

BILANCIO SOCIALE

Raccontiamoci insieme: un 2025 di Relazioni Inclusive tra PARI



Esercizio 2025

Documento estratto del Bilancio Sociale 2025,
approvato dall'Assemblea dei soci in data 20/06/2026

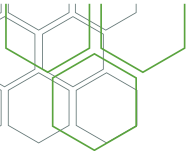




Indice

1. Premessa	Pag. 5
1.1 Lettera agli stakeholder della Cooperativa	Pag. 6
1.2 Metodologia	Pag. 9
2. Identità dell'organizzazione	Pag. 11
2.1 La storia	Pag. 12
2.2 Il modello di intervento	Pag. 14
2.3 La mission e la vision	Pag. 17
2.4 Ambiti e territori di intervento	Pag. 18
3. Struttura, governo e amministrazione	Pag. 42
3.1 Struttura organizzativa. Organigramma	Pag. 43
3.2 Portatori di interesse	Pag. 44
4. Persone che operano per la Cooperativa	Pag. 48
4.1 Tipologia, consistenza e composizione del personale	Pag. 49
4.2 Attività di formazione e valorizzazione realizzate	Pag. 52
5. Dimensione economica	Pag. 55
5.1 Valore della produzione	Pag. 56
5.2 Andamento, analisi ricavi e progettualità	Pag. 58





6. Obiettivi, attività e strategie

Pag. 59

6.1 Strategia e obiettivi

Pag. 60

6.2 Dimensioni di valore e obiettivi di impatto

Pag. 61

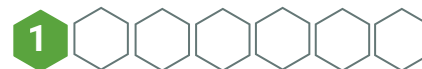
6.3 Prospettive 2026

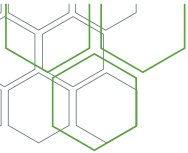
Pag. 62



credit Francesco Alesi per Save the Children

Premessa





1.1

Lettera agli stakeholder di Ripari

*Non sarò mai abbastanza cinico
Da smettere di credere
Che il mondo possa essere
Migliore di com'è
Ma non sarò
Neanche tanto stupido da credere
Che il mondo possa crescere
Se non parto da me*

Brunori SAS, *Il costume da torero*

Il 2025 è stato un anno di continuità e di cambiamento. Continuità nel lavoro quotidiano, nella cura delle relazioni con le persone che accompagniamo, nei territori dove siamo presenti da anni, nella nostra identità e storia. Cambiamento nella forma organizzativa, nella governance, nelle persone che guidano la cooperativa.

A luglio 2025 l'assemblea dei soci e delle socie ha rinnovato il Consiglio di Amministrazione ed eletto un nuovo presidente. È un passaggio che viene da dentro: il nuovo CDA è espressione della stessa comunità che ha costruito Ripari in questi anni, e che ha portato avanti con determinazione il percorso di riorganizzazione avviato nel 2023. Con il riconoscimento sincero e infinita gratitudine a tutte le persone che hanno contribuito a fare realtà tutto ciò che è stato costruito.

La nostra identità: Relazioni Inclusive tra PARI

Ciò che ci identifica come cooperativa non cambia con i rinnovi di carica. La costruzione di legami di fiducia, la valorizzazione del sapere esperienziale, lo sviluppo di relazioni e di capitale sociale, la promozione di empowerment: questi sono i segni che ci riconoscono, e che vogliamo continuare a coltivare con fedeltà e con il coraggio di rinnovarli e aggiornare alle sfide attuali.





Nata dalla fusione di *Città del Sole* e *Molecola*, promossa dal sistema delle ACLI milanesi, Ripari è cresciuta mantenendo vivo questo spirito. L'impegno — oggi come ieri — è non perderlo di vista quando le pressioni organizzative e le logiche prestazionali del settore spingerebbero in un'altra direzione.

Andamento, trasparenza e continuità sociale

Il bilancio 2025 chiude con un disavanzo. Lo diciamo con chiarezza, perché la trasparenza è uno dei valori che ci deve qualificare. Questo risultato non è del tutto inatteso: deriva in parte dalla complessità crescente nella gestione dei contributi progettuali — fonte fondamentale dei nostri ricavi, ma con tempi di rendicontazione e incasso molto dilatati — e in parte dall'investimento deliberato nella struttura centrale, necessario per completare il percorso di riorganizzazione.

La perdita determinatasi nell'esercizio è comunque coperta dalle riserve accumulate negli anni e non mette in discussione la solidità della cooperativa. I risultati dell'investimento organizzativo si stanno concretizzando nel corso del 2026: siamo su un percorso consapevole.

Un bilancio corale

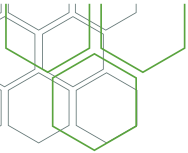
Quest'anno il bilancio sociale ha una dimensione partecipativa più ampia. Per raccogliere le narrazioni vive di quanto svolto e vissuto — gli impatti qualitativi che nessun dato riesce a catturare da solo — insieme presidenza e responsabile di sviluppo hanno girato equipe, servizi e territori usando le carte di Dixit come strumento di racconto.

Un gioco di società che si è rivelato un modo efficace per far emergere storie, significati, relazioni del lavoro concreto e quotidiano.

Accanto a questo, si è aperta per la possibilità per soci e socie di contribuire direttamente alla stesura del bilancio, mettendo in gioco competenze di scrittura e di grafica. Alcuni hanno risposto. Questo documento riassume quindi anche le loro visioni, la loro operatività e la loro cura: è segno della scelta che la partecipazione, per noi, non vuole essere un principio astratto ma una pratica concreta.

A questa partecipazione si è aggiunta Diagon S.r.l., consulenti di marketing, che da questo bilancio si unisce a Ripari per dare un prezioso contributo nel ripensare le linee comunicative.





Guardare avanti

Stiamo costruendo strumenti per misurare il nostro impatto, per lavorare per processi, per formarci e creare cultura di cooperativa, che è la nostra cooperativa, di tutti i soci e tutte le socie. Stiamo definendo con maggiore chiarezza il nostro ruolo nel sistema delle ACLI e nel terzo settore milanese. L'obiettivo è essere un riferimento per i territori in cui operiamo, con servizi ad alto impatto misurabile e un'organizzazione all'altezza di questo obiettivo.

Tutto questo ha senso se resta agganciato a ciò che ci muove: credere che le relazioni quotidiane possano contribuire a rendere il mondo migliore di com'è. Non è ingenuità — è la scommessa da cui partiamo ogni giorno, sapendo che il cambiamento comincia sempre da ciò che facciamo e da come lo facciamo.

Questo bilancio è uno strumento di trasparenza verso chi condivide con noi questo cammino. Ci auguriamo possa essere utile a chi lo legge, e un invito a continuare a camminare insieme.

Grazie per la vostra fiducia e partecipazione.

Daniel de la Traba Lopez, Presidente



1.2 Metodologia

Il bilancio di responsabilità sociale si pone i seguenti obiettivi:

1

Informazione

- Fornire agli stakeholder un quadro complessivo delle attività e dei risultati.
- Dare conto delle scelte strategiche, dei comportamenti gestionali, dei loro risultati ed effetti

2

Partecipazione

- Favorire processi partecipativi interni ed esterni.

3

Valore sociale aggiunto

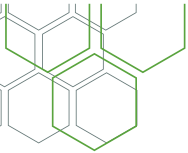
- Rappresentare il “valore aggiunto” creato nell’esercizio e la sua ripartizione.
- Illustrare le interazioni tra l’ente e l’ambiente nel quale opera.

4

Comunicazione e marketing

- Favorire il processo interattivo di comunicazione sociale.
- Ampliare e migliorare conoscenze e possibilità di valutazione e scelta da parte degli stakeholder.

Il bilancio sociale 2025 nasce da un processo partecipato e co-progettato, che ha coinvolto attivamente i dipendenti della cooperativa in modo più strutturato rispetto alle edizioni precedenti. La Responsabile Sviluppo e il Presidente hanno incontrato tutte le équipe educative e lo staff amministrativo, guidando un momento di riflessione collettiva attraverso le carte di Dixit come strumento di apertura e narrazione. A ciascun gruppo è stato chiesto di rispondere a domande precise: cosa rappresenta per me il bilancio sociale, quali parole descrivono il mio servizio, cosa voglio che ci sia nel bilancio sociale del mio servizio e quali sono i portatori di interesse con cui lavoriamo.



Un processo semplice nella forma, ma significativo nella sostanza: perché ha restituito voci diverse, sguardi dal campo, saperi che spesso non trovano spazio nei documenti ufficiali.

Coerentemente con questa impostazione, per la prima volta la scrittura del bilancio sociale è stata aperta ai dipendenti stessi. Non solo come fonte di informazioni, ma come co-autori: una scelta che rispecchia lo spirito di collaborazione e co-progettazione degli strumenti che Ripari sta coltivando in questa fase della sua evoluzione.

A questo si affianca, come nelle precedenti edizioni, il coinvolgimento della base sociale a fianco del gruppo di lavoro, appartenente a diverse aree: direzionale, tecnica e sociale che, tradizionalmente si occupa della redazione dei documenti di sintesi e comunicazione. Si è condivisa la stesura dei contenuti, con particolare riguardo alla sezione dedicata alle attività svolte dalla cooperativa e alle sezioni relative a storia e obiettivi. Tale condivisione consente di mettere in campo una serie di riflessioni su tematiche ad ampio respiro riguardanti l'organizzazione e il suo scopo sociale, portando a meglio focalizzare, condividere e rielaborare la mission della cooperativa.

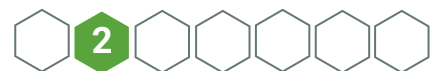
Al di là del mero adempimento dell'obbligo amministrativo, si vuole qui comunicare fedelmente ciò che la cooperativa rappresenta, in termini di obiettivi, finalità, strategie, difficoltà, impegno e crescita. Il bilancio sociale si rivolge a tutti i soci, lavoratori e non, ai coordinatori, ai referenti delle attività, ai lavoratori in genere e a tutti gli stakeholder territoriali con cui Ripari collabora.

Per la redazione del bilancio sociale 2025, per la prima volta, Ripari è affiancata da un'agenzia di comunicazione, *Diagon Srl*, che principalmente pro bono, sta supportando la cooperativa nella revisione delle proprie metodologie comunicative.

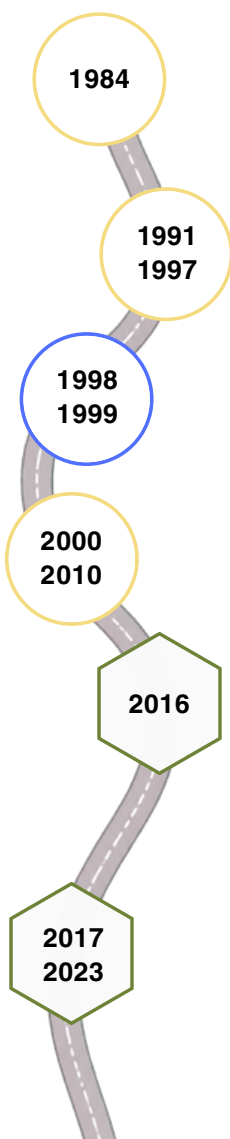
Una collaborazione preziosa, che contribuisce a rendere il bilancio sociale uno strumento sempre più capace di raccontare, con chiarezza e autenticità, chi siamo e cosa facciamo.



Identità dell'organizzazione



2.1 La storia



Tutto comincia con un gruppo di operatori del movimento ACLI e una convinzione semplice ma radicale: chi si prende cura degli altri merita a sua volta tutela e riconoscimento. Nasce così **CAF – Cooperativa Assistenza Familiare**, con l'obiettivo di assistere anziani, malati e persone fragili nelle loro case, in diversi comuni del milanese.

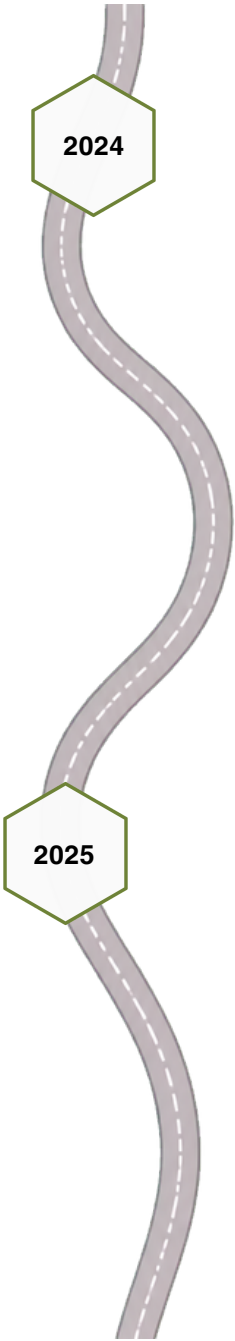
CAF cresce, si struttura e ottiene il riconoscimento ufficiale come Cooperativa Sociale di tipo A. Il suo servizio di punta è l'assistenza domiciliare SAD.

Quattro soci fondatori danno vita a Molecola. Il punto di partenza è Vimodrone con il primo progetto sperimentale per la prevenzione della devianza giovanile. Nasce anche lo sportello SIL per l'inserimento lavorativo.

CAF si trasforma in Città del Sole e ottiene la Certificazione di Qualità ISO 9001:2000. Molecola, nel frattempo, affina la sua vocazione: sviluppo di comunità, innovazione sociale, radicamento nei territori.

Città del Sole e Molecola si fondono. Due storie, una visione.
Nasce RIPARI – Relazioni Inclusive tra Pari.

Ripari cresce. Avvia i servizi di Residenzialità Sociale Temporanea (RST). A Trezzano prende forma il Polo Ulisse, un presidio di comunità. Crescono i servizi a privati; la domiciliarità mostra segnali di contrazione. Nel 20220 La pandemia rallenta ma non ferma Ripari. La cooperativa assorbe il personale ACLI dello Spazio Agorà di Quarto Oggiaro e subentra nella gestione delle convenzioni con Save the Children. Il Polo Ulisse ottiene l'accreditamento regionale come centro diurno educativo. In questi anni il volume d'affari supera i 2 milioni di euro. Fondazione Cariplo, Fondazione Comunità Milano, Fondazione Vismara, Impresa Sociale Con i Bambini: nuovi soggetti, nuove progettualità



2024

Ripari non è più solo un erogatore di servizi: è un soggetto che co-costruisce, propone, progetta insieme alle istituzioni. I processi di co-programmazione e co-progettazione diventano la modalità ordinaria di lavoro. Si consolida l'area abitare con la ristrutturazione di beni confiscati, si avviano collaborazioni inedite: dal Fondo Giustizia e Tutela Minori alla microfinanza con la Fondazione Welfare Ambrosiano. Il volume d'affari si mantiene intorno ai 2 milioni di euro.

2025

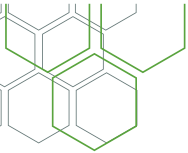
Nel 2025, la cooperativa si prende un momento per ripensarsi. A luglio l'assemblea dei soci rinnova il Consiglio di Amministrazione e vota una nuova presidenza. Viene anche nominata la Responsabile Sviluppo, con un ruolo che si evolve dalla progettazione verso uno sguardo più strategico sul futuro. Non è solo un aggiornamento dell'organigramma: è una scelta di direzione, il segno di una cooperativa che vuole attrezzarsi per quello che verrà.

Parte di questa direzione è anche un cambio di prassi nella ricerca del personale: le posizioni vacanti più significative vengono ora aperte in via prioritaria all'interno, dando a chi già lavora in cooperativa la possibilità di crescere, cambiare ruolo, portare il proprio sapere in nuovi contesti. Un investimento concreto sulle persone che ci sono già.

Ripari conferma il suo radicamento sui territori che conosce: Milano, il Distretto di Corsico, il Distretto Sociale Est Milano e inizia a guardare con attenzione a Cinisello Balsamo, dove si aprono le prime progettazioni.

Con Evoluzioni, progetto finanziato da Fondazione Cariplo, la cooperativa sceglie di investire su sé stessa e la propria cultura: digitalizzazione, processi, strumenti. Per stare davvero dentro le sfide del presente si lavora per un'organizzazione che funzioni, che si rinnovi, che sappia tenere il passo con un welfare sempre più complesso.

Il 2025 segna anche la nascita di Scintillae, impresa sociale fondata insieme a Fondazione Welfare Ambrosiano e La Strada. Un nuovo soggetto che nasce con una vocazione precisa: promuovere attività sussidiarie, mutualistiche e innovative, non assistenziali, a sostegno delle persone svantaggiate e dei loro nuclei familiari. Un passo in avanti nella direzione di un welfare che genera autonomia, non dipendenza.



2.2 Il modello di intervento

Il lavoro con la comunità e per la comunità è sempre stato uno dei fuochi d'attenzione di *Ripari*.

Creare e attivare connessioni all'interno dei territori attivando e mobilitando le risorse già presenti nella comunità è la logica di intervento, con cui *Ripari* opera, fondata sui concetti di:

- **Globalità** intesa come azione generativa di sintesi e connessioni tra i problemi dei singoli, la lettura aggregata degli stessi e il fronteggiamento di problematiche macro. Un approccio che mira a superare la parzialità e la frammentazione spesso esistente nei territori.
- **Integrazione** tra risorse e saperi, quale spazio mentale e operativo in grado di orientare, facilitare e sostenere processi di sviluppo di capitale sociale e di cambiamento.
- **Territorialità** intesa come radicamento e quindi possibilità di conoscere a fondo i luoghi in cui si opera, ma anche come concezione di spazi fisici che possono diventare comunità.

La promozione della comunità nel suo complesso e l'operatore inteso non come solutore di problemi ma come stimolo per l'attivazione di processi sono state tematiche approfondite e sviluppate negli ultimi venti anni, fino a trovare legittimazione, in tempi recenti, anche dal punto di vista normativo. Normative nazionali e regionali che oggi richiamano esplicitamente alcuni concetti fondamentali del lavoro di comunità, quali l'aumento della partecipazione attiva dei cittadini e la necessità di attivare percorsi di promozione comunitaria.

In tale scenario si torna a parlare di comunità e di zona, riferendosi alla possibilità di costruire un sistema integrato di interventi e servizi realmente partecipato con i soggetti del territorio di riferimento. L'espressione "lavoro di comunità" è generica e riconducibile oggi, trasversalmente, a molte professioni che operano in campo sociale, si parla di organizzazione e sviluppo di comunità facendo riferimento alla possibilità di attivare i soggetti per identificare ed affrontare i problemi che riguardano la comunità stessa.

Tale approccio comporta operare una scelta di campo, assumendo anche un atteggiamento critico nei confronti del proprio servizio e dell'istituzione di appartenenza, per uscire da quella logica di autoreferenzialità che ancora oggi contraddistingue gran parte delle realtà dei servizi.



Vuole dire contribuire a diffondere una cultura dei servizi realmente attenta allo sviluppo delle comunità, in grado di facilitare processi di crescita collettivi e di farlo considerando i soggetti non più “casi” ma attori con i quali cercare strade possibili.

Resta il fatto che, considerato che la comunità - per esistere, deve essere promossa e sostenuta, è necessario chiedersi attraverso quali iniziative e quali interventi si possa avviare tale processo.

“Dove stiamo andando: verso il caos o verso la comunità?”

Questo interrogativo, formulato da Martin Luther King, interpella profondamente il nostro presente. È una domanda che chiama all’azione, che chiede responsabilità, visione e impegno collettivo. In questo scenario di complessità e transizione, la Cooperativa *Ripari*, in quanto Ente del Terzo Settore, si pone come attore protagonista nel costruire comunità coese e sostenibili, contribuendo concretamente alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delineati dall’Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

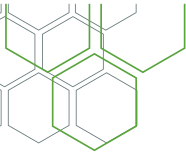
Ripari non si limita a condividere i valori dell’Agenda 2030 ma prova a tradurli in pratiche quotidiane, attraverso progetti territoriali, modelli organizzativi democratici, percorsi di inclusione, innovazione sociale e partecipazione attiva.

In questo senso, l’Agenda 2030 rappresenta uno strumento strategico per la Cooperativa, poiché:

- orienta le scelte strategiche e operative;
- consente di misurare e comunicare in modo trasparente l’impatto sociale generato
- rafforza il dialogo tra istituzioni, imprese e società civile, alimentando processi di co-progettazione e sviluppo locale.

In linea con questa visione, la sfida di *Ripari* per i prossimi anni sarà quella di:

- integrare pienamente gli SDGs nella propria pianificazione strategica e nei documenti di rendicontazione sociale;
- sviluppare modelli organizzativi e di servizio che uniscano efficacia, sostenibilità economica e responsabilità ambientale;
- promuovere una cultura della partecipazione e della corresponsabilità, fondamentale per il benessere delle persone e la tenuta delle comunità.



In un mondo segnato da crisi ambientali, sociali ed economiche, gli Enti del Terzo Settore come *Ripari* assumono un ruolo centrale nella costruzione di un'alternativa concreta al caos, portando la visione dell'Agenda 2030 dentro le relazioni, i servizi e le scelte quotidiane.

Un impegno che non è solo doveroso, ma necessario. Perché la direzione del futuro la scegliamo oggi. Insieme.



Per niente pertinente



Poco pertinente



Abbastanza pertinente



Molto pertinente





2.3

La mission e la vision

Finalità istituzionali, in accordo con la legge 381/91:

Assicurare alla persona in condizioni di fragilità il mantenimento di una condizione di vita il più possibile dignitosa, mediante la promozione e il sostegno della sua autonomia, per evitare o rallentare lo slittamento verso situazioni di emarginazione sociale e, nel caso specifico degli anziani, lo sradicamento dal contesto familiare provocato dal ricovero in istituti.

Mission

Erogare servizi alla persona con valore concreto ad alto impatto sociale misurabile, diventando riferimento nei territori in cui operiamo.

Perché: per generare un cambiamento reale e duraturo nelle comunità.

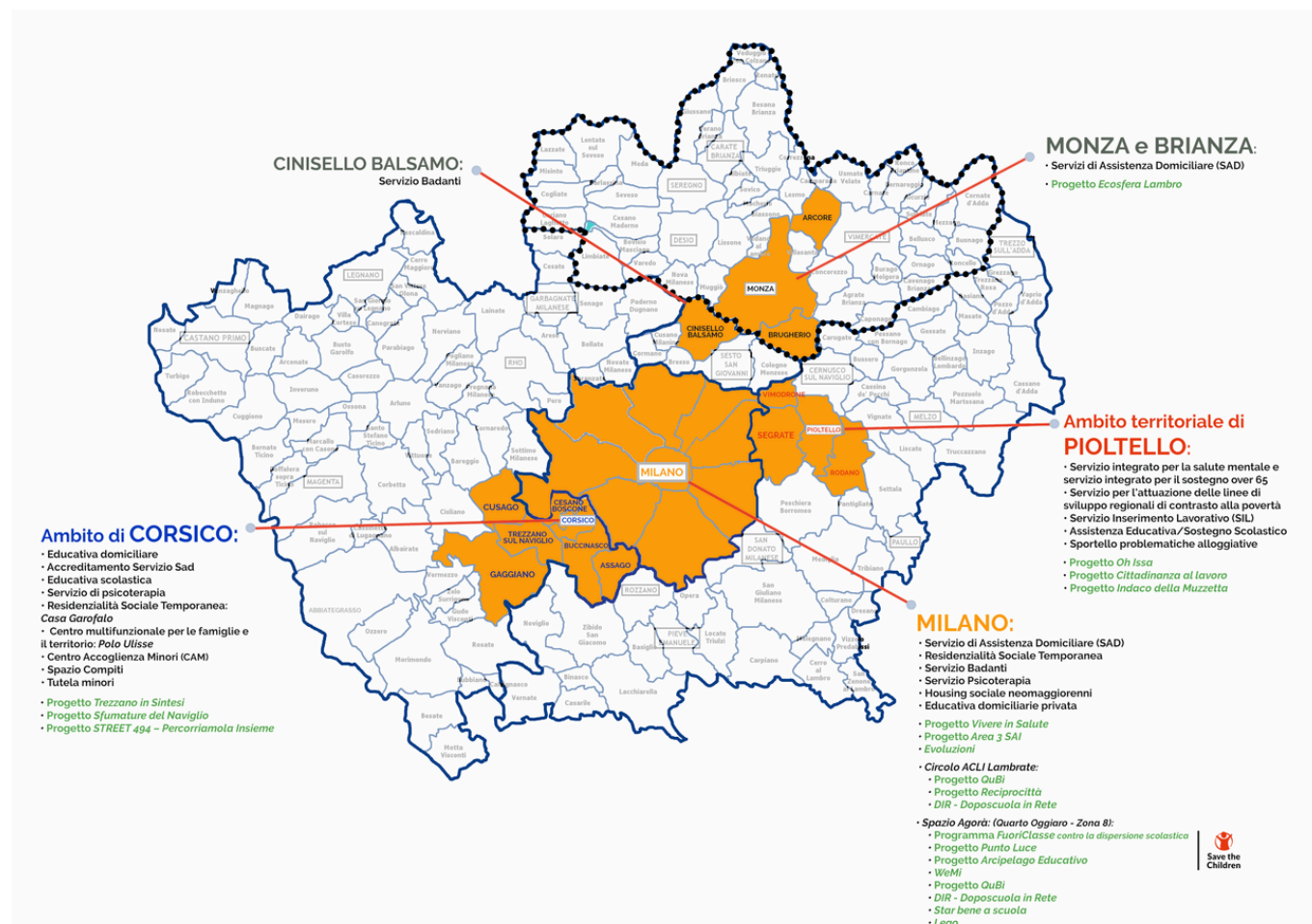
Come: tramite professionisti appassionati e qualificati, un'organizzazione strutturata per processi chiari e condivisi, e l'uso di tecnologie innovative a supporto dell'efficienza operativa e della qualità dei servizi.

Vision

Ripari aspira ad essere un'impresa sociale sempre più capace di instaurare sinergie con i privati per creare servizi sostenibili, replicabili e generare valore sociale ed economico a lungo termine, adottando un approccio di comunità che valorizzi il coinvolgimento attivo dei cittadini e degli stakeholder locali.

Orizzonte: diventare punto di riferimento riconosciuto a livello territoriale e modello virtuoso di impresa sociale, riconoscibile per la sua cultura collaborativa e i risultati ottenuti e misurati nel tempo.

2.4 Ambiti e territori di intervento





Milano

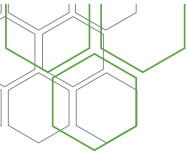
Nel corso del 2025 l'azione della cooperativa Ripari nel territorio di Milano si è sviluppata all'interno di un contesto in progressiva evoluzione, caratterizzato da bisogni sociali sempre più articolati e da un rafforzamento delle reti territoriali. L'attività si è orientata verso il consolidamento degli interventi esistenti e, al contempo, verso la sperimentazione di nuove progettualità, con l'obiettivo di rispondere in modo sempre più integrato ed efficace ai bisogni dei cittadini. In questo quadro, il lavoro della cooperativa si è progressivamente strutturato su scala municipale, valorizzando le collaborazioni istituzionali e la capacità di attivare processi di co-programmazione e co-progettazione con i diversi attori del territorio.

Nel 2025 l'area **Minori e Giovani** nel territorio di Milano ha proseguito nel solco tracciato l'anno precedente, consolidando le progettualità avviate nel 2024 e ampliando l'intervento con nuove iniziative, tra cui il progetto Grow Up, sviluppato nell'ambito del Bando 'Organizziamo la Speranza' di Impresa Sociale Con i Bambini, che ha visto un lungo percorso di co-progettazione protrattosi per gran parte del 2025." Le collaborazioni con le scuole sono rimaste stabili, sostenute anche dalle opportunità del PNRR, mentre il rapporto con il Comune di Milano nei Municipi 3 e 8 si è rafforzato attraverso percorsi strutturati di co-programmazione e co-progettazione.

Nel corso del 2025 è proseguito l'impegno dell'**RST** nel territorio di Milano. L'équipe ha attraversato un anno caratterizzato da cambiamenti e da un'importante e faticosa riorganizzazione interna, con l'avvicendamento e l'ingresso di nuove operatrici, mantenendo al contempo stabile e solido il coordinamento del servizio.

Parallelamente, il **Servizio di Assistenza Domiciliare** ha registrato un aumento significativo dei casi, evidenziando una crescente domanda sul territorio e la necessità di ulteriori risorse per rispondervi in modo adeguato.

Il 2025 si configura come un anno di consolidamento e riassetto, che ha permesso di raggiungere maggiore stabilità organizzativa e operativa, ponendo basi solide per lo sviluppo futuro.



In ultimo il Servizio ricerca badanti, anche grazie allo sportello sito a Cinisello Balsamo, ha visto un incremento dei contratti in risposta al bisogno delle famiglie.





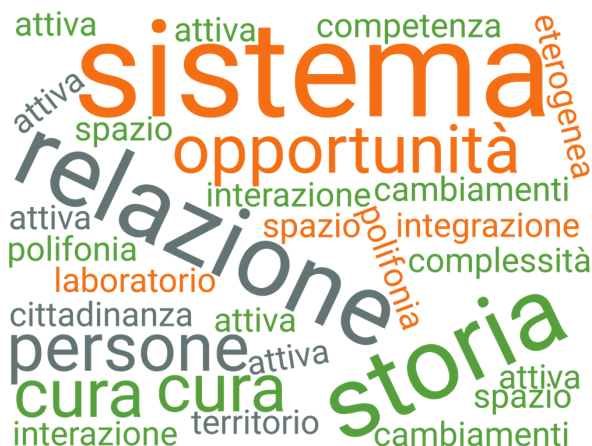
Spazio Agorà

Spazio Agorà è un **presidio di welfare** di prossimità nel Municipio 8 di Milano, un luogo che intreccia relazioni, servizi e opportunità per la comunità, con particolare attenzione a minori e famiglie.

Al suo interno si integrano diversi servizi: lo sportello **WeMi** offre ascolto e orientamento ai cittadini, mentre il **Punto Luce** e il **Centro Educativo Fuoriclasse** sostengono i percorsi educativi di bambini e ragazzi, contrastando la povertà educativa e la dispersione scolastica.

Parte attiva della **rete QuBi**, Spazio Agorà contribuisce a un'azione territoriale condivisa a favore delle famiglie più fragili, affiancata da servizi di supporto psicologico, consulenze e iniziative di comunità.

Si configura così come un **punto di riferimento** capace di generare **inclusione**, accompagnamento e **benessere diffuso** sul territorio.



Note diverse creano
un'armonia capace di
generare risposte flessibili
e adatte ai bisogni del
territorio

Note diverse creano
un'armonia capace di generare
risposte flessibili e adatte ai
bisogni del territorio

Spazio Agorà è un
incontro di persone, storie
e competenze diverse





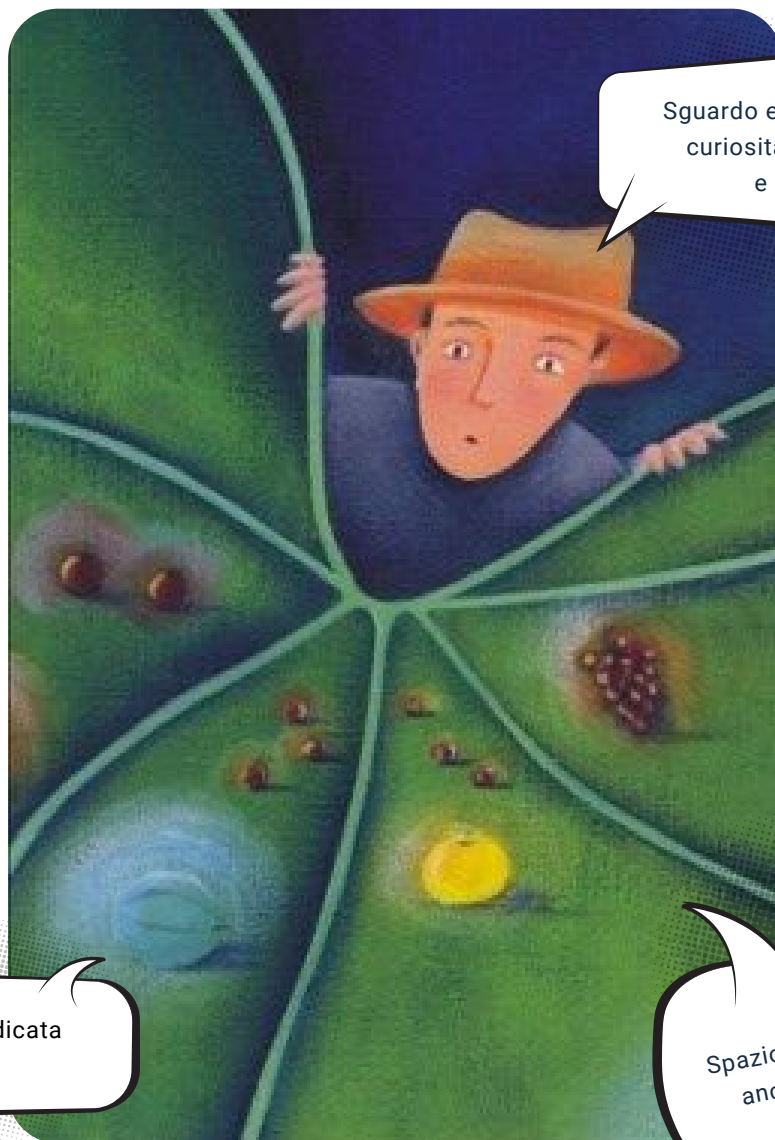
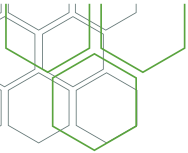
Spazio Studio – Circolo ACLI Lambrate

Lo Spazio Studio è un servizio educativo e di socializzazione rivolto a preadolescenti e adolescenti del quartiere, nato per supportare le famiglie nella conciliazione tra tempi di cura e lavoro. Offre un ambiente accogliente in cui i minori possono svolgere attività di studio assistito con il supporto di educatori e volontari, favorendo al contempo relazioni positive tra pari e lo scambio intergenerazionale.

Inserito nella rete cittadina **“Doposcuola in Rete”** e aperto anche a minori seguiti **dal progetto Qubì**, il servizio si svolge presso il **Circolo ACLI “Giovanni Bianchi”** di Lambrate.

L’offerta include anche un momento di pranzo condiviso, che facilita la continuità tra scuola e attività pomeridiane e sostiene le famiglie nella gestione quotidiana. Lo Spazio Studio promuove così apprendimento, inclusione e crescita relazionale in un contesto educativo significativo.





Sguardo educativo di cura e
curiosità verso i ragazzi
e le ragazze

Una pianta ben radicata
nel quartiere

Spazio vivo e di relazione
anche per le famiglie



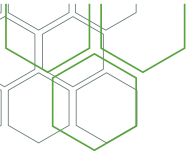


Residenzialità Sociale Temporanea

Sistema di accoglienza diffusa radicato tra Milano e Hinterland, che promuove percorsi di autonomia attraverso un insieme integrato di soluzioni abitative e interventi educativi. Si sviluppa attorno a tre principali realtà – **Casa Melody, Casa Lea Garofalo e Casa Romilli** – che accolgono prevalentemente donne sole con figli minorenni in situazioni di fragilità sociale ed economica, offrendo spazi di vita condivisi e progetti personalizzati orientati all'autonomia.

La dimensione della convivenza e della corresponsabilità quotidiana rappresenta un elemento centrale del percorso, insieme al sostegno educativo e relazionale. Accanto a queste strutture, il servizio valorizza anche beni confiscati alla criminalità organizzata, trasformati in opportunità di inclusione e riscatto sociale, tra cui la stessa Casa Lea Garofalo, e alcuni appartamenti dedicati a giovani neomaggiorenni in uscita da percorsi di tutela.

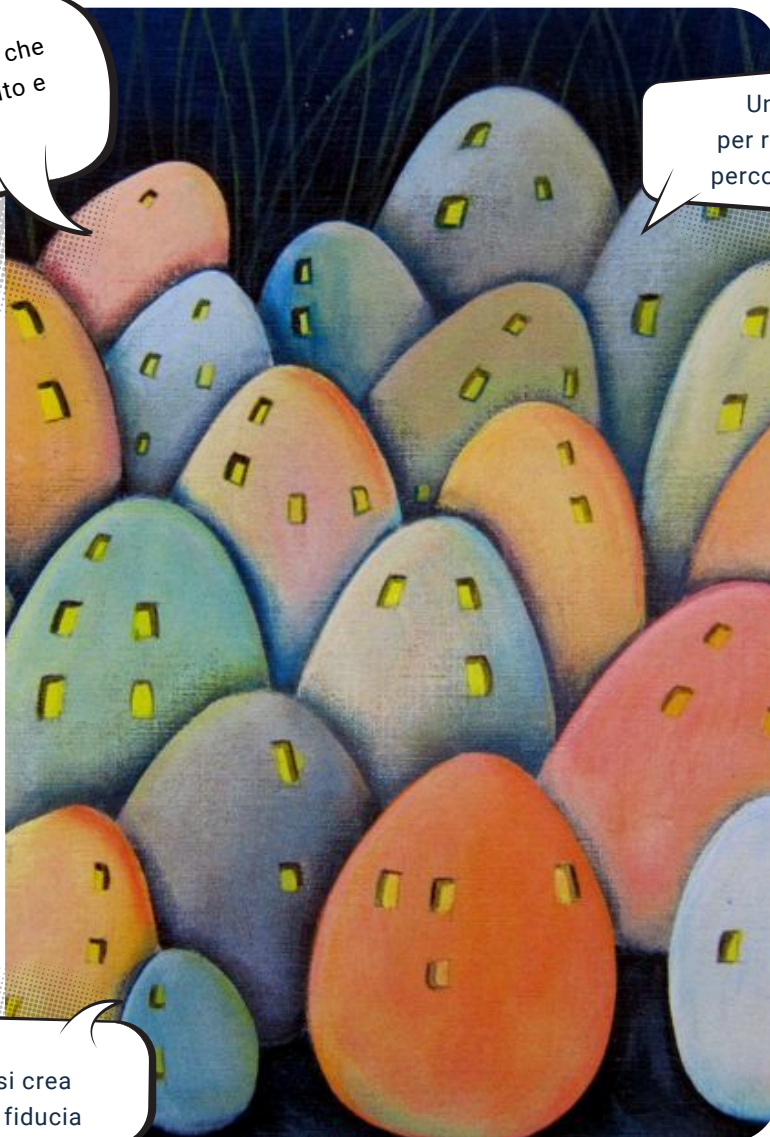




Storie complesse che
richiedono ascolto e
presenza

Un posto sicuro
per ripartire verso un
percorso di autonomia

Nella
quotidianità si crea
lentamente la fiducia



SAD

Il Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD), da sempre centrale nell'attività di Città del Sole e oggi di Ripari, è orientato a sostenere le persone anziane nel mantenimento della propria autonomia all'interno del contesto di vita, prevenendo l'insorgere di situazioni di bisogno e ritardando, ove possibile, il ricorso a strutture residenziali. Attraverso interventi mirati, il servizio favorisce la permanenza nella dimensione domestica e familiare, offrendo attività che comprendono la cura della persona, il supporto nell'igiene e nella gestione della casa, il monitoraggio delle condizioni di benessere, la preparazione dei pasti e gli accompagnamenti esterni.

Queste azioni si inseriscono in una costante collaborazione con i servizi sociali territoriali, garantendo una presa in carico integrata, attenta e coordinata. Radicato sul territorio di Milano, con accreditamento in tutti i 9 Municipi, e attivo anche nei comuni di Arcore e Brugherio in collaborazione con la **Cooperativa Sociosfera**, il servizio si configura come un presidio essenziale di prossimità, capace di coniugare professionalità e attenzione alla persona nella costruzione di interventi di cura personalizzati.



Portiamo
un po' di luce nella vita delle
persone spesso "prigioniere" del
proprio stato o ambiente

Generiamo benessere non solo sul
piano della salute, ma anche
emotivo e relazionale



Dobbiamo
tornare bambini per capire
le situazioni delle persone
anziane



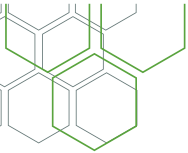
Servizio ricerca Badanti

Ripari, in collaborazione con il Patronato ACLI e SAF ACLI, offre un servizio dedicato alle famiglie di Milano e dell'hinterland che necessitano di affiancare una figura di assistenza e cura a persone anziane.

Il servizio accompagna i cittadini lungo tutto il percorso: dalla selezione della badante più idonea, all'assunzione, fino alla gestione completa del rapporto di lavoro. Grazie a questa sinergia, Ripari e ACLI garantiscono un supporto qualificato e continuativo in un ambito particolarmente delicato, contribuendo a semplificare le procedure e a favorire scelte consapevoli e sicure.

Attualmente il servizio è attivo nel Comune di Milano (Municipio 1) e a Cinisello Balsamo, presso il Circolo ACLI.





A stretto contatto con le
persone anziane, le loro
fragilità e paure

Per proteggere e
accompagnare

Un lavoro di
precisione per trovare
la formula giusta





Ambito di Corsico

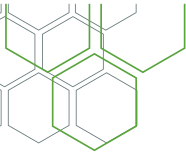
Nel territorio dell'Ambito di Corsico, il 2025 ha rappresentato un anno di consolidamento delle relazioni istituzionali e di rafforzamento del lavoro di rete con Comuni ed enti locali. Attraverso l'attivazione di tavoli territoriali, è stato possibile promuovere nuove co-progettazioni e incentivare l'adesione a ulteriori reti, contribuendo a rendere più strutturati e sinergici i legami tra i diversi soggetti del territorio. In questo quadro si colloca anche la conclusione, del progetto Trezzano in Sintesi, che ha rappresentato un'esperienza significativa di connessione e scambio tra le realtà locali, rafforzando ulteriormente il lavoro di rete.

Rispetto al 2024, si evidenzia un significativo miglioramento nella collaborazione con gli istituti scolastici, che ha permesso di superare alcune criticità emerse negli anni precedenti, in particolare nella costruzione di un dialogo continuativo ed efficace. Questo consolidamento si riflette anche nella stabilità degli interventi di educativa scolastica, come quelli realizzati presso Ikaros, e nell'attivazione di interventi di educativa privata con invii diretti da altri territori, tra cui Abbiategrasso e Besate, a testimonianza della crescente fiducia e riconoscibilità dei servizi offerti.

Il progetto *Sfumature del Naviglio*, avviato nel 2023, ha continuato a rappresentare un punto di riferimento importante, mantenendo alta l'attenzione sui bisogni della popolazione giovanile. A esso si è affiancato il nuovo progetto Street 494, che ha contribuito ad ampliare le opportunità di crescita personale, espressione creativa e inclusione per i giovani del territorio, incidendo positivamente anche sulla qualità delle attività educative e laboratoriali proposte nei servizi.

Un ruolo significativo è stato svolto anche dal **Polo Ulisse**, che ha registrato un incremento delle richieste sia nell'ambito delle tutele minori sia da parte di privati. Questo dato riflette una crescente conoscenza e riconoscibilità del servizio sul territorio.

In questa direzione, si colloca la scelta di aprire gratuitamente il Polo alle scuole in orario mattutino, configurandosi come una sperimentazione significativa.



Il **Centro Accoglienza Minori** di Cesano Boscone ha registrato un incremento delle richieste e degli invii, con conseguente aumento del numero dei minori accolti. L'anno si è rivelato particolarmente positivo anche sul piano delle attività educative e laboratoriali, grazie in parte al contributo del progetto "Street 494" e a una maggiore apertura e connessione con le iniziative del territorio.

In parallelo, si è conclusa l'esperienza nell'ambito della tutela minori nel Comune di Gaggiano, segnando una fase di riorganizzazione degli interventi.

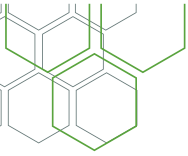
Nel complesso, il territorio si configura come un contesto in progressiva ripresa, nel quale, nonostante le difficoltà, si stanno ricostruendo condizioni favorevoli al rilancio delle attività. Questo processo è sostenuto dal rafforzamento delle collaborazioni, dalla crescente integrazione tra servizi e dalla prospettiva di una programmazione sempre più condivisa, anche tra il Polo Ulisse e il CAM.



Il Polo promuove percorsi educativi e di crescita attraverso un approccio inclusivo, fondato sulla valorizzazione delle differenze e sul contrasto a ogni forma di discriminazione.

- centro educativo pomeridiano per ragazzi dagli 11 ai 21 anni
- supporto allo studio per studenti della scuola secondaria
- progetto “scuola bottega” per adolescenti in difficoltà scolastica
- interventi educativi individualizzati
- orientamento scolastico e lavorativo
- supporto psicologico e sostegno alla genitorialità

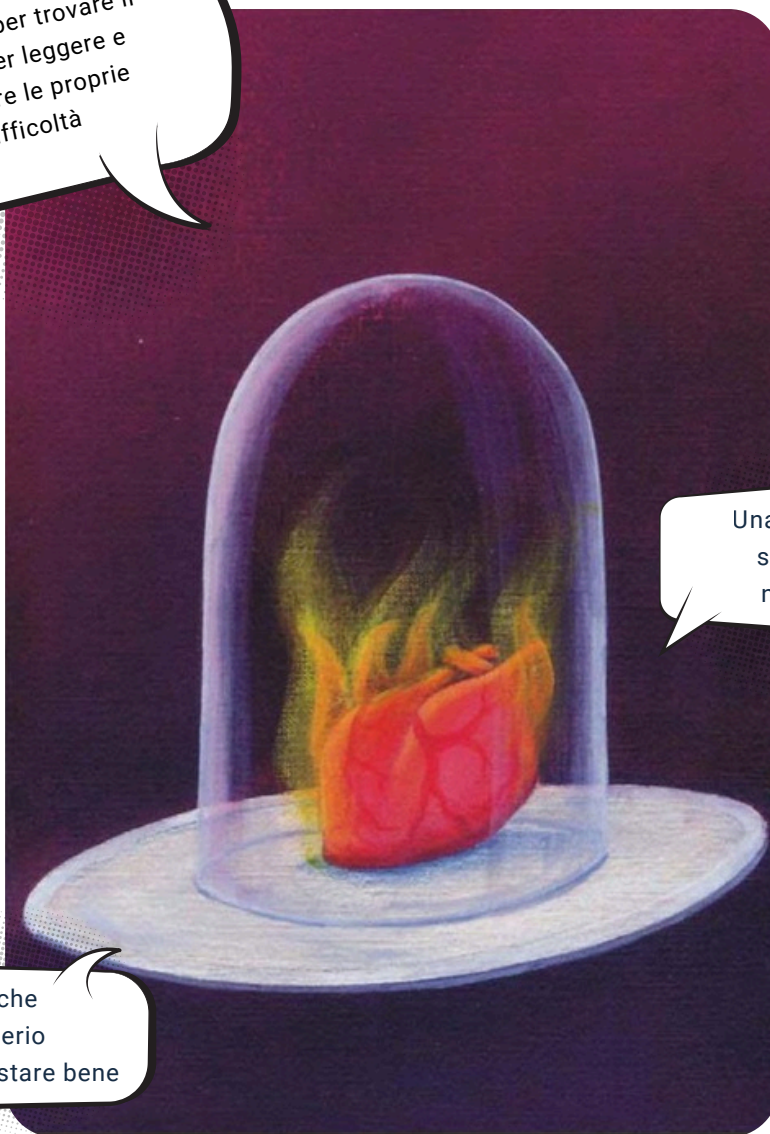




Un luogo per trovare il
fuoco per leggere e
superare le proprie
difficoltà

Una serra dove abbiamo
seminato e vediamo
nascere i primi fiori

Una equipe che
arde di desiderio
di stare bene e far stare bene



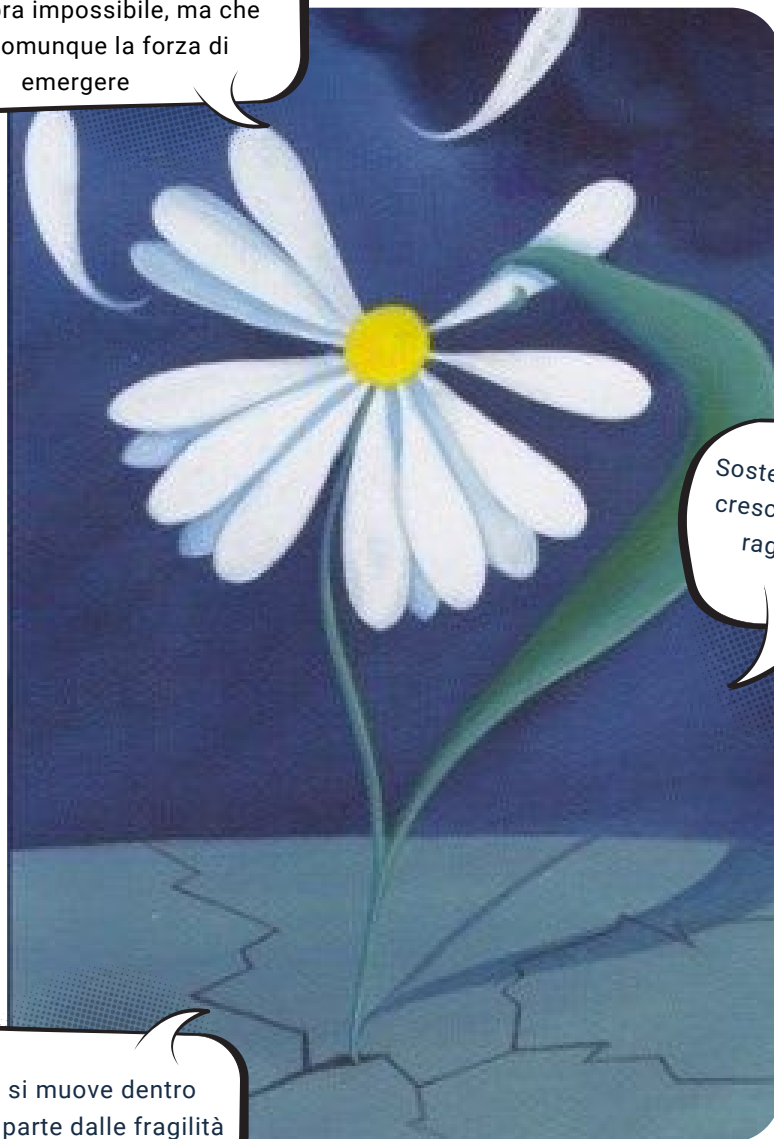


Centro Accoglienza Pomeridiano Minori

Il **Centro Accoglienza Minori Pomeridiano** (CAPM) è un presidio comunale che opera nell'ambito della prevenzione secondaria, con l'obiettivo di intervenire in situazioni di rischio che possono coinvolgere ragazze e ragazzi minorenni. Il CAM di Cesano Boscone si inserisce nella rete dei servizi territoriali, collaborando con scuola, servizi sociali e famiglie, e rappresenta una risorsa importante per la presa in carico integrata dei minori. Attraverso progetti educativi individualizzati, supporta i percorsi di crescita dei ragazzi in relazione alle loro specifiche difficoltà.



È qualcosa
che sembra impossibile, ma che
trova comunque la forza di
emergere



*Sosteniamo ogni segnale di
crescita e accompagniamo
ragazzi e ragazze alla
scoperta di sé*

Un lavoro che si muove dentro
limiti concreti e parte dalle fragilità



Ambito territoriale di Pioltello

Nel Distretto di Pioltello, il 2025 si è rivelato un anno denso di significato, segnato da un importante percorso di consolidamento ed evoluzione dei servizi, con uno sguardo sempre più attento all'inclusione socio-lavorativa e al sostegno delle persone in condizioni di fragilità. Sul territorio, alcuni punti di riferimento hanno continuato a garantire una presenza stabile e significativa: lo sportello dedicato alle problematiche abitative presso il Comune di Vimodrone ha mantenuto il proprio ruolo di presidio fondamentale per i cittadini in difficoltà, così come il servizio di educativa scolastica, capace di offrire continuità, competenza e vicinanza concreta.

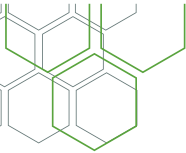
Tra le esperienze più rilevanti si distingue il progetto Cittadinanza al Lavoro, un percorso impegnativo, volto ormai alla conclusione, ma profondamente generativo, che ha contribuito a rafforzare il valore della collaborazione e la qualità della rete costruita nel tempo. Da questa esperienza prenderà avvio nel 2026 un nuovo processo di co-progettazione con l'Ambito, orientato alla costruzione di un Servizio di Inserimento Lavorativo (SIL) distrettuale, un obiettivo condiviso da tempo e oggi sempre più vicino a una concreta realizzazione.

In questo quadro, il SIL di Vimodrone continua a rappresentare un pilastro strategico degli interventi. La conoscenza approfondita del territorio e le relazioni consolidate con enti e aziende locali hanno permesso di sviluppare percorsi di presa in carico integrata e di ampliare le opportunità di inserimento lavorativo. Restano tuttavia alcune criticità, legate soprattutto alla fragilità dei beneficiari e alla difficoltà, spesso strutturale, di trasformare i tirocini in occupazioni stabili e durature.

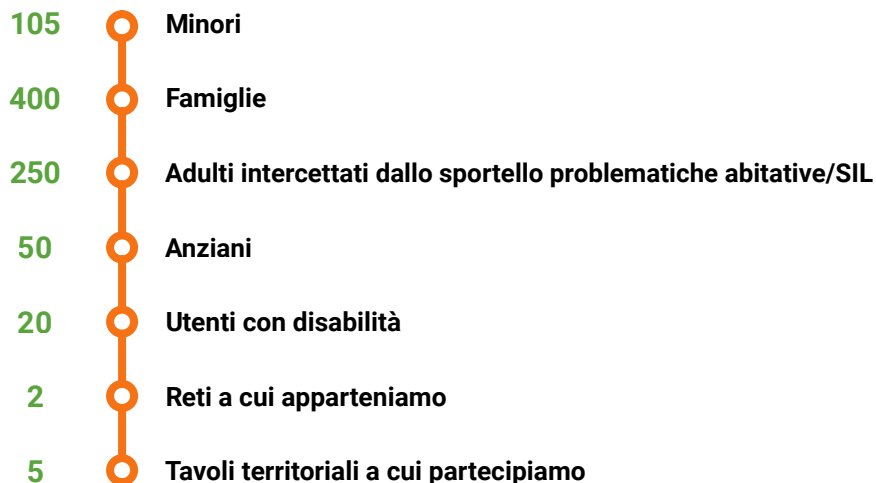
Il 2025 è stato anche un anno di trasformazioni interne, caratterizzato dall'ingresso di nuovi operatori che hanno portato energie, competenze e nuovi sguardi.

L'équipe si è progressivamente arricchita e riorganizzata, evolvendo non solo nelle modalità operative ma anche negli spazi e nelle connessioni tra servizi.

In questo contesto, esperienze come il SISO-SISM e lo Spazio Capovolto si sono distinte per la loro capacità di intercettare e rispondere in modo efficace ai bisogni emergenti, diventando esempi concreti di innovazione e adattamento.



Il 2025 si racconta così come un anno di costruzione, cambiamento e consolidamento, in cui il valore più profondo emerge nella capacità di lavorare insieme: mettere in rete competenze, esperienze e relazioni si è rivelata la chiave per rispondere in modo sempre più efficace e umano ai bisogni del territorio.



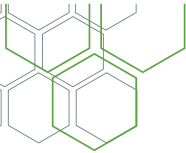
Word cloud terms: **rete**, **inclusione**, **trasparenza**, **territorio**, **comunità**, **cambiamento**, **relazioni**, **prossimità**, **collaborazione**, **dinamismo**, **co-progettazione**, **cam**

Un forte lavoro di rete che
genera sinergie tra tanti
servizi



Cresce l'impegno
nell'ambito delle
fragilità abitative

L'educativa scolastica è un
ponte tra persone
e risorse



Amministrazione

All'interno del presente Bilancio Sociale, nella sezione dedicata ad ambiti e territori di intervento, abbiamo scelto consapevolmente di includere anche l'équipe amministrativa. Una scelta che nasce dal desiderio di valorizzare il contributo fondamentale di chi, pur non operando direttamente nei servizi o a contatto con i beneficiari, rappresenta una componente profondamente integrante e attiva della cooperativa.

L'amministrazione non è soltanto un supporto tecnico o gestionale, ma un elemento vitale del nostro sistema organizzativo. Le persone che ne fanno parte conoscono i servizi, i territori e le dinamiche della cooperativa; ne condividono i valori e ne sostengono quotidianamente il funzionamento. Il loro lavoro si intreccia in modo costante con quello di tutte le altre aree, contribuendo a creare le condizioni affinché ogni intervento possa realizzarsi in modo efficace e sostenibile.

Riconoscere il ruolo dell'amministrazione in questa sezione significa dunque ribadire una visione unitaria della cooperativa, dove ogni funzione contribuisce, in modo diverso ma complementare, alla realizzazione della nostra mission.

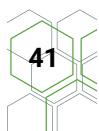
forza
elasticità
precisione
conoscenza
fulcro
combattere
forza
elasticità
fulcro
forza
collaborazione
combattere
forza
fulcro
forza



Con sguardo attento e mente aperta,
entra nei servizi e traduce la
complessità in soluzioni condivise

L'amministrazione
è il punto in cui le informazioni si
raccolgono, si intrecciano e si
chiariscono

Come una lente, l'amministrazione
entra nel dettaglio dei servizi e li
conosce a fondo



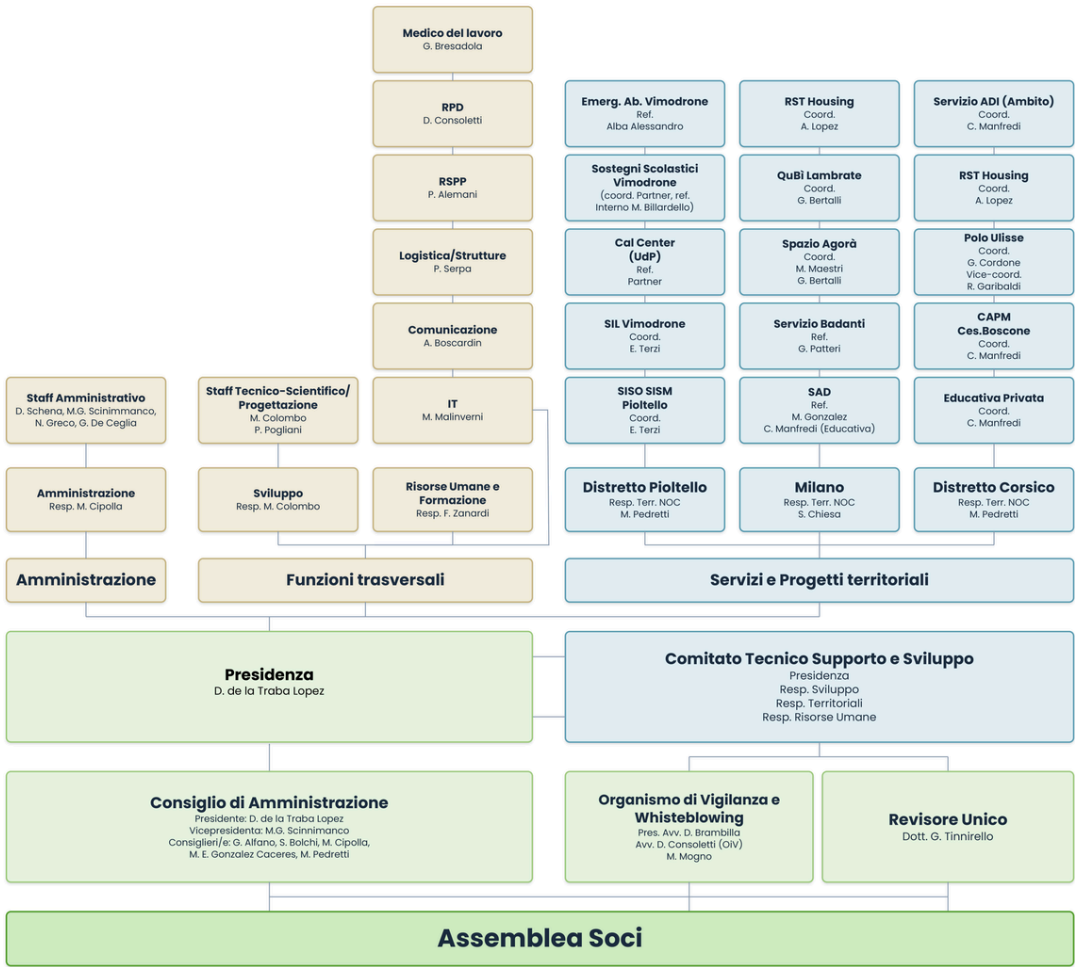


**Struttura,
governo e amministrazione**



3.1 Organigramma

La struttura organizzativa e di governo di *Ripari*, aggiornata alla data di pubblicazione del presente documento, è illustrata nel seguente organigramma:



3.2

Portatori di interesse

Associazioni di rappresentanza

Confcooperative

Organizzazione di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo e delle imprese sociali. Per Ripari costituisce un riferimento di appartenenza e un presidio valoriale, dentro un orizzonte comune fondato su mutualità, partecipazione e responsabilità.



Federsolidarietà

Organizzazione di rappresentanza politico-sindacale per il versante sociale aderente a Confcooperative. Il rapporto con Federsolidarietà accompagna Ripari nel confronto sui temi del lavoro, della cooperazione sociale e delle sfide che attraversa il settore.



ACLI Milanesi

Ripari condivide con ACLI Milanesi valori, visione e strategie di azione, in un legame che rafforza l'appartenenza a un sistema più ampio e coerente con l'identità della cooperativa.



Consorzi di cooperative e altre realtà di appartenenza

Consorzio Cooperative di Solidarietà e Lavoro

Il Consorzio nasce dall'impegno di ACLI e CISL milanesi per la promozione e lo sviluppo dell'impresa sociale cooperativa. Per Ripari rappresenta un supporto concreto nella gestione contabile, amministrativa e societaria.



Scintillae S.R.L.- Impresa Sociale

Impresa sociale nata nel 2025, di cui Ripari è socia fondatrice insieme a Fondazione Welfare Ambrosiano e alla Cooperativa La Strada. La collaborazione nasce con l'obiettivo di promuovere nei territori progetti e servizi legati alla microfinanza, all'educazione finanziaria e alla riduzione del sovraindebitamento.



Cooperative sociali ed enti operanti in settori affini con cui *Ripari* collabora

Fondazione Welfare Ambrosiano

Ente no profit che promuove iniziative a sostegno della persona e del suo nucleo familiare, con l'obiettivo di contrastare forme di disagio transitorio. La collaborazione con Ripari si inserisce in un orizzonte comune di attenzione alle fragilità e di costruzione di risposte prossime e concrete.



Fondo solidale GiTIA - Giustizia e Tutela, Infanzia e Adolescenza

Costituito nel 2022, nasce per promuovere una maggiore tutela dei diritti dei bambini, delle bambine e degli adolescenti coinvolti in procedimenti giudiziari. Ripari collabora nelle cornice di un lavoro condiviso di protezione e accompagnamento.



Save The Children

Nota internazionalmente per il suo lavoro rivolto a bambini, bambine e adolescenti. Ripari è partner in progettualità attive presso Spazio Agorà, in una collaborazione orientata all'educazione, alla cura e alla promozione dei diritti.



SOCIOSFERA Onlus

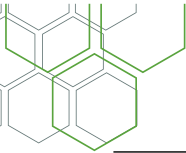
La collaborazione è attiva fin dal 2000 e continua oggi nel SAD di Brugherio, nella progettualità R3 sul territorio di Milano e nella gestione degli spazi WeMi nel Municipio 8.



Libera compagnia di Arti & Mestieri Sociali

Opera come capofila nell'RTI che si è aggiudicata il servizio di assistenza scolastica del Comune di Vimodrone e nella gestione dei progetti di contrasto alla povertà dell'Ufficio di Piano di Pioltello. Ripari contribuisce con il proprio impegno alla costruzione di risposte integrate.





EQUA cooperativa sociale

Collaborazione attiva dal 2023 nell'ambito del RTI che gestisce immobili di proprietà del Comune di Milano per l'RST, dove insieme a Comunità Progetto e Ceas si condivide un lavoro che si fonda su una responsabilità comune nella gestione di contesti abitativi complessi e delicati.



Farsi Prossimo Onlus Cooperativa Sociale

La collaborazione è cresciuta negli ultimi anni all'interno dei progetti territoriali del Municipio 8, in particolare QuBi, costruendo una proposta di prossimità, cura e attenzione alle famiglie e alle persone più fragili.



Mistral Digital Solutions srl

Innovation advisor scelto per accompagnare il processo di trasformazione culturale e organizzativa attraverso la digitalizzazione, nell'ambito del progetto Evoluzioni di Fondazione Cariplo. La collaborazione sostiene un cambiamento interno che guarda all'innovazione come strumento di crescita e semplificazione.



Enti di sistema Acli

Saf Acli S.r.l.

Società afferente alle ACLI, supporta i datori di lavoro domestico nell'adempimento degli obblighi burocratici, contabili e contributivi. Interlocutore tecnico e operativo all'interno di una rete di servizi che sostiene le famiglie e il lavoro di cura.



Enaip Lombardia

Ente di formazione afferente al sistema ACLI, supporta Ripari nella gestione dei fondi per la formazione e nella stesura del piano formativo. Valorizza la formazione come parte essenziale della crescita organizzativa e professionale.





Infine condividiamo le altre realtà con cui Ripari intrattiene rapporti di collaborazione, appartenenza e rete

<i>Ambienteacqua APS</i>	<i>Associazione 232</i>
<i>Associazione Animondo Onlus</i>	<i>Associazione Culturale Comteatro</i>
<i>Associazione Salvambiente</i>	<i>Associazione We Run The Streets</i>
<i>ASD CampaCavallo</i>	<i>Gastronomia I 3 Malnatt</i>
<i>Autoscuola Brasile</i>	<i>Giostra Cooperativa Sociale</i>
<i>Caritas</i>	<i>IC Alda Merini</i>
<i>Casa della Carità</i>	<i>IC Trilussa</i>
<i>CEAS Oltre il Pregiudizio Cooperativa Sociale</i>	<i>IC Valla Garina</i>
<i>Choros Teatro</i>	<i>Iris Ceramica</i>
<i>Circolo ACLI Giovanni Bianchi di Lambrate</i>	<i>Istituto Scarpa</i>
<i>Circolo ARCI Itaca APS</i>	<i>Koinè Cooperativa Sociale</i>
<i>Coesa Cooperativa Sociale Onlus</i>	<i>Libera</i>
<i>Comunità Progetto Cooperativa Sociale</i>	<i>Lo Scrigno Cooperativa Sociale Onlus</i>
<i>Consultorio di Cesano Boscone</i>	<i>Mitades APS</i>
<i>Cooperativa Alchemilla</i>	<i>Naviglio Sport SSD</i>
<i>Cooperativa Dar-Casa</i>	<i>Orto Cucina Vitality Social</i>
<i>Curia Arcivescovile di Milano</i>	<i>Progetto Europa Srl</i>
<i>Diapason Cooperativa Sociale</i>	<i>Rete Qubì Municipio 3</i>
<i>Fondazione Archè</i>	<i>Rete Qubì Municipio 8</i>



**Persone che
operano per la cooperativa** ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ ☐

4.1

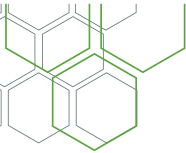
Tipologia, consistenza e composizione del personale

Al 31/12/2025 il totale di lavoratrici e lavoratori è compendiato nella seguente tabella:

	Soci M	Socie F	Soci	Non soci M	Non socie F	Non soci	TOTALE
CCNL	8	54	62	3	8	11	73
Autonomi	2	1	3	1	9	10	13
Collaboratori CoCoCo	0	0	0	0	1	1	1
TOTALE	10	55	65	4	18	22	87

Classi di età di socie e soci lavoratori





Tipologie di contratti di lavoro subordinati

Contratti di lavoro	Tempo determinato	Tempo determinato
73	10	63

Lavoratrici e lavoratori subordinati

			Maschi			Femmine		
Totale	M	F	Under 35	36-49	Over 50	Under 35	36-49	Over 50
73	11	62	6	4	1	28	18	16

Anzianità aziendale

Solo dipendenti	Forza lavoro 2025	Forza lavoro 2024	Forza lavoro 2023
< 6 anni	55	53	50
6-10 anni	6	10	15
11-20 anni	10	7	8
> 20 anni	2	2	2
TOTALE	73	72	75



Profili mansioni

Profili	N° dipendenti
Assistenti domiciliari	17
Assistenti sociali	2
Impiegate/i	7
Coordinatrici/tori	7
Responsabili di area	5
Governance/Dirigenza	2
Educatrici/tori	33
TOTALE	73

Mutualità

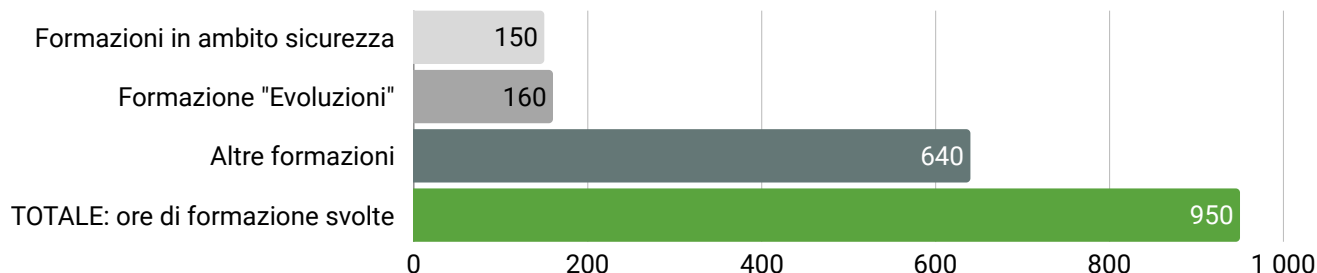
La cooperativa adotta il vigente CCNL delle cooperative sociali, effettua regolarmente gli adeguamenti retributivi previsti e ottempera a tutti gli adempimenti previsti.

Si considera raggiunto l'obiettivo che il carico di lavoro principale, in una logica e spirito di cooperativa, ricada sulle socie lavoratrici e soci lavoratori.

	2025	2024	2023	2022
	1.758.187 €	1.587.435 €	1.591.93 €	1.760.470 €
DIP	1.642.298 €	1.485.386 €	1.444.840 €	1.568.156 €
COLL	115.889 €	102.049 €	147.099 €	192.314 €
Percentuale DIP	93,41%	93,57%	90,76%	89,08%
Percentuale COLL	6,59%	6,43%	9,24%	10,92%

4.2

Attività di formazione e valorizzazione realizzate



Rilevazione dello stress lavorativo tramite questionario

Tra settembre e novembre 2025, il Responsabile delle Risorse Umane ha condotto una serie di incontri con diverse équipe educative della cooperativa, con l'obiettivo di favorire il confronto e ottenere una lettura più approfondita del livello di stress lavorativo presente.

Accanto al dialogo diretto, è stato somministrato un questionario di autovalutazione composto da 13 domande, finalizzato a fornire una prima mappatura delle eventuali criticità.

Valutazione generale del questionario

Una lettura complessiva dei dati evidenzia uno stato relativamente positivo rispetto ai principali indicatori di stress.

Le risposte risultano coerenti con le caratteristiche del lavoro in ambito sociale, generalmente contraddistinto da una significativa esposizione a fattori di tensione.

I dati sono stati raccolti in forma anonima tramite un questionario strutturato su una scala da 1 (molto basso) a 6 (molto alto). Lo strumento è articolato in due sezioni:

- **Domande 1–8:** relative al rapporto tra il lavoratore e la cooperativa;
- **Domande 9–13:** relative al rapporto tra il lavoratore e il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.



Scoring

Nella prima sezione, i punteggi indicano complessivamente un buon livello di soddisfazione in relazione ai rapporti tra colleghi, al sostegno percepito da parte della cooperativa e al grado di coinvolgimento e motivazione lavorativa.

Per quanto riguarda la seconda sezione—relativa a sintomi di stress, difficoltà nella separazione tra lavoro e vita privata e livelli di frustrazione lavorativa—i risultati si mantengono generalmente positivi, pur evidenziando una presenza non trascurabile di valori medio-bassi.

Confronto con valori nazionali

Fonti utilizzate: si segnala l'assenza di un report unico e sistematico sul rischio burnout nelle cooperative sociali; il confronto è stato quindi effettuato sulla base di ricerche e pubblicazioni riguardanti ambiti strettamente correlati al settore.

Nel confronto tra il quadro nazionale del lavoro sociale e i dati della cooperativa Ripari, emergono elementi di particolare interesse. In primo luogo, si rileva la presenza di solide risorse relazionali—quali il supporto tra pari e la motivazione professionale—che la letteratura identifica come fattori protettivi rispetto allo stress tipico delle professioni di aiuto.

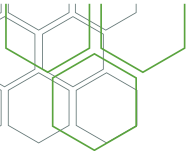
Parallelamente, si evidenziano alcune aree di criticità coerenti con le tendenze del settore: in particolare, la percezione del supporto organizzativo e le prospettive di crescita professionale risultano più limitate. Tali aspetti sono generalmente associati a un peggioramento del benessere lavorativo e a un aumento del rischio di burnout. Per quanto riguarda lo stress lavorativo, emerge una difficoltà nella separazione emotiva tra contesto lavorativo e vita privata. Gli esiti più severi—come sintomi fisici rilevanti o intenzione di abbandono del lavoro—appaiono nel complesso contenuti, pur lasciando intravedere alcuni segnali di vulnerabilità.

Fonti

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2025)
Quaderni della Ricerca Sociale n. 62 – BASIS: Benessere degli/delle Assistenti Sociali in Italia

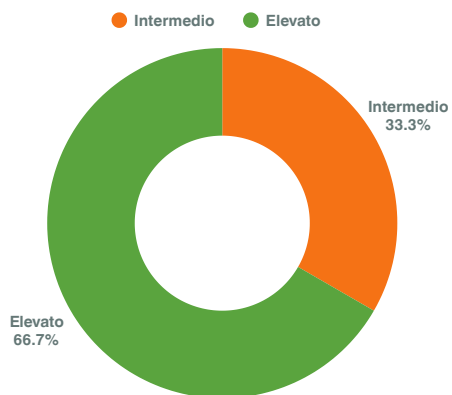
Università La Sapienza & CROAS Lazio (2024)
Work engagement, burnout e secondary traumatic stress nei servizi sociali

Rivista Impresa Sociale (2024)
Le condizioni di lavoro nell'impresa sociale

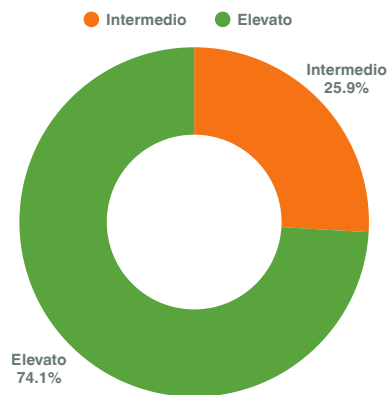


Esposizione dei dati raccolti

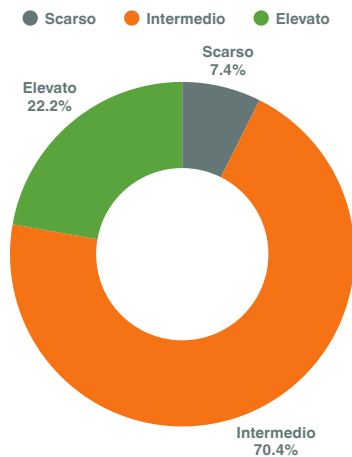
Supporto dai colleghi



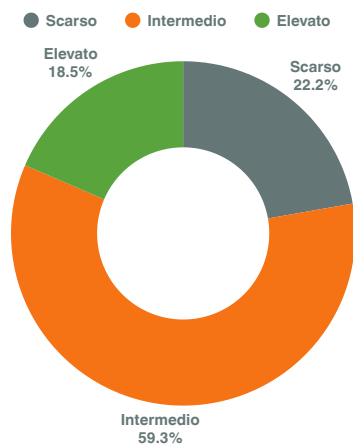
Motivazione nel servizio



Supporto all'organizzazione



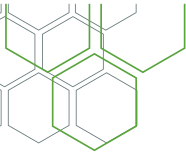
Visione di crescita professionale





Dimensione economica





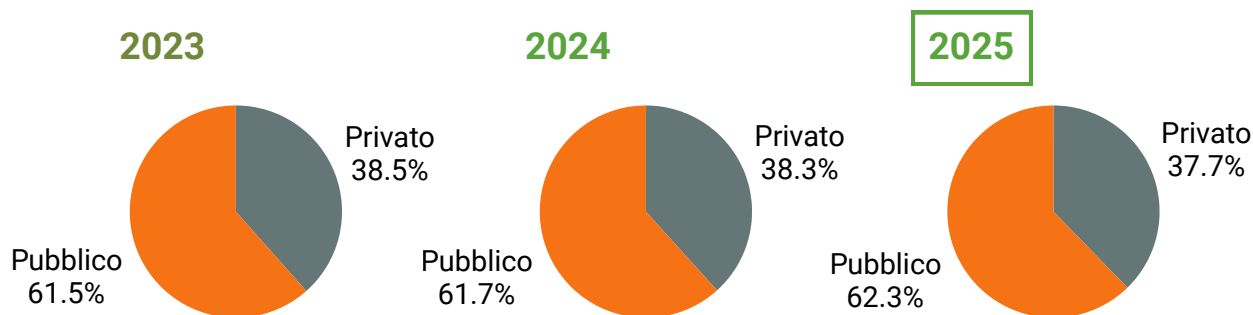
Nel 2025 i ricavi continuano a superare i 2 milioni, ma l'esercizio registra una perdita di euro 62.569,09, generata principalmente da due fattori:

1. seguendo il trend degli anni precedenti, i contributi sono arrivati a rappresentare una percentuale sempre più consistente degli introiti, ma questo porta con sé una variabilità e complessità gestionale nell'attribuzione precisa delle poste di competenza;
2. la spesa per i costi strutturali, conseguenza della riorganizzazione generale di cooperativa, ha avuto un incremento: i risultati di questo processo si incominciano a concretizzare nel corso del 2026.

Per questo, dopo anni di bilanci in sostanziale pareggio, il risultato 2025 registra un passivo che è comunque ampiamente inferiore al valore delle riserve accantonate negli anni.

5.1 Valore della produzione

Raffronto fonti delle entrate



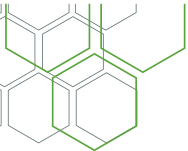


Valore della produzione

	2025	2024	2023
Valore della produzione (tot voce A del Conto Economico Bilancio CEE)	2.146.302 €	2.205.084 €	1.991.470 €

Costo del lavoro

	2025	2024	2023
Costo del lavoro (totale voce B.9 Conto Economico Bilancio CEE)	1.642.298 €	1.485.386 €	1.444.840 €
Costo del lavoro (compreso nella voce B.7 Conto Economico Bilancio CEE)	115.889 €	102.049 €	147.099 €
Peso su totale valore di produzione	81,92%	71,99%	79,94%



5.2

Andamento, analisi ricavi e progettualità

Si analizzano di seguito le principali entrate, attività e aspetti organizzativi e lavorativi della cooperativa. L'ambito della domiciliarità si conferma stabile, dopo il superamento delle criticità legate al contenzioso tra il Comune di Milano e gli enti accreditati sull'aumento del CCNL Cooperative Sociali. Risultano positivi gli ambiti aiuti familiari, servizi a privati e residenzialità sociale temporanea, mentre restano stabili il SIL di Vimodrone e il PON distrettuale di Pioltello. Altri servizi sul territorio pioltellese (problematiche alloggiative, SISO SISM, portierato sociale) sono stati rinnovati o consolidati tramite nuove co-progettazioni. Il Polo Ulisse conferma i buoni risultati degli anni precedenti, raggiungendo stabilmente il break-even, e l'accreditamento regionale come centro diurno educativo ha permesso, per il terzo anno, di accedere a finanziamenti regionali a copertura parziale dei costi.

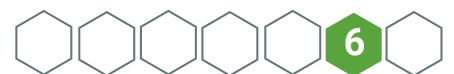
Sul fronte delle partnership, la collaborazione con Save the Children, dopo una contrazione tra 2023 e 2024, è ripresa nel 2025 con prospettive di crescita per il 2026. Proseguono inoltre le progettualità con Fondazione Cariplo, Fondazione Comunità Milano, Fondazione Vismara e Impresa Sociale Con i Bambini in diverse zone di Milano e dell'hinterland.

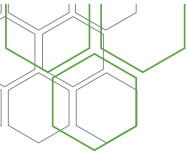
A inizio 2025 si è invece conclusa la Tutela Minori di Gaggiano, poiché molti Comuni hanno aderito all'Azienda Consortile di Abbiategrasso, venendo meno i presupposti per proseguire con i Comuni rimanenti. Si evidenzia come la marginalità di molti contributi sia spesso esigua, a fronte di un notevole carico amministrativo-rendicontativo, e come i lunghi tempi di erogazione dei saldi richiedano particolare attenzione alla gestione della liquidità.

Dal punto di vista patrimoniale e finanziario, non si registra deficit patrimoniale né contenziosi legali o tributari, e i rapporti con le banche sono lineari. Permane invece un ritardo cronico negli incassi, specialmente da committenti pubblici: la crescita del settore "contributi", unita ai tempi dilatati di rendicontazione ed erogazione, porta il credito corrente a rappresentare tra un quarto e un terzo del fatturato. Il riordino della documentazione, concentrato sui progetti più rilevanti economicamente, ha inoltre rallentato ulteriormente il flusso di risorse in entrata. Nel 2025 il ricorso agli affidamenti bancari è oscillato tra 0% e 66,27%, con una media del 19,44%.



**Obiettivi,
attività e strategie**





6.1

Strategia e obiettivi

La strategia che guida Ripari è quella di operare promuovendo la cooperazione sociale e l'inclusione delle fragilità in un'ottica di aggregazione e collaborazione con altri enti. Nel dettaglio la cooperativa mira ad avere un impatto sui beneficiari significativo e che sia misurabile e non solo dichiarato; che sia sostenibile economicamente, in un contesto di benessere per i lavoratori, che porti benefici al territorio e a tutti i soggetti pubblici, privati e del terzo settore. La strategia di Ripari non è un traguardo da raggiungere, ma un percorso evolutivo, in cui misurabilità, sostenibilità e innovazione rappresentano i principi guida. L'obiettivo è costruire un modello di cooperazione sociale efficace e replicabile, capace di rispondere alle esigenze della comunità con soluzioni concrete e sostenibili, rafforzando il legame tra il terzo settore, le istituzioni e il mondo privato in un approccio orientato all'imprenditoria sociale.

Obiettivi

1. Costruire un'organizzazione della Cooperativa che garantisca efficacia ed efficienza
2. Creare un sistema di misurazione dell'impatto sociale
3. Assicurare la sostenibilità economica della Cooperativa
4. Creare un ambiente di lavoro basato sul benessere e sulla crescita professionale
5. Rafforzare la rete territoriale e la collaborazione tra enti pubblici, privati e terzo settore



6.2

Dimensioni di valore e obiettivi di impatto

Il nostro impatto sui territori

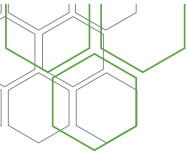
L'impatto della Cooperativa sul territorio emerge in modo chiaro non solo nella qualità dei servizi erogati, ma anche nell'ampiezza e nella varietà dei destinatari raggiunti. L'impegno costante nella progettazione e nell'offerta di interventi accessibili ha consentito di generare un rilevante valore sociale diffusamente distribuito nella comunità.

Nel corso dell'anno, la Cooperativa ha coinvolto 1.025 minori in attività educative, di sostegno e inclusione, affiancando parallelamente 1.860 famiglie con servizi dedicati al supporto e al rafforzamento delle competenze genitoriali. L'attenzione alla popolazione più fragile si è concretizzata anche attraverso l'assistenza a 220 anziani, promuovendone il benessere e favorendo la permanenza nel proprio ambiente domestico, anche grazie al supporto garantito a 61 utenti del Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD).

Particolare rilievo assume inoltre il lavoro di presa in carico e accompagnamento di situazioni complesse: 29 nuclei familiari sono stati seguiti nell'ambito della RST, mentre lo sportello dedicato alle problematiche abitative e al SIL ha intercettato 250 adulti, offrendo orientamento e supporto concreto. A ciò si aggiungono 20 percorsi di psicoterapia avviati, a testimonianza dell'attenzione crescente verso il benessere psicologico e relazionale delle persone.

L'azione della Cooperativa si sviluppa in una logica di rete e collaborazione stabile con il territorio: la partecipazione a **9 reti territoriali**, a cui si affianca il coinvolgimento in **21 tavoli territoriali**, consente di contribuire attivamente alla definizione delle politiche sociali e alla costruzione di risposte integrate ai bisogni emergenti. Fondamentale è anche il dialogo con il sistema educativo, attraverso la collaborazione con 12 istituti scolastici, con cui vengono sviluppati progetti mirati alla prevenzione del disagio e alla promozione del benessere dei più giovani.

Nel complesso, questi dati restituiscono l'immagine di una Cooperativa fortemente radicata nel territorio, capace non solo di rispondere ai bisogni esistenti ma anche di attivare risorse, creare connessioni e generare un impatto positivo duraturo sulla comunità, contribuendo alla coesione sociale e allo sviluppo locale, generando concretamente cambiamenti sui beneficiari diretti (con mantenimento/ miglioramento della qualità della vita degli utenti) e indiretti.



6.3

Prospettive 2026

Il 2025 si chiude con una cooperativa più strutturata rispetto a dove eravamo tre anni fa: processi più definiti, modello organizzativo rinnovato, strumenti in costruzione. Il 2026 è l'anno in cui questo percorso deve cominciare a dare frutti visibili – per le persone che accompagniamo, per i territori in cui operiamo, per chi lavora in Ripari ogni giorno.

Il bilancio 2025 registra una perdita, generata principalmente dall'investimento deliberato nella struttura centrale e dalla complessità crescente nella gestione dei contributi progettuali. Costi di una riorganizzazione necessaria e voluta, i cui benefici si iniziano a concretizzare nel 2026. Tornare alla sostenibilità economica è uno degli obiettivi primari, insieme al consolidamento dei livelli di servizio e allo sviluppo di nuove opportunità.

La sfida non cambia: tenere insieme la qualità del lavoro sociale con la solidità di un'organizzazione che regge. Le prospettive che seguono si muovono dentro questa tensione, con la consapevolezza che nessuna delle due dimensioni può essere sacrificata all'altra.

Posizionamento, rappresentanza e relazioni strategiche

Nel 2026 Ripari intende rafforzare il proprio ruolo di interlocutore attivo nel sistema del welfare territoriale. Un passaggio concreto sarà cercare una partecipazione più strutturata a Federsolidarietà, nell'ambito di Confcooperative, per portare la propria voce nei tavoli di rappresentanza della cooperazione sociale e stare dentro i processi che definiscono le condizioni in cui operiamo.

Sul piano territoriale, l'obiettivo è consolidare le relazioni con gli uffici di piano, le fondazioni e le amministrazioni locali, costruendo alleanze fondate sulla proposta metodologica oltre che sull'operatività.

Resta prioritario definire sempre in modo più specifico il rapporto con il sistema delle ACLI milanesi: l'appartenenza a questo sistema è una delle risorse identitarie più preziose di Ripari, e il 2026 sarà l'anno in cui lavorare a una sua declinazione strategica concreta.



Certificazione di parità di genere

Tra gli obiettivi del 2026 figura il percorso verso la certificazione di parità di genere (UNI/PdR 125:2022). Non è un adempimento normativo: è una scelta che nasce dalla coerenza tra i valori che Ripari porta all'esterno e il modo in cui funziona internamente. Risulterebbe inoltre in linea con quanto già predisponiamo e trasmettiamo al ministero in merito al rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile ex D.Lgs 198/2006 (strumento di valutazione che mantiene elevato il monitoraggio delle politiche di equità, che abbiamo trasmesso nel 2026 relativamente al biennio 2024-2025)

Una cooperativa che lavora ogni giorno per includere e valorizzare le differenze non può non interrogarsi sulle proprie pratiche organizzative.

Progetto Evoluzioni: innovazione come cultura organizzativa

Il progetto “L’anno che verrà”, nell’ambito del bando Evoluzioni, sostenuto da Fondazione Cariplo e condotto con Mistral Digital Solutions, entra nel 2026 nella sua fase più operativa.

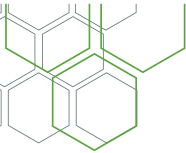
L'obiettivo non è solo introdurre strumenti digitali: è consolidare un modello di lavoro che permetta a Ripari di documentare i propri processi, monitorare l'impatto e prendere decisioni basate su dati. Un'organizzazione che sa cosa fa, come lo fa e con quali risultati è un'organizzazione più responsabile – verso le persone che accompagna e verso chi la sostiene.

Servizi e territori

Sul fronte degli appalti, il 2026 prevede il rinnovo del SAD di Brugherio e la partecipazione a nuove co-progettazioni: il contrasto alla povertà nell'Ambito di Cesano Boscone e il SIL distrettuale di Pioltello. Andranno in continuità – dopo la riconferma delle aggiudicazioni – il servizio di Contrasto alla Povertà di Pioltello e i servizi SISO-SISM e Portierato Sociale nel distretto di Pioltello.

La riconferma non è un punto di arrivo: è l'occasione per portare dentro ciascuno di questi servizi la maturazione metodologica accumulata in questi anni.

Ripari intende inoltre partecipare, con selettività e proposta, alle co-progettazioni coerenti con la propria strategia nei temi dell'abitare, della domiciliarità e dell'accoglienza SAI. In questi ambiti vogliamo essere presenti non solo come operatore, ma come soggetto capace di costruire alleanze e generare valore aggiunto per i territori.



Sviluppo imprenditoriale

Il 2026 segna l'avvio operativo di Scintillae S.r.l. - Impresa Sociale, di cui Ripari è socia fondatrice insieme a Fondazione Welfare Ambrosiano e Cooperativa La Strada. Scintillae opererà sui temi della microfinanza, dell'educazione finanziaria e della riduzione del sovraindebitamento: portare strumenti di welfare economico nei territori con la stessa attenzione relazionale che mettiamo in ogni servizio è una scommessa che sentiamo coerente con chi siamo.

Sempre nel 2026 prenderanno avvio due strutture di accoglienza residenziale in beni confiscati alla criminalità organizzata, destinate a neomaggiorenni in uscita da percorsi istituzionali. È un intervento che richiede competenza e delicatezza, ed è anche un modo concreto di affermare che i luoghi della legalità recuperata possono diventare luoghi di cura e di possibilità.

Infine, in collaborazione con SAF ACLI, il servizio di supporto al lavoro domestico si espanderà territorialmente, rafforzando una risposta concreta a un bisogno di domiciliarità e cura sempre più diffuso.

Uno sguardo d'insieme

Le prospettive per il 2026 si muovono lungo due rette parallele: consolidare ciò che funziona e aprire nuove possibilità dove la strategia lo indica. Convinti che le relazioni quotidiane possano contribuire a fare possibile quello che sembra impossibile, ci prepariamo a questo anno con la determinazione di chi sa da dove viene e ha chiari — almeno nelle linee essenziali — i passi che lo aspettano.

Tutto questo ha senso dentro una cornice che non cambia: essere una cooperativa. Non è una forma giuridica, è un modo di stare insieme. Ripari è di chi ci lavora, di chi la abita, di chi la sostiene: le scelte che prendiamo sono scelte condivise, le responsabilità che assumiamo sono responsabilità comuni. Il valore mutualistico non è uno sfondo, è la cultura con cui affrontiamo ogni sfida.

Quando parliamo di sviluppo, non intendiamo necessariamente crescita economica. Intendiamo più benessere per chi lavora in Ripari, più qualità nei servizi che eroghiamo, più impatto reale sulle persone e sui territori. È in questa direzione che vogliamo crescere insieme.

