su strumenti gestionali, relazioni istituzionali e know-how tecnico.

Sono stati inoltre attivati cinque corsi di formazione JIT (Just in Time), tre dei quali conclusi entro l'anno, e avviate tre nuove matricole. Questi corsi hanno coinvolto in particolare giovani adulti in percorsi di accompagnamento al lavoro, e operatori della mediazione e dell'inclusione scolastica.

Area Inclusione Sociale

L'area ha visto un importante sviluppo della formazione partecipata tra colleghi, specialmente nei servizi di accoglienza e marginalità. Il servizio SAI e i CAS hanno promosso incontri di scambio interno e formazione reciproca per migliorare la gestione delle attività educative, legali e di mediazione. La formazione ha incluso anche momenti di supervisione professionale e percorsi in collaborazione con enti esterni, in particolare con focus su housing sociale e supporto all'autonomia.

Inoltre, nei servizi rivolti ai senza dimora è stato attivato un percorso di formazione specifico (sebbene parziale) sui mansionari e sulle competenze operative, a sostegno del passaggio verso una maggiore strutturazione organizzativa.

Area Socio-Sanitaria

Nel centro specialistico sono stati organizzati corsi specialistici su neurofeedback, biofeedback, psichiatria, potenziamento cognitivo e valutazione psicodiagnostica. L'intero

team ha partecipato alla formazione BLSD, mentre tre figure referenti hanno completato l'aggiornamento in rischio clinico.

L'area ha inoltre sostenuto percorsi formativi individuali di lungo periodo, come quello di Federica Lombardi all'interno del programma per lo sviluppo di competenze manageriali nella gestione di progetti di transizione digitale/ecologica e sostenibilità.

Area Infanzia e Minori

Tutto il personale del nido Impronta Verde ha partecipato agli aggiornamenti previsti dal Comune di Pistoia e alla formazione obbligatoria. Sono stati inoltre realizzati laboratori interni per promuovere pratiche educative coerenti con i valori pedagogici della cooperativa. Alcuni percorsi sono stati finalizzati alla gestione economica delle attività, all'interno di una più ampia strategia di contenimento dei costi condivisa con il personale stesso.

Nel servizio SEI e nell'assistenza scolastica sono stati attivati eventi formativi di ATI e incontri con i partner pubblici e consortili (es. SdS e Metropoli), anche se in alcuni casi non è stato possibile raggiungere l'intero personale.

Metodologie e strumenti

I corsi sono stati realizzati con metodologie miste:

- In presenza, soprattutto per corsi ad alta valenza esperienziale (BLSD, HACCP, Prevenzione, Sicurezza).
- Affiancamento on the job, soprattutto per passaggi di ruolo e avvicendamenti nei settori strategici.
- Autoformazione e formazione tra pari, sperimentate efficacemente nei servizi dell'inclusione e dell'accoglienza.
- Formazione digitale, ancora residuale, ma prevista in espansione per il 2025, anche in vista dell'adozione di nuovi strumenti per la gestione documentale, la compliance normativa e la valutazione delle performance.

Partecipazione e coinvolgimento

Un elemento qualificante della strategia formativa è stato il coinvolgimento dei beneficiari finali delle attività – ovvero i lavoratori e le lavoratrici – nella definizione dei fabbisogni, soprattutto in contesti caratterizzati da transizioni organizzative. La costruzione partecipata dei percorsi ha favorito una maggiore adesione, una percezione di valorizzazione personale e una ricaduta concreta sui processi operativi. In alcuni casi, come nell'area amministrativa e nelle direzioni PJM, il passaggio di consegne è stato accompagnato da una progettazione condivisa dei contenuti e delle tempistiche formative.

Prospettive

Nel complesso, il 2024 ha rappresentato per la cooperativa un anno di consolidamento della funzione formativa come leva strategica di governance. Le attività hanno permesso di:

- Favorire il passaggio generazionale e l'avanzamento di carriera interna.
- Rafforzare il senso di appartenenza nei momenti di cambiamento.
- Accompagnare la transizione digitale e l'adozione di strumenti innovativi.
- Rinforzare la cultura organizzativa condivisa.

In vista del 2025, la cooperativa prevede di rafforzare ulteriormente il sistema di monitoraggio e valutazione degli impatti formativi e di ampliare l'offerta formativa su

competenze trasversali e manageriali, in linea con i processi di fusione e riorganizzazione in corso. Particolare attenzione sarà posta sulla sostenibilità della formazione continua, sul riconoscimento delle competenze acquisite e sulla formalizzazione delle carriere interne.

Ore medie di formazione per addetto

Ore di formazione complessivamente erogate nel periodo di rendicontazione: 2196.00

Totale organico nel periodo di rendicontazione: 294

Qualità dei servizi

Descrizione attività e qualità dei servizi

Nel 2024 Pane & Rose ha continuato a tradurre la propria missione – «qualità e relazione» – in un sistema di servizi integrati che coprono l'intero ciclo di vita delle persone, dal nido d'infanzia all'assistenza domiciliare, dall'accoglienza dei migranti ai percorsi di inclusione lavorativa. Complessivamente la cooperativa ha gestito quarantanove commesse attive, ripartite fra le quattro aree operative (Didattica-Educazione-Formazione, Infanzia e Minori, Inclusione Sociale, Socio-Sanitaria) e i servizi trasversali, coinvolgendo 282 lavoratori, di cui oltre il 60 % soci, e raggiungendo più di quarantamila contatti fra utenti diretti e indiretti.

La coerenza con le finalità statutarie si manifesta nell'attenzione rivolta alla persona: in ogni area gli interventi vengono progettati a partire dai bisogni, sviluppati in progetti personalizzati e supportati da équipe multidisciplinari.

Nel settore **educativo-scolastico** la sperimentazione dei laboratori di facilitazione linguistica nei quindici istituti del Comune di Prato ha prodotto 3900 ore di intervento L2 e 324 moduli di didattica inclusiva; gli indicatori restituiti dalle scuole mostrano una riduzione del 17% delle difficoltà linguistiche rilevate in ingresso, con ricadute positive sull'integrazione di 5166 alunni stranieri.

Nell'area **Infanzia e Minori** i servizi scolastici di sostegno hanno garantito oltre 23000 ore di affiancamento a minori con disabilità, con un indice di soddisfazione delle famiglie pari all'88%, mentre il progetto SEI, rivolto ai nuclei in carico ai servizi sociali, ha consolidato l'ampliamento dei contratti del personale educativo: il 60% degli operatori è ora assunto a 25-30 ore, migliorando la continuità relazionale con i beneficiari. Parallelamente, il nido "Impronta Verde", dopo l'adeguamento delle rette e una capillare azione di coinvolgimento delle famiglie, ha chiuso l'esercizio in equilibrio economico, invertendo il trend negativo degli anni precedenti e attestando un tasso di frequenza stabile al 96 %.

Sul fronte **Inclusione Sociale** la rete di accoglienza ha gestito, tra CAS, SAI e Protezione Civile, 257 posti letto medi giornalieri. La chiusura anticipata della convenzione con la Prefettura (settembre 2024) ha ridotto i rischi finanziari connessi ai ritardi di pagamento e ha permesso di concentrare le risorse sulla coprogettazione abitativa FAMI "Abitare Supportato", avviata in autunno: sedici nuclei hanno già sottoscritto patti di co-housing, sperimentando modelli di autonomia abitativa che superano la logica emergenziale. Nel sistema di bassa soglia di Borgovalsugana, il trasferimento programmato da parte dell'ente proprietario ha stimolato la definizione di una nuova carta dei servizi condivisa con operatori e utenti, destinata ad accompagnare il passaggio in una sede più funzionale nel 2025.

L'area **Socio-Sanitaria** conferma il ruolo di motore economico e innovativo: il fatturato è cresciuto del 19,7% rispetto al 2023, spinto dall'assistenza domiciliare (+23%) e

dall'ampliamento delle prestazioni del Centro Specialistico, che nel mese di ottobre ha ottenuto l'autorizzazione all'erogazione di Psichiatria ambulatoriale, completando l'offerta di neuropsicologia, logopedia e potenziamento cognitivo. Il centro ha accolto 312 utenti (+15%) e introdotto nuove tecnologie di bio-feedback e neuro-feedback, con un indice medio di miglioramento clinico (scale BRIEF-2) superiore al 20% dopo dodici sedute. In parallelo sono state attivate cinque "merende delle assistenti domiciliari", momenti di ascolto che hanno ridotto il turn-over e migliorato il clima interno.

La qualità dei servizi è monitorata attraverso il sistema ISO9001 e il Modello 231. Nel 2024 sono state registrate 57 non conformità: 8 risolte immediatamente, 49 trattate con azioni correttive, di miglioramento o preventive. L'analisi evidenzia la riduzione del 30% delle criticità ad alto rischio rispetto all'anno precedente, risultato attribuibile all'introduzione di checklist digitali e all'intensificazione delle riunioni di coordinamento multiprofessionale.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione fissati nel Riesame di Direzione appare complessivamente positivo. Sono stati integralmente conseguiti l'adeguamento tariffario in sette servizi strategici, il rinnovo di tutte le convenzioni sociosanitarie, la riorganizzazione dell'Area Didattica-Formazione e l'avvio del percorso di aggregazione con le cooperative Il Girasole e Abbaino, indicato fra le priorità di sostenibilità a medio termine. Permangono criticità nella messa a regime del registro privacy e nella completa diffusione della Child Safeguarding Policy, ostacolate dall'alto carico amministrativo; entrambi i temi sono confermati come priorità nel piano 2025.

Tra i **fattori abilitanti** si segnalano la creazione di gruppi interni di project-management, l'accompagnamento formativo (2196 ore erogate) e l'adozione di un nuovo sistema di controllo di gestione che consente di misurare in tempo reale margini e incidenze di costo, favorendo decisioni tempestive su riorganizzazioni e investimenti. Di contro, la carenza di figure OSS, l'impatto del rinnovo del CCNL e la volatilità dei flussi finanziari nelle coprogettazioni con gli enti pubblici hanno richiesto un attento monitoraggio di cassa e un dialogo costante con i committenti per la rideterminazione delle tariffe.

Gli **effetti generati** nel 2024 possono così essere sintetizzati: contrasto alla povertà educativa con la diminuzione degli abbandoni scolastici in otto scuole partner; riduzione della marginalità grazie a 18 progetti di housing supportato; potenziamento del capitale umano con 95 dipendenti formati su BLS, antincendio e rischio clinico; rafforzamento della rete territoriale mediante 37 progettazioni con esito positivo su 45 presentate. Tali risultati confermano la capacità di Pane&Rose di creare valore condiviso, integrando la sostenibilità economica con l'impatto sociale e con l'obiettivo – ribadito dal nuovo Consiglio di Amministrazione – di divenire un hub cooperativo capace di innovare il welfare locale.

[Carattere distintivo nella gestione dei servizi](#)

Pane&Rose si distingue per un modo di operare che affonda le radici nella cultura della cooperazione, ma che guarda con decisione al futuro attraverso l'innovazione, la qualità e una gestione integrata dei servizi. Ogni attività della cooperativa, indipendentemente dall'ambito in cui si colloca, viene progettata e condotta con l'obiettivo di generare valore sociale duraturo, mettendo al centro le persone, i loro bisogni e i contesti in cui vivono.

Il nostro approccio parte dal coinvolgimento attivo di chi abita i territori: famiglie, scuole, enti pubblici, terzo settore e cittadini. Questo coinvolgimento avviene sia nella fase di progettazione che in quella di valutazione degli interventi, secondo una logica di co-produzione e corresponsabilità. I servizi sono il risultato di una rete di relazioni e

competenze che si consolidano nel tempo, alimentate da una struttura organizzativa solida e da un forte investimento nel lavoro delle équipes multidisciplinari. Tutto questo è accompagnato da strumenti di qualità, come la certificazione ISO 9001:2015 e il Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001, che garantiscono rigore, trasparenza e tracciabilità.

Nel 2024, alcuni progetti hanno raccontato con particolare chiarezza cosa significa, per Pane&Rose, gestire un servizio in modo distintivo.

Prato Comunità Educante è uno di questi esempi. Nato per contrastare la dispersione scolastica e rafforzare la comunità educante, ha coinvolto attivamente scuole, enti culturali, realtà sportive e famiglie in percorsi che uniscono apprendimento, espressività e partecipazione. Attraverso moduli educativi realizzati dentro le scuole, gli studenti hanno potuto sperimentare forme di apprendimento non convenzionali: con il teatro, lo sport, l'arte e la musica come linguaggi capaci di valorizzare ogni ragazza e ogni ragazzo. I laboratori hanno creato uno spazio dove le differenze diventano risorsa, e dove i legami tra scuola e territorio si rafforzano ogni giorno.

Anche **Linee Educative Urbane** ha portato un cambiamento visibile nei quartieri a più alta fragilità educativa della città. Questo progetto ha agito contemporaneamente su scuola, territorio e famiglie, creando una rete di azioni pensate per sostenere bambini e adolescenti nel loro percorso formativo e relazionale. Nelle scuole, l'orientamento e la didattica inclusiva hanno aiutato gli studenti a trovare la propria strada. Nei quartieri, i presidi educativi Pleiadi e Omnibus sono diventati luoghi di riferimento per la socializzazione, lo studio e il gioco. Le famiglie sono state coinvolte in corsi di lingua italiana pensati per aumentare le competenze genitoriali e la partecipazione attiva. L'iniziativa ha dato vita anche a una redazione social giovanile, la "TickTock", formata da studenti e studentesse che hanno raccontato il progetto attraverso i loro occhi e le loro parole, contribuendo a costruire una narrazione collettiva e autentica. Il progetto ha inoltre avuto un ruolo importante nel contesto delle politiche pubbliche urbane, partecipando attivamente all'Osservatorio Macrolotto Zero, lo spazio di confronto e programmazione promosso dal Comune di Prato per le azioni sociali, educative e urbanistiche nel quartiere.

Nel campo sociosanitario, il **Centro Specialistico** rappresenta un punto di riferimento stabile e altamente qualificato per il territorio. Accreditato per la Neuropsichiatria Infantile e, dal 2024, anche per la Psichiatria, ha accolto nel corso dell'anno oltre 250 persone, garantendo percorsi personalizzati e costruiti con attenzione, rigore clinico e una profonda cura della relazione con le famiglie. L'équipe, formata da neuropsichiatri, psicologi, terapeuti, logopedisti, infermieri ed educatori, lavora quotidianamente secondo protocolli condivisi e momenti strutturati di confronto professionale. I risultati raggiunti, sia in termini clinici che relazionali, e l'altissimo grado di soddisfazione da parte degli utenti, confermano la qualità e l'efficacia del servizio. Il Centro non è solo un luogo di diagnosi e trattamento, ma un presidio di ascolto e accompagnamento, capace di costruire alleanze educative con le scuole, i pediatri, i servizi sociali e le famiglie.

Infine, all'interno dell'area delle dipendenze, la comunità terapeutica **Cerchio di Gesso** ha confermato il proprio valore come spazio di cura e responsabilizzazione per persone con dipendenze, anche in regime di misura alternativa alla detenzione. Il modello di intervento adottato punta sulla costruzione di relazioni significative, sulla responsabilizzazione personale e sul reinserimento sociale, attraverso un lavoro attento e condiviso tra operatori, enti invianti e territorio. L'équipe multidisciplinare è supportata da momenti regolari di

supervisione e aggiornamento, indispensabili per affrontare le sfide cliniche e organizzative di un servizio che si rivolge a persone con storie di forte complessità. Il coinvolgimento attivo nei tavoli regionali per l'adeguamento agli standard CEART conferma l'impegno della comunità a stare dentro i cambiamenti normativi e a contribuire all'evoluzione dei modelli di intervento.

In tutti questi servizi, ciò che accomuna l'azione della cooperativa è l'attenzione alla qualità delle relazioni, alla cura dei contesti e al benessere delle persone. La gestione si fonda sulla capacità di leggere i bisogni, attivare risorse, costruire alleanze e progettare soluzioni sostenibili. Pane&Rose non propone semplicemente prestazioni, ma esperienze condivise che diventano parte di un progetto collettivo più ampio, in cui ciascuno – utente, operatore, socio, ente partner, cittadino – è chiamato a contribuire. È in questa prospettiva, concreta e generativa, che si riconosce il carattere distintivo della cooperativa. Ed è in questa capacità di trasformare i servizi in luoghi di legame e cambiamento che, ogni giorno, si rinnova il nostro impegno verso la comunità.

Percorsi di inserimento lavorativo

Descrizione breve inserimento lavorativo

Nel corso del 2024, la cooperativa sociale Pane&Rose ha proseguito il proprio impegno nell'ambito dell'inserimento lavorativo di persone in condizione di svantaggio, perseguendo l'obiettivo di coniugare inclusione sociale, sviluppo professionale e sostenibilità organizzativa. L'attività è stata incentrata sull'impiego di soggetti svantaggiati all'interno del ramo B della cooperativa, attraverso contratti a tempo indeterminato e inquadramenti coerenti con le mansioni affidate. In totale, sono state coinvolte cinque persone, con monte ore settimanale variabile da 12 a 38 ore, distribuite su mansioni di pulizia, sanificazione, manutenzione e custodia, presso diverse sedi operative.

Il modello di inserimento adottato si basa su percorsi individualizzati, che prevedono una continua osservazione sul campo, un accompagnamento educativo costante e un dialogo strutturato tra operatori, referenti interni e figure di tutoraggio. Tale impostazione riflette una visione evolutiva dell'inserimento lavorativo, nella quale il lavoro rappresenta non solo un obiettivo occupazionale, ma uno strumento per lo sviluppo dell'autonomia, dell'autoefficacia e della partecipazione attiva alla vita collettiva.

Durante il periodo di osservazione, sono emersi progressi significativi in termini di adattamento al contesto organizzativo, capacità relazionale e stabilizzazione delle routine operative. In particolare, si segnalano situazioni in cui, attraverso il consolidamento delle competenze tecniche e relazionali, le persone inserite hanno incrementato la propria autonomia nell'esecuzione delle mansioni, riuscendo a svolgere compiti anche complessi, come quelli legati alla manutenzione di impianti e strutture. In altri casi, si è rivelata ancora necessaria una supervisione ravvicinata, in particolare nei percorsi in cui le fragilità personali o le barriere cognitive hanno inciso sulla capacità di iniziativa e di gestione autonoma delle responsabilità. Per queste situazioni, la cooperativa ha predisposto percorsi di affiancamento rafforzato, prevedendo incontri di feedback, momenti formativi e il supporto di referenti più esperti.

Tale approccio rispecchia le linee guida definite a livello nazionale dalla Legge 381/91 e dai principali riferimenti europei sul tema dell'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate, che sottolineano l'importanza di creare ambienti di lavoro capaci di sostenere le transizioni, personalizzare gli obiettivi e monitorare gli esiti nel tempo. La letteratura di

settore evidenzia infatti come la qualità del contesto lavorativo e la stabilità relazionale con il team abbiano un impatto diretto sul successo dei percorsi di inclusione. In quest'ottica, il clima collaborativo interno e la capacità della cooperativa di modulare gli standard organizzativi in funzione dei bisogni educativi e relazionali dei lavoratori svantaggiati rappresentano elementi di valore aggiunto.

Tuttavia, un'analisi critica delle pratiche attuate evidenzia alcune aree di miglioramento. In primo luogo, si rileva l'esigenza di rafforzare ulteriormente la componente formativa, con interventi specifici finalizzati all'acquisizione di competenze trasversali, quali la gestione del tempo, la comunicazione efficace e la risoluzione di problemi. Questo aspetto è particolarmente rilevante per promuovere percorsi di crescita professionale sostenibili nel lungo periodo e per ridurre il rischio di cronicizzazione dell'affiancamento. In secondo luogo, emerge la necessità di consolidare il dialogo con i servizi territoriali e i Centri per l'Impiego, al fine di potenziare l'intercettazione di nuovi beneficiari e facilitare l'accesso a misure di sostegno complementari, come tirocini formativi o contributi all'inserimento.

Infine, si pone come obiettivo strategico per i prossimi anni l'estensione delle opportunità di inserimento lavorativo a contesti produttivi esterni alla cooperativa, in un'ottica di transizione verso il lavoro ordinario. Tale passaggio richiede il rafforzamento delle partnership con il sistema imprenditoriale locale e la promozione di una cultura del lavoro inclusiva, che valorizzi le differenze e riconosca il potenziale di ciascuna persona.

In sintesi, l'esperienza maturata nel 2023 conferma l'efficacia del modello adottato da Pane&Rose, fondato su un accompagnamento educativo, flessibile e centrato sulla persona. Al tempo stesso, la cooperativa riconosce la necessità di consolidare e ampliare questo impianto attraverso un investimento più strutturato nella formazione, nella valutazione d'impatto e nella costruzione di nuove alleanze, per garantire a tutte le persone svantaggiate un diritto pieno al lavoro, alla dignità e all'autonomia.

N. percorsi di inserimento in corso al 31/12: 5

di cui attivati nell'anno in corso al 31/12: 2

N. operatori dedicati all'inserimento lavorativo al 31/12: 1

Impatti dell'attività

Rapporto con la collettività

Nel corso del 2024, Pane&Rose ha confermato il proprio impegno nel promuovere progettualità con un impatto sociale diffuso, attivando iniziative che, pur non rientrando nella propria attività caratteristica, hanno svolto un ruolo fondamentale nel rafforzare la coesione territoriale e nel rispondere a bisogni emergenti delle comunità locali. Si tratta di interventi in ambito educativo, culturale, sanitario e formativo che riflettono un approccio mutualistico e generativo, orientato alla promozione del benessere collettivo e alla valorizzazione del capitale umano e relazionale dei territori in cui la cooperativa opera.

Complessivamente, sono stati attivati **20 progetti a impatto collettivo**, che hanno coinvolto **232 operatori** e raggiunto direttamente oltre **21.300 beneficiari** nei Comuni di Prato, Montemurlo, Agliana, Carmignano e in altri contesti della provincia. Il partenariato ha visto la partecipazione attiva di scuole, enti locali, ASL, fondazioni, cooperative e soggetti del Terzo Settore.

Uno dei presidi territoriali più significativi è rappresentato dal progetto Mutuo Soccorso, attivo nel quartiere Soccorso di Prato, un contesto urbano caratterizzato da forte complessità sociale e culturale. Il servizio ha garantito attività educative, laboratoriali e di accompagnamento per oltre 120 minori, grazie all'impiego di 12 operatori specializzati, configurandosi come uno spazio protetto di aggregazione, prevenzione della dispersione scolastica e promozione dell'integrazione. L'analisi qualitativa di questa esperienza evidenzia l'efficacia della presenza educativa informale e di prossimità nei quartieri ad alta densità migratoria, che si dimostra spesso più accessibile e flessibile rispetto ai servizi formali.

A supporto della scuola, la cooperativa ha gestito una rete articolata di servizi di facilitazione linguistica, attivi nei Comuni di Prato e Montemurlo, che hanno interessato oltre 1.500 studenti stranieri e visto il coinvolgimento di una trentina di mediatori interculturali. Questi interventi hanno agito in sinergia con i contesti scolastici, favorendo la partecipazione dei minori di origine non italiana e delle loro famiglie alla vita scolastica e comunitaria. In parallelo, il progetto Sportello Multietnica, attivo presso il Comune di Prato, ha intercettato una media mensile di 180 utenti, offrendo servizi di orientamento, supporto amministrativo e consulenza legale per cittadini stranieri, rafforzando l'accesso equo ai diritti e ai servizi locali.

Sul fronte dell'innovazione didattica, la cooperativa ha promosso numerosi laboratori e percorsi formativi per insegnanti sui temi dell'inclusione e della gestione della complessità scolastica, raggiungendo circa **250 docenti** in tutta la provincia. Questi interventi hanno rafforzato le competenze professionali del personale scolastico e favorito l'adozione di pratiche educative più inclusive, anche in risposta alla crescente eterogeneità culturale e linguistica delle classi.

Un progetto particolarmente rilevante per l'impatto sistemico generato è stato Linee Educative Urbane, sostenuto dall'Impresa sociale Con I Bambini, che ha accompagnato circa 300 minori a rischio dispersione scolastica attraverso percorsi personalizzati di mentoring, sostegno educativo e coinvolgimento attivo delle famiglie. L'esperienza ha mostrato risultati positivi non solo in termini di miglioramento della frequenza scolastica, ma anche nel rafforzamento delle relazioni scuola-territorio-famiglia. Tuttavia, si evidenzia come la forte dipendenza da finanziamenti esterni possa limitarne la continuità e l'integrazione nel sistema pubblico.

In un'ottica di co-progettazione territoriale, il progetto Prato Comunità Educante finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Prato ha attivato strumenti di patti educativi di comunità, favorendo il dialogo tra istituzioni scolastiche, famiglie, operatori sociali e soggetti del Terzo Settore. Sebbene ancora in fase di sperimentazione, tali esperienze rappresentano un'opportunità per consolidare la governance educativa diffusa e promuovere nuove forme di corresponsabilità nella presa in carico dei minori più fragili.

Nel settore sanitario, Pane&Rose ha pianificato e governato il servizio di mediazione interculturale presso i presidi ospedalieri dell'ASL Toscana Centro, che ha permesso a oltre **1.200 pazienti stranieri** di accedere più agevolmente ai servizi di cura, superando barriere linguistiche e culturali. L'intervento, gestito da più di 10 mediatori professionisti, è stato determinante per garantire equità nei percorsi sanitari, in particolare per le persone in condizione di maggiore vulnerabilità. Il servizio si conferma come una buona pratica a livello regionale, sebbene non ancora formalizzata in modo stabile nei sistemi sanitari territoriali.

In ambito formativo e di transizione al lavoro, i percorsi Formazioni Esterne e Apprendistato Form-UP 2 hanno coinvolto oltre **250 disoccupati**, offrendo corsi professionalizzanti e percorsi di accompagnamento. Anche in questo caso, l'analisi dei risultati conferma l'utilità del modello integrato che unisce competenze tecniche e soft skills. Tuttavia, la discontinuità dei finanziamenti pubblici e la mancanza di percorsi strutturati post-formazione emergono come limiti alla piena efficacia occupazionale di tali interventi.

Attraverso i programmi GOL e Sal.Po, la cooperativa ha accompagnato oltre **500 persone in percorsi di orientamento e inserimento lavorativo**, con particolare attenzione a soggetti fragili o fuoriusciti dai circuiti formativi. Queste azioni si sono caratterizzate per un forte orientamento personalizzato e per la costruzione di reti locali di supporto all'inserimento socio-lavorativo, sebbene rimanga la sfida della continuità e dell'accesso a opportunità occupazionali concrete nei settori a maggiore fragilità contrattuale.

Nel loro complesso, i progetti attivati nel 2024 mostrano un'elevata capacità della cooperativa di agire come infrastruttura sociale del territorio, capace di intercettare bisogni complessi e in continua evoluzione. I limiti individuati – in particolare la frammentazione progettuale e la dipendenza da risorse temporanee – richiedono un investimento strategico in continuità, valutazione d'impatto e strutturazione di partenariati stabili, per trasformare interventi sperimentali in politiche cooperative durevoli e integrate.

[Rapporto con la Pubblica Amministrazione](#)

Nel 2024 la cooperativa ha ulteriormente rafforzato il proprio posizionamento quale attore riconosciuto e propositivo nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, consolidando un dialogo costante, operativo e multilivello con i principali enti pubblici del territorio. L'attività progettuale sviluppata nell'arco dell'anno ha visto la presentazione di **29 progetti a stazioni appaltanti pubbliche**, in decisa crescita rispetto ai **17 presentati nel 2023**, segnando un'evoluzione sia in termini quantitativi che di articolazione tematica e territoriale.

Tra i principali committenti si confermano il **Comune di Prato**, la **Società della Salute Area Pratese**, l'**AUSL Toscana Centro**, la **Regione Toscana**, il **Comune di Pistoia**, il **Comune di Montemurlo**, l'**INPS**, l'**EPP** e diversi **Istituti Comprensivi scolastici**. I progetti hanno riguardato una gamma ampia di ambiti: inclusione sociale, disabilità, prima infanzia, marginalità, mediazione culturale, supporto educativo, tutela della salute e abitare sociale. L'approccio della cooperativa si è contraddistinto per la capacità di offrire risposte mirate e innovative, calibrate sulle esigenze specifiche delle comunità locali.

Accanto alle forme tradizionali di affidamento, si è registrato un aumento delle progettualità attivate in coprogettazione: **10 progetti presentati nel 2024** rientrano infatti in questo modello collaborativo, rispetto ai **6 del 2023**. Tuttavia, è importante evidenziare come, nella prassi quotidiana, la coprogettazione venga spesso avviata in assenza di una reale fase di coprogrammazione. Le cooperative sociali, tra cui Pane&Rose, si trovano pertanto a intervenire in fasi già strutturate dalle amministrazioni pubbliche, partecipando a manifestazioni di interesse che presuppongono decisioni strategiche già assunte e percorsi predefiniti, senza un reale confronto preliminare su bisogni emergenti, priorità e criteri di progettazione condivisa. Questa mancanza di coprogrammazione limita il potenziale trasformativo della collaborazione pubblico-sociale e rischia di ridurre la coprogettazione a una procedura selettiva travestita da partenariato, piuttosto che a uno strumento autentico di amministrazione condivisa.

Questa dinamica, ormai largamente diffusa a livello nazionale, rappresenta una distorsione applicativa dell'articolo 55 del Codice del Terzo Settore, che prevede invece un approccio bifasico di **coprogrammazione** e **coprogettazione**, fondato sulla costruzione di partenariati paritari e sulla valorizzazione della conoscenza di prossimità portata dagli enti del Terzo Settore. Come rilevato da studi nazionali e da esperienze sul campo, la coprogrammazione è raramente attuata dalle amministrazioni, che tendono ad avvalersi di meri avvisi pubblici di coprogettazione svincolati da una fase analitico-progettuale condivisa. In questo contesto, la coprogettazione perde il suo potenziale trasformativo, divenendo spesso un modello formalmente collaborativo ma sostanzialmente assimilabile all'appalto. Inoltre, come evidenziato dalla Comunità di Pratiche del Forum del Terzo Settore, il mancato riconoscimento sistematico dei costi indiretti, delle spese generali e delle attività di supporto gestionale rende oggi la coprogettazione una pratica ad alta esposizione finanziaria per le cooperative sociali, frequentemente prive di strumenti adeguati a garantirne sostenibilità, trasparenza ed equità.

Ulteriori criticità emerse riguardano i modelli di rendicontazione imposti dalle amministrazioni, che risultano spesso frammentati, ridondanti e sproporzionati rispetto alla portata economica e organizzativa dei progetti. La presenza di obblighi documentali complessi, la mancanza di standardizzazione tra i diversi enti finanziatori e le ambiguità giuridiche circa la natura dei trasferimenti pubblici (contributo vs corrispettivo) creano un quadro di incertezza amministrativa che ostacola l'efficienza gestionale e disincentiva la partecipazione. Questo scenario, descritto anche da ricerche nazionali, evidenzia come l'eccesso di burocrazia possa svuotare di significato la logica collaborativa, riducendo la coprogettazione a un insieme di adempimenti formali che rischiano di compromettere la sostenibilità e l'impatto dei servizi erogati. In alcuni casi, la complessità amministrativa porta le organizzazioni a dover allocare risorse significative per la sola gestione dei processi di rendicontazione, a scapito della qualità dell'intervento e della capacità di adattamento ai bisogni delle persone.

Nonostante questo scenario complesso, Pane&Rose continua a ritenere il rapporto con la Pubblica Amministrazione una leva strategica fondamentale per la realizzazione della propria missione sociale e per la promozione di modelli di welfare generativo. La cooperativa riconosce che solo attraverso relazioni fondate sulla fiducia, sul dialogo costante e sulla co-costruzione di risposte ai bisogni sociali è possibile dare continuità e profondità agli interventi sul territorio. Per questa ragione, Pane&Rose intende rafforzare nel prossimo triennio:

- la partecipazione attiva a processi strutturati di coprogrammazione territoriale, con l'obiettivo di contribuire in modo sistemico all'analisi dei bisogni e alla definizione delle politiche pubbliche;
- la capacità interna di rendicontazione, attraverso l'introduzione di strumenti digitali, la semplificazione dei processi gestionali e la formazione continua del personale amministrativo e progettuale;
- la promozione di tavoli stabili di confronto con le PA, non solo in relazione ai servizi già affidati, ma anche in fase di ideazione e sperimentazione di interventi innovativi, capaci di anticipare i bisogni sociali e territoriali emergenti.

Nel contesto attuale, segnato da una crescente attenzione ai modelli collaborativi di welfare e da una normativa ancora in fase di assestamento, il rafforzamento delle capacità

organizzative e la richiesta di maggiore chiarezza procedurale diventano condizioni imprescindibili per garantire efficacia, equità e continuità ai servizi affidati in regime di collaborazione pubblico-sociale. È auspicabile che, anche a livello istituzionale, si avvii un processo di armonizzazione normativa e culturale, capace di superare le ambiguità interpretative e di promuovere condizioni abilitanti per lo sviluppo della coprogettazione come strumento autentico di partecipazione, innovazione e impatto sociale.

Impatti ambientali

L'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità rappresenta per Pane&Rose un elemento sempre più rilevante nell'evoluzione organizzativa e culturale della cooperativa. Sebbene le attività principali dell'organizzazione non siano direttamente associate a impatti ambientali intensivi, Pane&Rose riconosce la responsabilità di contribuire, anche in modo indiretto, alla tutela delle risorse naturali e alla riduzione delle emissioni climalteranti attraverso azioni coerenti con i propri valori.

Nel 2024, la cooperativa ha proseguito e rafforzato le pratiche di lavoro agile e di flessibilità organizzativa avviate negli anni precedenti grazie anche al progetto WAVES (#Conciliamo). Queste modalità operative hanno dimostrato di generare non solo benefici in termini di benessere lavorativo, ma anche ricadute positive sull'ambiente. In particolare, l'introduzione e l'estensione del lavoro agile hanno contribuito alla diminuzione degli spostamenti casa-lavoro, con conseguente riduzione del traffico veicolare e dei relativi consumi di carburante, delle emissioni di CO₂ e del consumo energetico negli uffici.

Nel corso dell'anno, Pane&Rose ha continuato a ispirarsi ai dati scientifici disponibili che attestano come il lavoro da remoto possa generare:

- una riduzione del 30% del consumo di energia elettrica negli ambienti di lavoro;
- una riduzione del 40% delle emissioni di CO₂ legate alla mobilità pendolare;
- una riduzione del 50% dei chilometri percorsi in auto;
- una diminuzione del 20% della produzione di rifiuti in sede.

Pur non avendo ancora implementato un sistema interno di rilevazione diretta degli impatti ambientali, la cooperativa ha adottato queste stime come riferimento per orientare le proprie scelte organizzative verso una maggiore sostenibilità.

Un ulteriore passo significativo nel 2024 è stato l'avvio del percorso interno per l'istituzione della figura del mobility manager aziendale che porterà nel corso del biennio 2025/26, ad una fase di studio sulle principali linee strategiche per la definizione del ruolo, tra cui:

- incentivare l'uso del trasporto pubblico mediante convenzioni e abbonamenti agevolati;
- valutare l'introduzione o l'affiliazione a piattaforme digitali per il car pooling tra colleghi;
- promuovere la mobilità ciclabile attraverso l'installazione di rastrelliere sicure e la definizione di incentivi all'uso della bicicletta;
- sperimentare azioni pilota nei servizi a maggiore impatto logistico (come l'assistenza domiciliare) per la razionalizzazione degli spostamenti;
- rafforzare la cultura della sostenibilità attraverso attività di informazione e formazione rivolte a soci e dipendenti,

- introdurre strumenti di raccolta e analisi dei dati ambientali (consumi, rifiuti, emissioni) per poter misurare nel tempo i progressi raggiunti.

Accanto a questi elementi, la cooperativa continua a porre attenzione alla scelta di fornitori e materiali, privilegiando – laddove possibile – prodotti a filiera corta, biologici o con certificazioni ambientali. In alcuni servizi educativi ed esperienze di comunità, si è incentivato l'uso di prodotti per la pulizia a basso impatto ambientale e materiali riciclati per le attività con bambini e ragazzi. Tuttavia, si rileva la necessità di un sistema più strutturato di monitoraggio e rendicontazione ambientale, che Pane&Rose intende sviluppare nei prossimi due anni.

Situazione Economico-Finanziaria

Attività e obiettivi economico-finanziari

Situazione economica, finanziaria e patrimoniale

Il 2024 è stato un anno particolarmente impegnativo dal punto di vista economico e finanziario. A fronte di una crescita del volume complessivo delle attività, si sono registrate alcune criticità legate all'aumento generalizzato dei costi, in particolare del costo del lavoro, che hanno inciso negativamente sul risultato di esercizio. Nonostante queste difficoltà, la cooperativa ha introdotto una serie di azioni correttive e strategiche che mirano al rafforzamento della propria struttura patrimoniale, al miglioramento della gestione finanziaria e al consolidamento della propria presenza nei settori di intervento a maggiore impatto sociale.

L'andamento economico: crescita contenuta, costi in aumento

Nel 2024 il valore complessivo della produzione, ovvero il totale dei ricavi derivanti dalle attività svolte dalla cooperativa, ha raggiunto 8.545.388 euro, in crescita del 4,1% rispetto all'anno precedente. Questo dato testimonia una sostanziale tenuta della cooperativa, che ha continuato ad erogare servizi in molteplici ambiti di intervento, mantenendo relazioni consolidate con i propri committenti pubblici e privati.

Tuttavia, questa crescita è stata accompagnata da un significativo aumento del costo del lavoro, legato all'entrata in vigore del rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale delle Cooperative Sociali. L'incremento complessivo del costo del personale è stato pari all'8,66%, ovvero circa 473.000 euro in più rispetto all'anno precedente. A fronte di questo aumento, gli adeguamenti delle tariffe riconosciuti dagli enti committenti sono stati solo parziali, per un ammontare complessivo di circa 100.000 euro. Questo squilibrio ha inciso in modo determinante sulla marginalità delle attività, contribuendo alla chiusura dell'esercizio con una perdita di 116.272 euro.

Il margine operativo lordo (EBITDA), ovvero l'indicatore che misura la redditività operativa al netto degli ammortamenti e degli oneri finanziari, si è attestato attorno all'1,9% del valore della produzione, evidenziando una flessione rispetto agli anni precedenti. Questo risultato rispecchia le tensioni che hanno caratterizzato la gestione nel corso dell'anno, dovute non solo all'incremento dei costi, ma anche ai ritardi nei pagamenti da parte di alcuni enti pubblici, in particolare per i servizi gestiti in coprogettazione.

Analisi per area di intervento

Nonostante il risultato economico complessivo negativo, alcune aree di intervento hanno evidenziato andamenti positivi, confermando la capacità della cooperativa di generare valore nei settori in cui ha sviluppato maggiore competenza e radicamento.

In particolare, l'area **Socio-Sanitaria** ha chiuso l'anno con un utile netto superiore ai 70.000 euro, grazie alle buone performance dei servizi di Assistenza Domiciliare accreditata

e del progetto Pronto Badante, che hanno beneficiato di una gestione efficiente e di un buon rapporto tra costi e ricavi.

L'area **Inclusione sociale** ha registrato un utile di circa 44.000 euro, soprattutto grazie alla gestione efficace del Sistema di Accoglienza e Integrazione (SAI) e dell'accoglienza per i profughi ucraini. Tuttavia, l'area ha dovuto assorbire una perdita di circa 75.000 euro legata alla chiusura del servizio di Emergenza Profughi, avvenuta a settembre 2024.

L'area **Minori e Infanzia** ha evidenziato un utile superiore agli 8.000 euro, sostenuto da una graduale ripresa dei nidi privati, nonostante la persistente rigidità delle tariffe riconosciute dai Comuni.

Infine, l'area della **Didattica Inclusiva** ha registrato una perdita di circa 21.000 euro, dovuta principalmente alla mancata revisione delle tariffe per i servizi di mediazione scolastica e sanitaria, che continuano a essere erogati a condizioni economiche non più sostenibili.

La situazione patrimoniale: un equilibrio da rafforzare

Dal punto di vista patrimoniale, l'attivo della cooperativa ha raggiunto un valore complessivo di 5,59 milioni di euro, in crescita del 4,9% rispetto all'anno precedente. Questo dato include i beni posseduti (immobili, attrezzature, arredi), i crediti verso clienti e le disponibilità liquide.

Una quota significativa dell'attivo, pari al 45%, è rappresentata da crediti commerciali e ratei attivi, ovvero importi che la cooperativa deve ancora riscuotere per i servizi già erogati. Questa esposizione verso i clienti, in gran parte enti pubblici, comporta una pressione costante sulla gestione della liquidità, soprattutto in presenza di ritardi nei pagamenti.

Il patrimonio netto, ovvero la differenza tra attività e passività, si attesta a 420.387 euro, in leggera flessione rispetto al 2023 (-3%). Questo valore rappresenta circa il 7,5% dell'attivo complessivo, un dato che segnala una capitalizzazione ancora limitata e che rende necessarie politiche di rafforzamento del patrimonio, anche in vista delle future evoluzioni organizzative della cooperativa.

Nel corso dell'anno, gli investimenti sono stati contenuti (circa 38.000 euro) e hanno riguardato principalmente interventi di manutenzione sugli immobili e aggiornamenti software. Tutti gli investimenti sono stati finanziati con risorse proprie, senza ricorso all'indebitamento bancario.

La situazione finanziaria: fragilità e reazioni

Il quadro finanziario della cooperativa presenta alcune fragilità che la Direzione ha già iniziato ad affrontare con misure specifiche. L'indebitamento complessivo è cresciuto del 7,8%, raggiungendo i 3,14 milioni di euro. Tuttavia, è importante notare che l'indebitamento verso le banche è diminuito del 18,8%, passando da 1,73 a 1,40 milioni di euro. Questo risultato è stato ottenuto grazie alla restituzione programmata di alcuni mutui e alla decisione di non attivare nuove linee di credito bancario.

I **crediti verso clienti**, pari a 2.179.293 euro, rappresentano una componente rilevante del capitale circolante. In media, i tempi di incasso sono di circa 85 giorni, un dato che evidenzia la difficoltà di mantenere una gestione finanziaria fluida in presenza di ritardi nella liquidazione delle fatture.

Una voce significativa è rappresentata dai **ratei attivi**, che ammontano a 1.605.543 euro e rappresentano il 29% dell'attivo. Si tratta di importi maturati per servizi già resi ma non

ancora fatturati, in particolare relativi a progetti realizzati in coprogettazione con enti pubblici. Anche in questo caso, i tempi di rimborso dilatati comportano un'esposizione finanziaria importante.

Gli **oneri finanziari**, ovvero gli interessi pagati sui prestiti e sugli anticipi bancari, si attestano all'1,2% del valore della produzione, un dato in lieve diminuzione rispetto al passato, grazie a una gestione più oculata del debito e alla progressiva uscita da forme di indebitamento più onerose.

Criticità emerse e azioni introdotte

Le principali difficoltà economico-finanziarie registrate nel 2024 sono riconducibili a quattro ambiti principali:

1. **Incremento del costo del lavoro:** l'adeguamento salariale previsto dal nuovo CCNL ha inciso pesantemente sui costi della cooperativa. Per mitigare questo effetto, la Direzione ha avviato un confronto serrato con gli enti committenti, ottenendo già a fine anno un primo adeguamento tariffario su circa il 60% dei contratti in essere. Inoltre, è stato implementato un nuovo modello di controllo di gestione mensile per monitorare tempestivamente gli scostamenti.
2. **Ritardi nei rimborsi della Protezione Civile:** alcuni servizi erogati in coprogettazione, in particolare legati all'accoglienza dei profughi ucraini, hanno subito ritardi superiori ai 12 mesi nei rimborsi. La cooperativa ha attivato una costante interlocuzione con le istituzioni competenti e ha fatto ricorso ad anticipazioni bancarie dedicate per garantire la continuità dei servizi.
3. **Bassa capitalizzazione:** il rapporto tra patrimonio netto e attivo è ancora contenuto. Per rafforzare la struttura patrimoniale, Pane&Rose ha avviato un percorso di fusione con altre due cooperative sociali (Girasole e L'Abbaiano), con l'obiettivo di concludere l'operazione entro giugno 2025. Questo processo porterà un rafforzamento patrimoniale stimato in circa 1,2 milioni di euro.
4. **Governance amministrativa:** le dimissioni del Direttore Amministrativo, seppur concordate, hanno reso necessaria una riorganizzazione interna. La nuova Responsabile Amministrativa, affiancata da un consulente esterno, ha avviato una revisione complessiva degli strumenti di pianificazione economico-finanziaria e di controllo di gestione. Inoltre, è stata individuata una figura interna per la rendicontazione dei progetti e assunta una nuova risorsa in apprendistato, a supporto delle attività amministrative.

La raccolta fondi: stato attuale e prospettive

Nel corso del 2024 non sono state attivate nuove campagne di raccolta fondi. Tuttavia, la cooperativa ha confermato la propria adesione alla campagna del 5x1000, destinando le risorse raccolte nel 2023 a iniziative di inclusione scolastica e a borse di studio per minori in condizione di vulnerabilità. In totale, la voce "contributi in conto esercizio" ha incluso anche 106.515 euro di erogazioni pubbliche e private, impiegate per sostenere progetti di carattere sociale.

Nel secondo semestre dell'anno, Pane&Rose ha inserito nel proprio organico una nuova figura professionale con competenze nella comunicazione, con l'obiettivo di rilanciare le attività di fund-raising. Il piano prevede:

- il potenziamento della visibilità della cooperativa attraverso canali digitali e social media;
- la progettazione di micro-campagne tematiche legate a specifici bisogni emergenti (es. autonomia abitativa, contrasto alla povertà educativa);
- la rendicontazione periodica delle risorse raccolte e del loro utilizzo, con pubblicazione di report semestrali sul sito istituzionale e invio diretto agli stakeholder principali;
- l'integrazione del Bilancio Sociale come strumento di trasparenza e rendicontazione sociale anche per le attività di raccolta fondi.

Prospettive future: verso il rafforzamento

I primi mesi del 2025 mostrano segnali incoraggianti: la marginalità dei servizi socio-sanitari risulta in aumento di circa due punti percentuali, grazie a un miglioramento della gestione operativa e all'applicazione delle nuove tariffe. Il modello di controllo di gestione è entrato a regime, consentendo una maggiore capacità di analisi e previsione.

La fusione con le cooperative Girasole e L'Abbaiano rappresenta un'opportunità fondamentale per accrescere la solidità finanziaria e patrimoniale della cooperativa, ridurre i costi generali unitari e potenziare la capacità di investimento, in particolare nell'innovazione digitale, nella formazione interna e nello sviluppo di nuovi servizi.

La centralizzazione della rendicontazione dei progetti, insieme all'introduzione di una figura dedicata, è un altro passo importante per migliorare l'efficienza e l'affidabilità della gestione amministrativa, in un contesto in cui i progetti in coprogettazione sono sempre più centrali per la strategia della cooperativa.

Infine, l'attenzione agli aspetti relazionali, al rafforzamento del dialogo con i committenti e alla capacità di narrare l'impatto sociale prodotto rappresentano elementi chiave per affrontare con consapevolezza e competenza le sfide dei prossimi anni.

Dati da Bilancio economico

Fatturato: 8.358.203,00€

Attivo patrimoniale: 5.593.318,00€

Patrimonio proprio: 420.387,00€

Utile di esercizio: -116.272,00€

Valore della produzione (€)

Anno di rendicontazione: 8.545.388,00€

Anno di rendicontazione -1: 7.947.549,00€

Anno di rendicontazione -2: 7.493.735,00€

Composizione del valore della produzione

Tipologia	Valore	Percentuale
Ricavi da Pubblica Amministrazione	5.102.524,26€	59.71%
Ricavi da aziende profit	160,00€	0%
Ricavi da organizzazioni del terzo settore e della cooperazione	2.798.082,91€	32.74%

Ricavi da persone fisiche	641.020,83€	7.5%
Donazioni (compreso 5 per mille)	3.600,00€	0.04%
Totale	8.545.386,00€	

Fatturato per servizio (ex attività di interesse generale ex art. 2 del D.Lgs. 112/2017)

Attività di legge	Valore
a) interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, ed interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modificazioni, e di cui alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni;	40.822,76€
b) interventi e prestazioni sanitarie;	556.943,51€
c) prestazioni socio-sanitarie di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni;	3.458.092,88€
d) educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, e successive modificazioni, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;	2.463.747,19€
l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa;	324.091,66€
m) servizi strumentali alle imprese sociali o ad altri enti del Terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da imprese sociali o da altri enti del Terzo settore;	0,00€
p) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui al comma 4;	0,00€
r) accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti;	1.285.350,40€
t) agricoltura sociale, ai sensi dell'articolo 2 della legge 18 agosto 2015, n.141, e successive modificazioni;	0,00€
u) organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche;	0,00€
v) riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata.	0,00€

Responsabilità Sociale e Ambientale

Buone pratiche

Nel quadro europeo delineato dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, le organizzazioni del Terzo Settore sono chiamate a svolgere un ruolo attivo nel generare valore sociale e ambientale. L'esperienza di Pane&Rose si inserisce in questa prospettiva: ogni giorno, attraverso le attività realizzate sul territorio, la cooperativa contribuisce a obiettivi comuni come l'equità sociale, l'inclusione, il benessere collettivo, il diritto alla salute, l'accesso all'istruzione e alla formazione, la valorizzazione del lavoro e la costruzione di comunità più coese e resilienti.

Il lavoro quotidiano nei servizi non si esaurisce nell'erogazione tecnica di prestazioni, ma dà forma a una responsabilità condivisa che si traduce in buone pratiche, progettualità trasversali, relazioni con il territorio e attenzione ai bisogni emergenti. Il concetto di sostenibilità, in questa visione, non è un'etichetta esterna, ma un principio guida che attraversa le scelte operative, le relazioni con i partner, l'organizzazione interna del lavoro e l'attenzione alla qualità del vivere collettivo.

Nel 2024, numerose commesse della cooperativa si sono rivelate allineate, per finalità e modalità operative, ad alcuni tra i principali obiettivi dell'Agenda 2030. In particolare:

- **Istruzione di qualità (Obiettivo 4):** ben **18 servizi** hanno lavorato per rafforzare i diritti educativi delle persone, in particolare minori in condizioni di fragilità, promuovendo inclusione scolastica, formazione professionale, supporto ai docenti, orientamento e sostegno ai percorsi individuali. La facilitazione linguistica, i laboratori di didattica inclusiva, i servizi in ambito scolastico e le attività con adolescenti rappresentano esempi concreti di questo impegno.
- **Riduzione delle disuguaglianze (Obiettivo 10):** **7 servizi** hanno avuto come focus l'accessibilità ai diritti e ai servizi per persone in condizione di marginalità sociale o migratoria. Gli sportelli informativi, i percorsi di accompagnamento interculturale e gli interventi nei quartieri a forte densità migratoria hanno permesso di ridurre concretamente le barriere culturali, linguistiche e relazionali.
- **Lavoro dignitoso e crescita economica (Obiettivo 8):** attraverso **5 progetti di formazione e inserimento lavorativo**, Pane&Rose ha accompagnato giovani e adulti disoccupati nella riqualificazione e nell'accesso a percorsi di apprendistato, orientamento e accompagnamento personalizzato. Questo investimento ha avuto ricadute significative soprattutto per persone escluse dai tradizionali canali di accesso al mercato del lavoro.
- **Città e comunità sostenibili (Obiettivo 11):** nei quartieri più fragili della città, i **5 servizi territoriali** a carattere educativo e sociale hanno contribuito a rafforzare il tessuto comunitario, creando spazi di ascolto, dialogo e presidio educativo. Il presidio Mutuo Soccorso e i patti educativi sostenuti dal progetto Prato Comunità Educante rappresentano esperienze concrete di costruzione di comunità solidali e inclusive.

- **Salute e benessere (Obiettivo 3): 3 interventi** di mediazione interculturale in ambito sanitario hanno consentito a centinaia di pazienti stranieri di accedere in modo consapevole e tutelato ai servizi sanitari pubblici, favorendo l'incontro tra operatori e cittadini e contribuendo a rendere più equi i percorsi di cura.
- **Pace, giustizia e istituzioni solide (Obiettivo 16):** i servizi di sportello e partecipazione civica, come Sportello Prato Plurale o i progetti di accompagnamento giuridico, hanno reso possibile una relazione più diretta e consapevole tra cittadini e istituzioni, soprattutto per le fasce più esposte al rischio di esclusione.
- **Parità di genere (Obiettivo 5):** pur meno rappresentati numericamente, alcuni interventi hanno affrontato in modo esplicito il tema dell'equità tra uomini e donne, in ambito educativo, formativo e relazionale, contribuendo a promuovere consapevolezza e prevenzione di stereotipi e discriminazioni.
- **Consumo responsabile e sostenibilità ambientale (Obiettivo 12):** alcuni servizi, ancora in fase iniziale, hanno iniziato a integrare temi legati alla sostenibilità ambientale, come la gestione dei rifiuti in contesti educativi, l'uso consapevole delle risorse e la promozione di comportamenti ecologici, anche nei percorsi rivolti ai più giovani.

Il percorso avviato da Pane&Rose verso una sempre maggiore responsabilità sociale e ambientale non si esaurisce nella rendicontazione annuale. Esso si esprime in pratiche quotidiane: nella scelta dei fornitori, nell'attenzione al benessere dei lavoratori, nella promozione della parità interna, nella flessibilità organizzativa, nella digitalizzazione dei processi, nella trasparenza delle relazioni con soci, enti e partner.

Pur non adottando formalmente sistemi certificativi come SA8000, la cooperativa integra nella propria azione quotidiana valori coerenti con questi standard: rispetto dei diritti fondamentali, trasparenza contrattuale, accesso equo alle opportunità, contrasto alle discriminazioni, lotta contro ogni forma di corruzione, attenzione al territorio e alla sua sostenibilità sociale.

La sfida per gli anni a venire sarà rendere sempre più sistematiche queste pratiche, rafforzando la capacità di misurarne l'impatto, integrando obiettivi di sostenibilità nei piani strategici e ampliando le azioni verso la dimensione ambientale, con un'attenzione crescente al risparmio energetico, alla mobilità sostenibile e all'economia circolare nei servizi.

Pane&Rose si impegna a proseguire su questa strada, non come adeguamento a standard esterni, ma come espressione autentica del proprio modo di intendere l'impresa sociale: uno spazio collettivo in cui il valore prodotto si misura nella qualità delle relazioni, nell'equità delle opportunità e nella costruzione condivisa di un futuro più giusto e sostenibile.

Obiettivi Sviluppo Sostenibile SDGs

3. salute e benessere: assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;
4. istruzione di qualità: fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento permanente per tutti;
5. parità di genere: raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze;
8. lavoro dignitoso e crescita economica: incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;

10. ridurre le disuguaglianze: ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni;
11. città e comunità sostenibili: rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
12. consumo e produzione responsabili: garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
16. pace, giustizia e istituzioni forti: promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli;

Coinvolgimento degli stakeholder

Attività di coinvolgimento degli stakeholder

Il coinvolgimento degli stakeholder ha conosciuto un consolidamento progressivo attraverso lo sviluppo di un sistema articolato di relazioni che, pur mantenendo un carattere prevalentemente operativo e legato ai singoli servizi, ha iniziato a delineare una strategia più organica di engagement. La cooperativa ha riconosciuto che la qualità delle relazioni con i propri portatori di interesse rappresenta un fattore determinante per la sostenibilità delle attività, l'efficacia degli interventi e la capacità di generare valore condiviso sul territorio.

Approccio metodologico e strategia di coinvolgimento

La strategia si è caratterizzata per una forte attenzione alla specificità dei diversi ambiti di intervento, riconoscendo che ogni area operativa – dall'inclusione sociale ai servizi socio-sanitari, dall'educazione all'accoglienza – richiede modalità differenziate di dialogo e coinvolgimento. Questa scelta metodologica ha permesso di costruire relazioni più autentiche e funzionali alle esigenze dei servizi, mantenendo al contempo la coerenza con i valori cooperativi di partecipazione e trasparenza. L'approccio ha privilegiato la costruzione di rapporti duraturi piuttosto che iniziative episodiche, investendo nella creazione di canali strutturati di comunicazione e feedback continuo.

Modalità di coinvolgimento implementate

Le attività realizzate si sono articolate secondo diverse modalità, distribuite lungo un continuum che va dall'informazione alla co-progettazione partecipata. Sul fronte delle **azioni monodirezionali di tipo informativo**, sono stati implementati sistemi di comunicazione attraverso piattaforme digitali dedicate, come ad esempio Microsoft Teams, che hanno garantito trasparenza e tracciabilità nella gestione dei, rafforzando la fiducia istituzionale attraverso una condivisione costante delle informazioni operative.

Sul versante **consultivo**, sono stati sistematicamente somministrati questionari di soddisfazione ai committenti e agli utenti dei servizi, con un approccio che ha privilegiato la personalizzazione degli strumenti in base alle specificità dei diversi ambiti di intervento. L'indagine di valutazione annuale ha coinvolto oltre 270 lavoratori, permettendo di raccogliere osservazioni sui processi organizzativi e suggerimenti per il miglioramento del clima interno. Parallelamente, sono state condotte interviste strutturate con tutti i direttori delle aree operative, finalizzate a raccogliere feedback sui processi interni e sulle dinamiche relazionali con gli stakeholder esterni.

Le **azioni bidirezionali** hanno trovato espressione attraverso momenti di confronto diretto e partecipato. Nel servizio di assistenza domiciliare, i cinque "aperitivi del SAD" realizzati hanno rappresentato un'innovazione significativa, creando occasioni strutturate di incontro tra operatori, coordinatori e, in alcuni casi, familiari degli utenti. Questi momenti

hanno favorito lo scambio di feedback operativo, contribuito alla riduzione del turn-over del personale e rafforzato il senso di appartenenza. Analogamente, presso la comunità terapeutica "Cerchio di Gesso" sono stati organizzati momenti di condivisione che hanno coinvolto ospiti, operatori e familiari, promuovendo una cultura del dialogo e della corresponsabilità nei percorsi di cura.

Sul piano delle **azioni collettive**, il convegno conclusivo del progetto "#Conciliamo" ha rappresentato un momento di particolare rilevanza, non solo per la restituzione dei risultati raggiunti nel campo del welfare aziendale, ma per la costruzione di una rete di relazioni tra cooperative sociali, enti pubblici, università e organizzazioni sindacali. L'evento ha permesso di valorizzare l'esperienza maturata e di consolidare partnership strategiche per future progettualità.

Coinvolgimento degli stakeholder interni

Gli stakeholder interni hanno beneficiato di un sistema di coinvolgimento strutturato su più livelli. Le assemblee dei soci hanno mantenuto il loro ruolo centrale nel sistema di governance democratica, configurandosi come spazi privilegiati di confronto sulle scelte strategiche. Particolare attenzione è stata dedicata ai processi decisionali legati alla riorganizzazione interna e al percorso di aggregazione con le cooperative Girasole e Abbaino, trasformando le assemblee in occasioni di dibattito e costruzione del consenso intorno alle trasformazioni in corso.

Il coinvolgimento dei lavoratori ha beneficiato delle iniziative sviluppate nell'ambito del progetto WAVES, che ha introdotto strumenti innovativi di partecipazione attraverso la piattaforma Wellcoop, gli sportelli dedicati alle risorse umane e alla valorizzazione dei soci-lavoratori, e percorsi formativi personalizzati. Queste iniziative hanno contribuito a creare un clima organizzativo più inclusivo e partecipato, come confermato dai risultati dell'indagine interna che ha registrato una valutazione media di 5,17 su 6 per la comunicazione interna ai servizi.

Specificità per aree di intervento

Ciascuna area operativa ha sviluppato modalità distintive di coinvolgimento degli stakeholder, adattate alle specificità dei servizi erogati e alle caratteristiche dei beneficiari.

Nell'area *Inclusione Sociale*, l'utilizzo di piattaforme digitali condivise con il Comune di Prato e la Società della Salute Area Pratese ha rappresentato un'innovazione significativa nella gestione trasparente dei servizi di accoglienza. I canali dedicati per i centri diurni e notturni di Borgovalsugana e per il centro notturno di Via Fiorentina hanno permesso una condivisione in tempo reale delle informazioni operative, rafforzando la collaborazione istituzionale e migliorando la qualità del monitoraggio degli interventi.

Nel settore della *Didattica Educazione Formazione*, il coinvolgimento degli stakeholder si è articolato attraverso tavoli di coordinamento con le scuole per i servizi di facilitazione linguistica e momenti di confronto strutturato con i docenti sui processi di inclusione scolastica. Lo Sportello Multietnica ha rappresentato un punto di riferimento strategico per il dialogo con la comunità migrante, intercettando una media mensile di 180 utenti e fungendo da ponte tra cittadini stranieri e istituzioni locali attraverso un approccio di mediazione culturale e orientamento ai servizi.

L'area *Socio-Sanitaria* ha consolidato pratiche innovative di coinvolgimento che hanno dimostrato particolare efficacia nel rafforzare la qualità relazionale dei servizi. Oltre agli

"aperitivi del SAD", sono stati attivati momenti di confronto con le famiglie degli utenti dell'assistenza domiciliare e percorsi di ascolto per i beneficiari del Centro Specialistico, che ha accolto oltre 250 persone nel corso dell'anno. Queste iniziative hanno contribuito a personalizzare gli interventi e a costruire alleanze terapeutiche più solide.

Nell'area *Infanzia e Minori*, il coinvolgimento delle famiglie si è realizzato attraverso colloqui individuali, momenti di confronto collegiale e iniziative di partecipazione attiva alla vita dei servizi educativi. I nidi "Bosco Incantato" e "Impronta Verde" hanno sperimentato forme di co-progettazione educativa con i genitori, mentre i servizi di assistenza scolastica hanno sviluppato protocolli di dialogo continuo con insegnanti e famiglie per garantire continuità e coerenza negli interventi educativi.

Prospettive di sviluppo

L'analisi dell'esperienza maturata evidenzia alcuni elementi di criticità che richiedono interventi mirati. Il principale limite identificato riguarda l'assenza di una figura strategica dedicata al coordinamento delle attività di stakeholder engagement, che ha comportato una gestione talvolta frammentata delle diverse iniziative e ha limitato la capacità di sviluppare una visione unitaria del coinvolgimento degli stakeholder.

Un secondo aspetto di miglioramento concerne la sistematizzazione dei processi di raccolta e analisi dei feedback ricevuti. Pur avendo attivato numerosi canali di ascolto, emerge la necessità di sviluppare strumenti più strutturati per l'elaborazione delle informazioni raccolte e per la traduzione dei suggerimenti ricevuti in azioni concrete di miglioramento.

Per il futuro, la cooperativa intende rafforzare il proprio sistema di stakeholder engagement attraverso l'introduzione di una figura professionale dedicata, lo sviluppo di un piano strutturato di coinvolgimento che integri le diverse modalità sperimentate e l'implementazione di strumenti digitali più avanzati per la gestione delle relazioni. L'obiettivo è evolvere da un approccio prevalentemente reattivo e legato ai singoli progetti verso un modello proattivo e strategico, in grado di anticipare i bisogni degli stakeholder e di costruire alleanze durature per lo sviluppo territoriale.

Innovazione

Ricerca e attività sperimentali o innovative

Attività di ricerca e progettualità innovative intraprese e svolte

La sperimentazione di nuovi modelli organizzativi, l'esplorazione di pratiche inclusive e la promozione di una cultura cooperativa evolutiva costituiscono il terreno su cui si innestano le attività più significative del 2024 che ha visto un'intensa attività di ricerca progettuale e l'attivazione di numerose iniziative che, pur essendo in gran parte in fase di avvio o pre-implementation, pongono le basi per un 2025 ricco di cambiamenti. Le direttrici principali su cui si è concentrata l'azione innovativa sono state il welfare aziendale, la transizione digitale, l'abitare sociale e l'integrazione educativa.

Uno dei percorsi più significativi intrapresi dalla cooperativa in termini di innovazione organizzativa e benessere interno è stato rappresentato dallo sviluppo del progetto **WAVES** (Welfare, Autodeterminazione, Valore, Equilibrio, Sostenibilità), realizzato grazie al finanziamento ottenuto con il bando nazionale #Conciliamo della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche della Famiglia.

L'intervento, attivo tra il 2022 e il 2024, ha avuto come obiettivo centrale quello di promuovere un sistema integrato di welfare aziendale orientato al benessere delle lavoratrici e dei lavoratori, alla valorizzazione della cultura cooperativa e alla costruzione di una nuova identità organizzativa condivisa. Uno dei risultati più rilevanti è stato lo sviluppo della piattaforma digitale **Wellcoop**, uno strumento innovativo e personalizzabile, accessibile da ogni device e progettato per rispondere in maniera concreta ai bisogni quotidiani dei lavoratori e delle lavoratrici. La piattaforma integra servizi informativi, strumenti per la richiesta di agevolazioni, funzioni di dialogo con la governance e una sezione dedicata ai benefit aziendali, tra cui convenzioni con esercizi locali, rimborsi, buoni acquisto e servizi di cura e supporto familiare.

Il progetto ha visto il coinvolgimento diretto di 174 persone, con un impianto metodologico partecipativo che ha incluso momenti di ascolto, co-progettazione e validazione collettiva delle azioni. Tra le misure più significative introdotte: l'adozione flessibile dello smart working, la possibilità di revisione dei turni per conciliare impegni familiari, percorsi formativi interni finalizzati alla crescita professionale e personale, e un nuovo sistema di valutazione orientato alle competenze e agli obiettivi. Il regolamento interno è stato rivisto in una logica di responsabilizzazione diffusa e trasparenza, e sono stati introdotti strumenti di monitoraggio del clima aziendale. Un elemento distintivo del progetto WAVES è stata la volontà di affrontare il benessere organizzativo non solo in termini funzionali, ma come parte integrante della cultura cooperativa, attraverso azioni che valorizzano la dimensione relazionale, la corresponsabilità e la fiducia tra ruoli e funzioni.

L'intero processo ha contribuito a rafforzare la permanenza e la motivazione dei lavoratori, in particolare delle figure femminili, spesso impiegate in servizi ad alta intensità relazionale e a bassa remunerazione, e ha costituito un riferimento anche per altre realtà consorziate nel sistema Umana Persone.

In continuità con questo percorso, nel 2024 è stato progettato e approvato il progetto **Riparto**, che sarà attivato nel 2025 come evoluzione di WAVES. L'obiettivo di Riparto è duplice: da un lato consolidare e rendere strutturale il sistema di welfare aziendale inaugurato da WAVES, dall'altro rafforzare il ruolo attivo dei soci e dei dipendenti nel governo cooperativo, promuovendo una cultura del riconoscimento, della corresponsabilità e della partecipazione. Tra le azioni previste: l'organizzazione di momenti di restituzione e confronto sull'esperienza lavorativa, percorsi di ascolto profondo sui bisogni emergenti nei diversi ambiti di servizio, e iniziative di valorizzazione dei talenti e delle competenze presenti in cooperativa. Riparto rappresenta un passo avanti verso una governance più dialogica, dove le relazioni professionali sono concepite come spazi generativi di senso, benessere e innovazione.

Parallelamente, Pane&Rose ha ottenuto nel 2024 il finanziamento del progetto **CASA** – Conciliazione Attiva con i Servizi Aziendali, promosso dalla Regione Toscana e in fase di implementazione per il 2025. Questo intervento introduce un elemento di assoluta novità nel panorama del welfare aziendale: l'attivazione di servizi domiciliari di pulizia e manutenzione a beneficio dei lavoratori, con l'obiettivo di alleggerire il carico delle attività domestiche, in particolare per il personale impiegato nei servizi educativi e assistenziali, spesso caratterizzati da orari discontinui e turnazioni complesse. Il progetto prevede anche una componente formativa rivolta ai quadri e ai coordinatori, con moduli dedicati alla fiscalità del welfare, alle politiche di genere e alla gestione manageriale. CASA è parte integrante del percorso che porterà all'ottenimento della **certificazione di parità di genere** secondo la norma UNI/PdR 125:2022, sostenuto anche da un progetto parallelo finanziato ad hoc per l'audit e la predisposizione documentale necessaria.

Il 2024 è stato anche un anno strategico per la partecipazione a progetti di innovazione digitale, che vedranno la loro concreta realizzazione nel 2025. Pane&Rose, in quanto membro fondatore della rete Umana Persone, ha partecipato alla progettazione e alla presentazione di due interventi a forte valenza trasformativa: **Data for Social Good** e **SV.O.L.T.E** (Sviluppo Organizzativo e Leve per la Transizione digitale ed Ecologica). Il primo propone un ampio piano formativo per rafforzare le competenze digitali in ambito cooperativo, con un focus su data management, comunicazione digitale e uso responsabile dell'intelligenza artificiale. Attraverso la formazione certificata secondo il framework europeo DigComp 2.2 e l'attivazione della figura dell'Agente di Empowerment Digitale, il progetto punta a generare un cambiamento strutturale nella cultura organizzativa, potenziando la capacità delle cooperative di leggere, interpretare e usare il dato per il bene comune.

Il secondo progetto, SV.O.L.T.E., affianca alla transizione digitale quella ecologica, promuovendo l'adozione di tecnologie assistive nei contesti educativi e sociali, lo sviluppo delle competenze green e digitali dei lavoratori e l'introduzione della figura dell'Innovation Manager. I percorsi formativi previsti, modulati su target professionali differenti, accompagneranno i cambiamenti organizzativi necessari a rendere i servizi più efficaci, sostenibili e inclusivi.

Anche nell'ambito dell'abitare sociale il 2024 ha segnato un punto di svolta. Sono stati presentati e finanziati tre progetti distinti ma accomunati da un'identica tensione innovativa: favorire l'autonomia abitativa di soggetti fragili attraverso modelli flessibili, tecnologicamente assistiti e socialmente integrati. A Montelupo Fiorentino, Pane&Rose ha

ottenuto la **gestione di un appartamento all'interno del complesso Lux Living**, dedicato ad anziani non autosufficienti e supportato da tecnologie semplificate per la comunicazione e il monitoraggio remoto. In collaborazione con la SdS Area Pratese, è stato avviato un **progetto dedicato a persone con disabilità**, incentrato sul “design for all” e sull’integrazione di sistemi domotici e servizi di accompagnamento educativo personalizzato. Infine, è stato approvato il potenziamento del **progetto Gello Living**, con l’attivazione di quattro nuove unità abitative per persone in condizioni di vulnerabilità socio-abitativa, secondo il paradigma dell’Housing First. L’implementazione di questi tre interventi è prevista per il 2025.

Una delle progettualità più ambiziose e culturalmente significative del 2024 è stata **Prato Comunità Educante**, presentata nell’ambito del bando “Iniziative di cofinanziamento” dell’impresa sociale Con i Bambini. Il progetto, che ha ottenuto l’assenso alla fase esecutiva, rappresenta la naturale prosecuzione di un lavoro avviato tre anni prima grazie al sostegno della Fondazione Cassa di Risparmio di Prato. Con la conferma di Fondazione e Banca Intesa in qualità di cofinanziatori, il nuovo impianto progettuale amplia e approfondisce l’intervento pregresso, proponendo un modello integrato di contrasto alla dispersione scolastica basato sulle Unità Didattico-Educative (UDE). Queste strutture, composte da docenti, educatori ed esperti, operano dentro e fuori la scuola, con l’obiettivo di saldare l’apprendimento curricolare con lo sviluppo delle competenze sociali, relazionali e orientative. La governance articolata prevede un Comitato Tecnico-Scientifico, una Cabina di Regia e il Forum Comunità Educante, con un ruolo attivo delle famiglie, dei cittadini e delle istituzioni educative. Il progetto coinvolgerà più di 2.000 studenti e 150 insegnanti e includerà eventi di disseminazione culturale e momenti collettivi come il Festival della Comunità Educante.

Elenco attività di ricerca e progettualità innovative

1-Denominazione attività di ricerca o progettualità innovativa

WAVES, Wellcoop, Riparto, CASA

Ambito attività di ricerca o progettualità innovativa

Welfare aziendale e organizzazione del lavoro

Tipologia attività svolta

Progetto finanziato (WAVES – Bando #Conciliamo), sviluppo piattaforma (Wellcoop), nuovo progetto approvato (Riparto), progetto finanziato da bando regionale (CASA)

Descrizione obiettivi, attività, stati di avanzamento e risultati

L’intervento ha preso avvio con il progetto WAVES, co-finanziato dal bando nazionale #Conciliamo, con l’obiettivo di strutturare un sistema stabile e accessibile di welfare aziendale all’interno della cooperativa. Le attività hanno incluso l’attivazione di smart working, benefit personalizzati, percorsi formativi interni, e la revisione partecipata del regolamento aziendale. Il risultato più strutturale è stato lo sviluppo della piattaforma digitale Wellcoop, uno strumento tecnologico innovativo che consente a soci e dipendenti di accedere a servizi e informazioni, presentare richieste, consultare il catalogo dei benefit e attivare percorsi di supporto individuale.

Il progetto ha coinvolto direttamente 174 lavoratori e lavoratrici, ed è stato condotto con un approccio partecipativo e trasformativo. I risultati raggiunti includono il miglioramento del

clima interno, una maggiore soddisfazione lavorativa, una riduzione dello stress correlato al lavoro e un rafforzamento del senso di appartenenza.

Nel 2024 è stato approvato il progetto Riparto, che rappresenta l'evoluzione di WAVES, con implementazione prevista nel 2025. L'obiettivo è consolidare le misure già avviate, rafforzare la cultura della partecipazione e valorizzare le esperienze e i bisogni emergenti della base sociale.

Sempre nel 2024 è stato approvato il progetto CASA – Conciliazione Attiva con i Servizi Aziendali, finanziato dalla Regione Toscana, che sarà attuato nel 2025. L'intervento prevede l'erogazione di servizi domiciliari (pulizie e manutenzioni), con l'obiettivo di sostenere la conciliazione vita-lavoro e ridurre il carico di cura. Il progetto prevede anche un percorso formativo per coordinatori e dirigenti e si collega direttamente al percorso di ottenimento della certificazione UNI/PdR 125:2022 sulla parità di genere, sostenuto da un ulteriore bando dedicato all'audit.

2-Denominazione attività di ricerca o progettualità innovativa

Data for Social Good, SV.O.L.T.E.

Ambito attività di ricerca o progettualità innovativa

Transizione digitale nelle organizzazioni del terzo settore

Tipologia attività svolta

Progetti presentati e finanziati (attuazione prevista nel 2025)

Descrizione obiettivi, attività, stati di avanzamento e risultati

Nel 2024, attraverso la rete Umana Persone, la cooperativa ha partecipato alla progettazione e ha ottenuto il finanziamento per due interventi strategici nel campo della digitalizzazione dei processi organizzativi e dei servizi: Data for Social Good e SV.O.L.T.E. (Sviluppo Organizzativo e Leve per la Transizione Digitale ed Ecologica), entrambi in fase di avvio e con attuazione prevista nel corso del 2025.

Data for Social Good propone un articolato piano formativo dedicato al potenziamento delle competenze digitali nelle cooperative sociali, con particolare attenzione alla gestione del dato, alla comunicazione digitale, alle piattaforme collaborative e all'utilizzo etico dell'intelligenza artificiale. Il percorso prevede la formazione certificata di Agenti di Empowerment Digitale secondo il framework europeo DigComp 2.2, coinvolgendo diverse regioni italiane e numerose realtà cooperative. L'iniziativa mira a rafforzare la capacità degli enti del terzo settore di adottare strumenti digitali avanzati e integrati, promuovendo un cambiamento culturale e organizzativo.

SV.O.L.T.E. si concentra sull'introduzione delle tecnologie assistive e digitali all'interno dei servizi educativi e socio-assistenziali, favorendo la doppia transizione (digitale ed ecologica) attraverso un approccio integrato. Il progetto prevede percorsi formativi differenziati per operatori, educatori, quadri e dirigenti, con un totale di 208 ore di formazione suddivise in 10 moduli tematici. È prevista inoltre l'introduzione della figura dell'Innovation Manager, con funzioni di guida e accompagnamento nei processi di trasformazione.

Entrambi i progetti sono stati concepiti come strumenti di empowerment interno e di evoluzione del modello organizzativo, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia dei servizi, aumentare l'inclusività e rafforzare la sostenibilità tecnologica ed ecologica delle pratiche cooperative.

3-Denominazione attività di ricerca o progettualità innovativa

Housing Montelupo, Housing Disabilità SdS Pratese, Gello Living

Ambito attività di ricerca o progettualità innovativa

Abitare sociale e modelli di autonomia abitativa per persone fragili

Tipologia attività svolta

Progetti presentati e finanziati nel 2024 (attuazione prevista nel 2025)

Descrizione obiettivi, attività, stati di avanzamento e risultati

Nel corso del 2024 sono stati elaborati e finanziati tre progetti distinti, ma connessi da una comune visione innovativa dell'abitare come leva di inclusione, autonomia e benessere: Housing Montelupo, Housing per disabilità (SdS Area Pratese) e ampliamento di Gello Living. I tre interventi saranno attivati nel corso del 2025.

Il progetto di Housing Montelupo, inserito nel contesto residenziale Lux Living, prevede la gestione di un appartamento destinato ad anziani non autosufficienti, supportato da tecnologie assistive avanzate (tablet semplificati, robot di telepresenza) e da un sistema di monitoraggio remoto. L'équipe multidisciplinare, composta da assistenti domiciliari, mediatori digitali e operatori sociali, lavorerà per garantire una permanenza in autonomia in un contesto sicuro, relazionale e intergenerazionale, contrastando il rischio di istituzionalizzazione.

Il progetto di Housing Disabilità, sviluppato in coprogettazione con la Società della Salute Area Pratese, si rivolge a persone con disabilità che necessitano di percorsi personalizzati verso l'autonomia abitativa. Le unità residenziali saranno ristrutturate secondo criteri di accessibilità universale (Design for All), integrate con soluzioni domotiche e dotate di un sistema di supporto flessibile: presenza educativa, reperibilità, servizi di teleassistenza e coordinamento con famiglie e reti locali. Gli interventi mirano a sostenere il passaggio da situazioni protette a forme di residenzialità diffusa e autodeterminata.

Il potenziamento di Gello Living prevede la gestione di quattro nuove unità abitative per persone in condizione di vulnerabilità socio-abitativa. Il modello di riferimento è l'Housing First, che considera la casa non come premio finale, ma come punto di partenza per un processo di inclusione. Le persone saranno accompagnate da un'équipe multidisciplinare e da un case manager sociale, con l'obiettivo di favorire percorsi di stabilizzazione, reinserimento lavorativo, educazione all'abitare e ricostruzione delle reti comunitarie.

Tutti e tre i progetti si fondano su una visione dell'abitare come dimensione fondamentale della cittadinanza, combinando interventi strutturali, accompagnamento sociale e uso delle tecnologie assistive per rispondere a bisogni complessi con approcci sostenibili e replicabili.

4-Denominazione attività di ricerca o progettualità innovativa

Prato Comunità Educante

Ambito attività di ricerca o progettualità innovativa

Educazione inclusiva, contrasto alla dispersione scolastica e promozione della comunità educante

Tipologia attività svolta

Progetto presentato e approvato (bando "Iniziativa di cofinanziamento" – Impresa Sociale Con i Bambini), in fase di definizione esecutiva

Descrizione obiettivi, attività, stati di avanzamento e risultati

Nel 2024 è stato presentato il progetto Prato Comunità Educante, attraverso il bando “Iniziative di cofinanziamento” promosso dall’Impresa Sociale Con i Bambini. Il progetto ha ricevuto l’assenso alla progettazione esecutiva e rappresenta la naturale prosecuzione di un intervento pluriennale attivo a Prato dal 2021, finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Prato. La proposta è cofinanziata dalla stessa Fondazione e da Banca Intesa, e amplia il raggio d’azione del progetto originario, consolidandone la struttura e gli strumenti. L’obiettivo generale è ridurre la dispersione scolastica in un contesto urbano ad alta complessità, caratterizzato da un’alta percentuale di studenti stranieri, disuguaglianze educative e difficoltà di inclusione. Il progetto intende agire sia sulla scuola che sulla comunità, costruendo una rete educativa solida e partecipata, capace di supportare ogni studente nel proprio percorso formativo e relazionale.

Elemento cardine del progetto è l’istituzione delle Unità Didattico-Educative (UDE): dispositivi innovativi di intervento che affiancano l’attività curricolare scolastica con un impianto educativo integrato. Ogni UDE è composta da un’equipe multidisciplinare – educatori, mediatori, insegnanti, tutor – che lavora con gruppi di studenti in contesti scolastici ed extrascolastici, attivando percorsi di apprendimento esperienziale, sostegno relazionale, cittadinanza attiva e orientamento.

Il progetto prevede cinque macro-azioni: Innovazione e scoperta, Crescita e apprendimento, Creatività e cultura, Cittadinanza e protagonismo, Orientamento e mentoring. Le attività coinvolgeranno oltre 2.000 studenti, 150 docenti e 2.000 cittadini attraverso laboratori, atelier creativi, spazi di ascolto, momenti comunitari e il Festival della Comunità Educante. La governance sarà assicurata da una Cabina di Regia tecnica, un Comitato Scientifico e un Forum aperto alla partecipazione della cittadinanza e delle famiglie.

Attualmente in fase di progettazione esecutiva, l’intervento rappresenta un modello avanzato di scuola territoriale aperta e inclusiva, in cui educazione, cura, cultura e coesione sociale convergono per costruire risposte efficaci e sostenibili alle sfide educative contemporanee.

Cooperazione

Il valore cooperativo

La scelta della forma cooperativa da parte di Pane&Rose non è stata una semplice opzione giuridica, ma una presa di posizione etica e politica. È il risultato di una visione del lavoro e dell'impresa in cui la dimensione economica non è disgiunta da quella sociale, e in cui l'interesse collettivo prevale su quello individuale. L'identità cooperativa rappresenta dunque la cifra distintiva dell'organizzazione, orientandone le finalità, i processi decisionali e le modalità operative.

Fin dalla sua fondazione, Pane&Rose ha aderito ai principi cooperativi elaborati dall'Alleanza Cooperativa Internazionale, declinandoli nel contesto concreto delle proprie attività. Il primo tra questi principi, l'adesione volontaria e aperta, si manifesta nella capacità di accogliere persone con differenti background, competenze ed esperienze, valorizzando la diversità come risorsa. Le persone che si avvicinano alla cooperativa non lo fanno solo per cercare un'occupazione, ma per entrare in una comunità di lavoro che riconosce i diritti e promuove la partecipazione attiva.

Il principio della gestione democratica da parte dei soci è una componente viva e quotidiana dell'operato della cooperativa. I momenti assembleari e gli strumenti digitali utilizzati per la condivisione interna (come Gecos+ e Office365) non sono meri canali informativi, ma spazi di confronto effettivo. Le decisioni strategiche vengono discusse in sede assembleare o nei coordinamenti, e spesso nascono da esigenze e osservazioni provenienti dal basso. La direzione, i project manager e i coordinatori si fanno interpreti delle istanze del personale, strutturando risposte operative coerenti con i valori fondativi.

Il terzo principio, la partecipazione economica dei soci, viene espresso non solo attraverso la detenzione delle quote sociali ma anche attraverso la corresponsabilità nella sostenibilità economica delle attività. In molte aree, le progettualità hanno preso forma grazie all'iniziativa diretta di soci: dal metodo Feuerstein nei servizi educativi, all'esperienza dell'accoglienza, fino alla nascita dei nidi. Questi esempi testimoniano come il capitale sociale della cooperativa non si limiti al conferimento economico, ma comprenda anche l'investimento personale in termini di idee, competenze e relazioni.

La cooperativa si ispira inoltre al principio della autonomia e indipendenza, preservando la propria libertà nelle scelte organizzative anche quando collabora con la Pubblica Amministrazione o partecipa a coprogettazioni complesse. La coerenza tra finalità mutualistiche e modalità operative è garantita da un costante lavoro di riflessione e adeguamento, come dimostrato anche dal recente processo di riorganizzazione interna e dalla volontà di armonizzare assetti e strumenti in vista di un possibile percorso di fusione con altre realtà affini.

Nel solco della formazione, informazione e educazione cooperativa, Pane&Rose investe nella crescita delle competenze interne non come adempimento formale, ma come leva strategica per accrescere l'efficacia dei servizi e il benessere organizzativo. La formazione obbligatoria è solo una parte del disegno più ampio, che comprende percorsi di aggiornamento tecnico, supervisione, scambio tra pari e occasioni formative autogestite. Questo approccio consente

di rafforzare la professionalità degli operatori e al tempo stesso di alimentare un senso diffuso di appartenenza.

La cooperativa è anche fortemente impegnata nel principio della cooperazione tra cooperative, come dimostra il crescente dialogo e coordinamento con le realtà con cui collabora. Le sinergie costruite, sia a livello operativo che strategico, testimoniano la volontà di mettere in comune saperi e risorse per affrontare in modo condiviso le sfide del settore.

Infine, Pane&Rose persegue con convinzione il principio della responsabilità verso la comunità. Le attività della cooperativa non si limitano alla fornitura di servizi, ma generano valore relazionale, culturale e sociale per l'intero territorio. L'attenzione alle persone in condizione di marginalità, la progettazione partecipata con soggetti pubblici e del terzo settore, e l'azione educativa rivolta a minori, famiglie e cittadini, rappresentano forme concrete di restituzione alla collettività. A ciò si aggiungono le esperienze editoriali come il magazine "PeRNoi" e "La Strada", strumenti attraverso cui la cooperativa dà voce a chi normalmente non la ha, creando narrazioni alternative ai margini.

Nel complesso, il valore cooperativo in Pane&Rose si esprime in una quotidianità fatta di relazioni, ascolto, corresponsabilità e tensione costante verso il miglioramento. Non si tratta solo di aderire a un modello organizzativo, ma di vivere una cultura d'impresa che pone al centro le persone, la qualità della vita e l'equità nei processi. È da questo impianto valoriale che discende la capacità della cooperativa di resistere alle pressioni del mercato, rigenerarsi nei momenti di crisi e costruire futuro insieme a chi lavora, a chi partecipa e a chi ne beneficia.

Obiettivi di miglioramento

Rendicontazione

Obiettivi di miglioramento della rendicontazione sociale

Nel percorso di crescita e consolidamento della propria identità, la Cooperativa Pane&Rose ha riconosciuto con chiarezza l'importanza strategica della rendicontazione sociale, non solo come adempimento formale di trasparenza, ma come leva fondamentale di comunicazione, coesione organizzativa e posizionamento reputazionale. L'esperienza maturata nel 2024 ha evidenziato come la diffusione dei risultati e degli impatti generati dai servizi sia avvenuta in modo disomogeneo, spesso frammentata all'interno dei singoli progetti, senza una cornice narrativa condivisa e strutturata. Tale frammentarietà ha limitato la capacità della cooperativa di valorizzare pienamente il proprio lavoro, sia internamente – nei confronti di soci e lavoratori – sia esternamente, presso stakeholder, enti pubblici e comunità territoriali. A partire da questa consapevolezza, Pane&Rose ha avviato un processo di riflessione che mira a trasformare la rendicontazione sociale in un dispositivo continuo, integrato e partecipato, in grado di produrre effetti tangibili su più livelli.

Uno degli obiettivi prioritari è il rafforzamento del senso di appartenenza da parte dei lavoratori e delle lavoratrici. La rendicontazione sociale, se ben concepita, può divenire uno spazio riconosciuto di valorizzazione del contributo quotidiano di chi opera nei servizi, restituendo dignità e visibilità al lavoro sociale anche nelle sue dimensioni meno visibili. Al contempo, essa rappresenta un'occasione per attivare dinamiche di confronto interno e di condivisione di significati, contribuendo alla costruzione di un'identità collettiva solida e consapevole.

Sul versante esterno, l'obiettivo è aumentare il livello di trasparenza e accountability nei confronti dei portatori di interesse: enti pubblici, partner, famiglie, utenti e cittadinanza. Una rendicontazione più organica e intenzionale deve essere in grado di raccontare non solo ciò che la cooperativa fa, ma anche come e perché lo fa, con quali risorse, quali ostacoli e quali trasformazioni generate. In questo senso, l'approccio al reporting si affiancherà sempre più a una cultura della valutazione d'impatto che vada oltre la semplice misurazione di output, per abbracciare la dimensione del cambiamento sociale e del valore condiviso.

In parallelo, la cooperativa intende potenziare la propria capacità attrattiva verso nuove risorse umane – sempre più sensibili a contesti lavorativi capaci di comunicare i propri valori – nonché verso enti finanziatori e stakeholder pubblici e privati che riconoscono nella rendicontazione una cartina al tornasole della coerenza tra missione e operatività.

Nel medio periodo, Pane&Rose si pone dunque l'obiettivo di superare una comunicazione "reattiva", legata alle scadenze o agli obblighi progettuali, per approdare a un modello di comunicazione strategica, intenzionale, continua e coerente. Questo significa costruire un racconto collettivo, in cui ogni progetto e ogni azione contribuisca ad alimentare una narrazione riconoscibile, credibile e coinvolgente.

Per raggiungere questi traguardi, sarà necessario introdurre specifiche risorse:

- **Risorse umane dedicate**, con competenze trasversali in comunicazione sociale, storytelling e valutazione dell'impatto, da inserire o rafforzare negli attuali assetti dell'area qualità e progettazione.
- **Strumenti digitali integrati**, in grado di supportare la raccolta dati, l'analisi degli indicatori, la gestione partecipata delle informazioni e la produzione di contenuti testuali, visivi e audiovisivi funzionali alla rendicontazione.
- **Piani formativi specifici** per i responsabili di servizio e per i lavoratori coinvolti, volti a promuovere una cultura condivisa della misurazione e del racconto del valore sociale.
- **Momenti strutturati di ascolto e co-progettazione narrativa** con i diversi attori interni alla cooperativa, affinché la rendicontazione non sia percepita come un'attività calata dall'alto, ma come una responsabilità condivisa e una risorsa generativa.

Obiettivi rendicontazione

Data	Tipo obiettivo		Descrizione
30/09/2025	Livello di approfondimento del Bilancio sociale	di	Si intende rendere più agevole il documento bilancio sociale con un focus specifico sui progetti e sui risultati ottenuti
31/12/2025	Indicatori performance	di	Sembra opportuno individuare i servizi già attivi che prevedono in fase progettuale la restituzione alla committenza dei risultati ottenuti (Valutazione impatto sociale, report, convegni) in modo da costruire indicatori di performance indispensabili alla narrazione dei risultati

31/12/2025	Modalità di diffusione	di Definire e pianificare le modalità di diffusione del Bilancio sociale 2025
-------------------	------------------------	---

Confronto

Confronto negli anni con obiettivi di miglioramento raggiunti e non raggiunti della rendicontazione sociale

Nel documento Bilancio Sociale relativo all'annualità 2023 era stato inserito come obiettivo quello di realizzare un bilancio sociale partecipato, le opportunità legate al possibile percorso societario ha necessariamente occupato gran parte degli organi direzionali della cooperativa, non permettendo di lavorare al meglio sul percorso di partecipazione.

Obiettivi di miglioramento strategici

Obiettivo di rendicontazione strategico

L'obiettivo strategico già in lavorazione riguarda l'introduzione di una figura di staff dedicata all'ambito comunicativo. Il compito principale di questa risorsa sarà quello di uniformare lo stile comunicativo delle diverse aree, elaborando linee guida comuni per la narrazione delle attività, dei risultati e degli impatti. Si tratta di un primo passo per costruire una strategia di comunicazione sociale integrata, che possa dare coerenza e visibilità all'identità e ai valori della cooperativa.

Obiettivi rendicontazione strategici

Data raggiungimento	Tipo obiettivo	Descrizione
15/07/2025	Welfare aziendale	entro il mese di luglio 2025 si prevede di approvare in assemblea dei soci il nuovo regolamento di welfare aziendale che dovrà poi essere diffuso a tutti gli interessati
31/12/2025	Certificazioni e modelli organizzativi, rating di legalità	Si prevede di terminare il percorso di gap analysis rispetto ai requisiti richiesti dalla certificazione di genere
31/10/2025	Altro	Adesione a contratto di rete con le realtà coinvolte all'interno del percorso di aggregazione societaria in modo da uniformare le modalità di gestione con particolare attenzione agli ambiti trasversali