

IMPRESA SOCIALE RICERCA E SVILUPPO



















COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it



# Sommario

Le	ettera del Presidente	4
1.	Identità	5
	1.1 Presentazione e dati Anagrafici	5
	1.2 Descrizione dell'attività svolta	5
2.	Storia dell'Organizzazione	7
	2.1 Breve storia dell'organizzazione della nascita al periodo di rendicontazione	7
	2.2 Mission, vision e valori	7
3.	Governance dell'organizzazione	9
	3.1 Sistema di governo	9
	3.2 Gli Organi della Rete	11
4.	Partecipazione	13
	4.1 Vita associativa	13
	4.1 Compagine sociale	13
	4.1.2 Elenco delle imprese socie per territorio	13
5.	Occupazione	15
	5.1 Informazioni generali	15
	5.2 Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità erogate	15
	5.3 Attività di coinvolgimento dei soci	16
6.	Situazione Economico-Finanziaria	17
	6.1 Risorse economico-finanziarie	17
	6.2 Dati di Bilancio 2023	17
	6.4 Serie storica dal 2020 -2023	17
7.	Impatti delle attività svolte	18
	7.1 Premessa. La Mappa degli stakeholder o Matrice di rilevanza	18
	7.2 Ricadute sulle imprese socie	19
	7.2.1 Valore economico delle attività condotte o promosse dalla Rete	21
	7.2.2 Formazione	22
	7.2.3 Nuove partnership e relazioni rilevanti	23
	7.2.4 Progettazione condivisa	25
	7.2.5 Capacità di fare strategie condivise	26
	7.3 Ricadute sul rapporto con la Pubblica Amministrazione	28
	7.4 Ricadute sulla rete delle partnership e collaborazioni	29
	7.5 Ricadute sugli utenti e sul territorio	31
8.	Innovazione	34
	8.1 Premessa	34

	8.2 Il percorso di innovazione del cantiere Digitalizzazione dal 2016 al 2023	36
9.	Obiettivi di Miglioramento	. 43
	9.1 Objettivi di miglioramento strategici per il 2024	43

## Lettera del Presidente

Il 2024 sarà, per la rete UP Umanapersone, un anno particolare.

Dopo un decennio di impegno nella costruzione e sperimentazione di un sistema condiviso di R&S con le imprese sociali socie, i cui risultati sono ampiamente riportati nel BS che qui presentiamo, siamo convinti che si debbano fare ulteriori significativi passi. Con due obiettivi: allargare la base sociale di UP oltre il perimetro toscano; far sì che l'impatto delle progettualità realizzate e da realizzare generi cambiamenti strutturali nel nostro modo di essere imprese sociali.

Ne abbiamo lungamente parlato, nel corso del 2023, a proposito della necessità di una politica industriale dell'impresa sociale (si rinvia al nostro sito e al dibattito riportato nelle nostre newsletter dedicate). Cosa che per noi significa, per l'appunto, aggiornare il nostro modello di impresa a fronte di cambiamenti profondi in atto, sia nei mercati pubblici che in quelli privati.

Ci auguriamo che tutto ciò traspaia dai dati e dai commenti qui raccolti e che i nostri Lettori possano trovare spunto per ulteriori confronti e riflessioni.

## 1. Identità

## 1.1 Presentazione e dati Anagrafici

Ragione Sociale	UP Umanapersone Impresa Sociale Ricerca & Sviluppo		
Partita IVA	01591150535		
Codice Fiscale	01591150535		
Forma Giuridica	Contratto di Rete, Rete-soggetto, ossia dotata di personalità giuridica		
Settore Legacoop	Sociale		
Anno Costituzione	nel 2014 nasce la rete-contratto "Maisoli", la quale nel 2016 si		
	trasforma in rete-soggetto cambiando altresì la denominazione in rete UP Umanapersone.		
Associazione di	Legacoop sociali		
rappresentanza			
Adesione a consorzi	Consorzio europeo Pharaon; Consorzio Agape		
Iscrizioni	<ul> <li>RUNTS- Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, in quanto impresa sociale</li> <li>Anagrafe Nazionale delle Ricerche - codice 001404_ETER (obbligatorio per accedere ai finanziamenti pubblici in materia di ricerca e/o formazione e costituisce un identificativo dell'ente per le finalità previste dal D.P.R. 1/7/1980 n. 382 e ss.mm.ii., inoltre dovrà essere riportato in tutti gli atti previsti dalla normativa viigente in tema di finanziamenti per la ricerca scientifica e tecnologica)</li> </ul>		
Attività di interesse generale	Art. 2 del D.Lgs. 112/2017, lett. 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"		
Sede Legale	Via Giordania 181 – 58100 Grosseto (GR);		
Sede Operativa	Viale Vittorio Veneto 11 – 59100 Prato (PO).		
Contatti	Tel: 3459158610; Fax: 0564462081;		
	mail: segreteria@umanapersone.it;		
Sito Web	www.umanapersone.it		

## 1.2 Descrizione dell'attività svolta

Ricerca e Sviluppo per l'innovazione dei sistemi di erogazione dei servizi, per l'innovazione organizzativa e tecnologica, sociale, nonché per l'adeguamento alle novità normative che possano arrecare vantaggi e benefici alle imprese sociali in genere

Più precisamente, la Rete svolge le seguenti attività:

• ideazione, progettazione, promozione e realizzazione di sperimentazioni innovative nell'ambito dei servizi alla persona, anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie

- svolgimento di progetti volti ad intercettare e soddisfare la domanda di servizi/prestazioni di
  welfare espressi dalle famiglie, anche attraverso accordi con imprese ed istituzioni che
  intendono dar vita a forme integrative di copertura rivolte ai dipendenti, soci e collaboratori a
  diverso titolo
- studio di progetti, policy e/o soluzioni imprenditoriali coerenti con gli obiettivi strategici indicati nel contratto di rete art. 2
- valorizzazione, condivisione e messa a disposizione dei risultati delle attività di ricerca e sviluppo, anche attraverso lo scambio di know how tra i soci
- proposizione e perfezionamento di accordi per l'erogazione dei servizi nel mercato istituzionale privato
- avvio di relazioni con il sistema bancario e la finanza di investimento per uniformare e migliorare le condizioni di accesso al credito e agli investimenti
- partecipazione a bandi territoriali, nazionali e comunitari
- reperimento di risorse per l'attivazione di progetti formativi e di aggiornamento per titolari e addetti di imprese sociali

ul consulenza strategica per le Imprese socie relativamente alla riconfigurazione dell'offerta

L'attività di R&S si traduce inoltre, quando richiesta delle imprese socie o di altre realtà esterne a UP Umanapersone, in consulenze di tipo strategico, organizzativo e, più in generale, di progettazione sociale. Nel corso degli ultimi due anni, tra le altre, la Rete ha svolto-sta svolgendo:

privata (Cantiere Mercati Privati) con studi di fattibilità inerenti la vendita su piattaforma on line – marketplace, turismo accessibile, economia circolare e filiera agroalimentare;
<b>consulenza organizzativa</b> per INNOVAINRETE di Roma ( <a href="https://www.innovainrete.it">https://www.innovainrete.it</a> ) per la progettazione ed innovazione della rete di servizi, nonché per la progettazione di una piattaforma di coordinamento gestionale della rete stessa.
<b>progettazione sociale</b> , in collaborazione con Legacoop Toscana- Dip. Area welfare e Confcooperative-Federsolidarietà Toscana, sui temi della co-programmazione e co-progettazione (ex art. 55 Codice del Terzo settore), basata su una ricerca-intervento delle esperienze in corso i cui risultati, al fine di una più efficace implementazione delle policy connesse, sono stati messi a disposizione delle organizzazioni di rappresentanza e delle istituzioni regionali e locali toscana.

# 2. Storia dell'Organizzazione

## 2.1 Breve storia dell'organizzazione della nascita al periodo di rendicontazione

UP – nella forma di contratto di rete dotato di soggettività giuridica secondo la legge n. 33/2009 e s.m.i. – è nara ed è diventata operativa dal 2016. In precedenza, e precisamente dal 2014, sotto il nome di rete MAISOLI, è nata come rete-contratto, ossia un network che aggregava una serie di realtà sulla base di un contratto ad effetti obbligatori tra le stesse, ma senza la costituzione un nuovo ente dotato di autonoma soggettività giuridica. Questo è accaduto, appunto, solo nel 2016.

Sin dalla sua primissima configurazione, la Rete è nata per sviluppare un sistema di vendita privata di prestazioni sociosanitarie per le imprese partecipanti. Nel tempo però la sua mission si è considerevolmente ampliata e meglio definita convogliando verso molteplici attività di Ricerca e sviluppo nell'ambito di vari settori strategici per l'imprenditoria sociale.

Ad inizio 2019 ha ottenuto la qualifica di impresa sociale, per cui a tutti gli effetti è un ente di Terzo settore.

UP Umanapersone si è formata e consolidata in Toscana. Come molte altre, regione oggi in fase di profonda transizione dal punto di vista del ruolo delle istituzioni, delle funzioni svolte dal composito mondo delle imprese sociali, dell'evoluzione e innovazione del welfare territoriale, della presenza attiva di altri attori profit e non profit.

Questo ha sollecitato la Rete, inizialmente rivolta al solo panorama regionale, a confrontarsi ad un livello sia nazionale che europeo e ad avviare, soprattutto nel corso degli ultimi due anni, un ripensamento profondo su come agire efficacemente sui propri territori, sulla propria identità e sul proprio posizionamento. Tutte riflessioni che hanno coinvolto in primis le imprese socie della Rete.

Nel corso del 2023 la Rete ha raggiunto per così dire il "vertice di una parabola evolutiva", portando a compimento un percorso di profondo ripensamento strategico iniziato circa due anni prima.

L'impatto e le conseguenze a tutti i livelli prodotte primariamente dalla pandemia da Covid-19 ma anche, successivamente, dallo scoppio del conflitto russo-ucraino, hanno posto con urgenza il ripensamento del futuro della cooperazione sociale stessa e la Rete è stata il luogo, lo spazio condiviso, di riflessione e di accompagnamento alla maturazione di un percorso evolutivo che ne garantisca la continuità.

Il documento programmatico "*Per una politica Industriale dell'impresa sociale*" riassume la rinnovata consapevolezza delle imprese socie della Rete di agire verso una direzione di rinnovamento, anche strutturale.

In questo senso, il tema del rafforzamento della compagine societaria è stato percepito con maggior cogenza e ha spinto da subito ad agire per esplorare nuovi orizzonti di espansione, intercettando realtà imprenditoriali fuori Regione potenzialmente interessate a condividere con la Rete una nuova stagione di sviluppo.

Siamo dunque oggi alle porte di una fase 2.0. della Rete, da pensare anche eventualmente in una sua rinnovata forma e struttura organizzativa.

### 2.2 Mission, vision e valori

Dal 2019, quando la fisionomia della Rete è stata adattata in modo tale da risultare più rispondente ai bisogni dell'imprenditoria sociale, la mission della Rete UP è stata quella di offrire uno spazio di riflessione, confronto e scambio per fare ricerca applicata e, ove possibile, accompagnare le imprese nello sviluppo di soluzioni innovative per il Terzo Settore.

Ha quindi assunto una fisionomia ed una collocazione chiara, quando è risultato evidente il bisogno di supportare il mondo delle imprese sociali che operano nel mercato dei servizi alla persona, per le quali gli spazi e le occasioni di riflessione strategica erano – e continuano ad essere- ridotti o addirittura pressoché inesistenti.

I valori fondanti: cultura dello sharing e della sostenibilità; vocazione all'aggregazione di potenzialità, risorse ed opportunità di crescita, massimizzando i risultati derivanti dalla forza del network; coerenza con la vocazione identitaria di ente strumentale, ossia con funzione di supporto, e non di sostituzione, anche verso mete altrimenti molto difficili da raggiungere singolarmente, intercettando nuovi canali, risorse, relazioni e partnership.

La Rete ha inoltre sempre promosso e valorizzato i seguenti principi di matrice mutualistica:

- l'auto-organizzazione dei cittadini in forma mutualistica, nell'ottica di integrare l'offerta pubblica in ambito socio-assistenziale, sanitario ed educativo, nel rispetto del principio di universalità ed integrazione dei livelli essenziali di assistenza
- nuove partnership con imprese ed enti portatori di complementarietà e di potenziamento delle attività proprie di Umana Persone
- il rafforzamento del ruolo di intermediatore nel rapporto con investitori e committenti e conseguente assunzione, quando necessario, del ruolo di General Contractor
- la sensibilizzazione e la promozione di azioni specifiche sulle problematiche della legalità e della lotta alla corruzione.

## 3. Governance dell'organizzazione

## 3.1 Sistema di governo

La Governance ha come fulcro l'Assemblea dei soci, cui spetta primariamente la definizione e l'aggiornamento del programma di Rete e degli obiettivi strategici. Il Comitato di Gestione ha il compito di garantire l'attuazione del programma di rete e l'organizzazione delle relative attività.

Il Comitato di Gestione nomina tra i propri membri il Presidente; inoltre, può conferire, se richiesto dal possesso di specifiche professionalità e capacità, l'incarico di Direttore ad un soggetto esterno all'ente. Costui ha il compito di curare la realizzazione concreta delle attività stabilite dal Comitato di Gestione, a loro volta conformi alla programmazione periodica definita dall'Assemblea, e di relazionare sullo stato di avanzamento periodico.

Il Direttore è coadiuvato da uno Staff di Direzione, composto da soggetti espressi dalle imprese socie ovvero da soggetti esterni, portatori di specifiche competenze. Lo Staff di Direzione può riunirsi in un organo avente una composizione più ampia denominato Comitato di Direzione di cui fanno parte anche i responsabili degli uffici progettuali delle imprese socie e/o altre figure dalle stesse designate.

Il processo gestionale si basa su una **dinamica circolare** che si articola in **sette fasi,** il cui perno è rappresentato dal **Programma di Rete** e dagli obiettivi strategici da realizzare.

Le fasi del processo produttivo sono le seguenti:

- Programmazione biennale/triennale
- Ideazione
- Verifica della coerenza con la programmazione biennale
- Progettazione
- Sperimentazione/Esecuzione operativa
- Valutazione
- Restituzione
- La programmazione pluriennale, approvata dall'Assemblea, è proposta dal Comitato di Gestione e si articola in linee di azione, c.d. "Cantieri". Tali "Cantieri" rappresentano le macro aree tematiche dell'intera programmazione e coincidono con le principali aree di sviluppo strategico della Rete.
- Il Direttore, anche attraverso il Comitato di Direzione, ha il compito di raccogliere ed istruire idee e proposte coerenti con la programmazione biennale. Il Direttore ha altresì il compito di riferire tali proposte al Comitato di Gestione, per l'assunzione delle opportune determinazioni, indicando l'eventuale opportunità di attivare specifici Gruppi di Progetto.
- Le proposte di programmazione e di "Cantieri" pervenute al Comitato di Gestione, vengono sottoposte alla verifica di coerenza con il Programma di Rete e gli obiettivi strategici di cui agli Artt. 2 e 3 del Contratto di Rete.
- All'interno di ogni "Cantiere" si attivano, attraverso i Gruppi di Progetto, percorsi finalizzati alla elaborazione delle specifiche e concrete azioni da realizzare, tenuto conto anche delle necessarie soluzioni finanziarie. Ogni Gruppo di progetto è composto dalle professionalità competenti per il settore di riferimento e provenienti dalle imprese socie. I Gruppi di Progetto sono convocati dal Direttore e/o da un Project Manager, con funzioni di Responsabile della gestione e del coordinamento di quello specifico Gruppo di progetto. La proposta da parte del Direttore di nomina di un soggetto a Project Manager deve essere approvata dal Comitato di Gestione. Il Project Manager ha il compito di riferire al

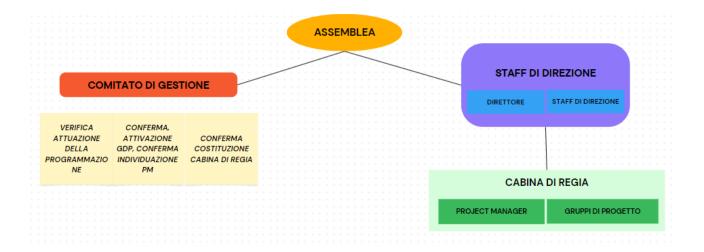
Direttore, periodicamente o ogni volta in cui venga richiesto, sull'andamento e lo stato di avanzamento dei lavori.

- Una volta assunta la decisione da parte di Comitato di Gestione di dare attuazione ai progetti elaborati, le cooperative socie interessate si impegnano formalmente, per quanto di loro competenza, alla relativa realizzazione. La conduzione di tali progettualità può prevedere la costituzione di specifiche Cabine di Regia, composte dai responsabili dei servizi coinvolti di ogni impresa socia aderente. La Cabina di Regia è coordinata dal Project Manager e supervisionata dal Direttore.
- Ogni Gruppo di progetto, coordinato dal Project Manager di riferimento e sotto la supervisione del Direttore, ha altresì il compito di predisporre periodicamente una relazione che dia conto:
  - dei risultati raggiunti;
  - del know how appreso e degli strumenti di lavoro eventualmente elaborati;
  - delle eventuali difficoltà e problematiche riscontrare nella realizzazione degli obiettivi;
  - degli eventuali scenari di sviluppo futuri;
  - di tutti gli elementi che possano essere utili alla programmazione delle successive strategie da parte del Comitato di Gestione.
- Il resoconto di quanto sopra descritto viene infine condiviso con l'Assemblea, a sollecitazione di nuovi spunti di riflessione per la successiva programmazione.

### Ciclo della programmazione



### Struttura organizzativa



### 3.2 Gli Organi della Rete

Gli organi della Rete sono:

- Assemblea dei Soci, composta dai rappresentanti legali di tutte le imprese socie;
- Comitato di Gestione, composta da un numero di membri variabile da 4 a 7, nominati dalle imprese partecipanti e dotati di comprovati e specifici requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza;
- Direttore, che può essere scelto tra soggetti interni o esterni alla rete, sulla base delle professionalità necessarie
- Sindaco Revisore, nominato ai sensi del d.lgs. 112/2017 e degli artt. 2397 comma 2 e 2399 c.c.

All'Assemblea spetta la decisione su alcune materie fondamentali quali, a titolo esemplificativo:

- approvazione del bilancio di esercizio
- approvazione della programmazione pluriennale
- modifiche e proroga al contratto di rete
- approvazione di disciplinari e regolamenti
- designazione dei membri del Comitato di Gestione
- ammissione ed esclusione di nuovi soci

Il Comitato di Gestione ha il compito di deliberare gli atti e le modalità di attuazione del programma di rete e a tal fine può, a titolo esemplificativo:

- predisporre le bozze di regolamenti da rimettere all'Assemblea per l'approvazione
- predisporre la situazione patrimoniale da sottoporre all'Assemblea in vista della chiusura dell'esercizio
- determinare ogni anno i contributi ordinari e/o straordinari
- vigilare sul corretto adempimento da parte delle imprese partecipanti delle obbligazioni assunte

Il Direttore risponde al Comitato di Gestione sia per le attività amministrative che per quelle operative. In particolare, al Direttore sono demandate le seguenti funzioni:

- è responsabile dell'attuazione del programma di rete, del coordinamento delle risorse e delle competenze a disposizione
- è responsabile della gestione amministrativa della Rete, con obbligo di rendicontazione periodico
- è responsabile delle relazioni con i soggetti partner, insieme al Presidente del Comitato di Gestione
- individua, propone, implementa nuove aree di intervento, strategie innovative ed ogni altra azione utile al perseguimento degli obiettivi strategici.

## Responsabilità e composizione del sistema di governo alla data di deposito del bilancio

Nominativo	Carica ricoperta	Periodo in carica
LUCA TERROSI	PRESIDENTE COMITATO DI GESTIONE	2016-2019/ 2020- 2022/2023-2025
SIMONA BORGHINI (in via di subentro al posto di Melania Faggionato)	MEMBRO DI COMITATO DI GESTIONE	2023-2025
MELINA RICCI	MEMBRO DI COMITATO DI GESTIONE	2023-2025
TOMMASO RINDI	MEMBRO DI COMITATO DI GESTIONE	2016-2019/2020-2022/ 2023-2025
MARIA CRISTINA BEATRICE DRAGONETTI	MEMBRO DI COMITATO DI GESTIONE	2020-2022/2023-2025
MASSIMO CAMPEDELLI	DIRETTORE	2016-2019/2020-2022/2023- 2025
LUCIO MORONI	SINDACO	2020-2022/2023-2024

Il Comitato di Gestione dura in carica 3 anni. L'uscente CDA, in scadenza al 31.12.2022, è stato rinnovato per la durata necessaria a completare un percorso avviato da tempo e attualmente in via di finalizzazione volto all'allargamento della compagine societaria della Rete.

La composizione del Comitato, sotto il profilo della parità di genere, consta di 2 uomini e 3 donne.

## 4. Partecipazione

### 4.1 Vita associativa

In qualità di impresa sociale, UP incentiva la partecipazione dei propri soci, quale elemento indispensabile del proprio modello di lavoro. Essa opera mediante la costituzione di appositi **gruppi di progetto**, che coinvolgono le professionalità più idonee messe a disposizione dalle socie stesse. Pertanto, il livello di coinvolgimento dei soci non si limita alle figure dirigenziali o di rappresentanza giuridica degli stessi, ma si estende alle figure di responsabilità più significative all'interno delle socie (uffici progettazione, uffici comunicazione, uffici amministrativi, uffici privacy e controllo di gestione, coordinatori di servizi, ecc..). Questa metodologia, che comunque lascia ampia libertà di scelta alle imprese socie rispetto all'individuazione dei soggetti designati, consente di far filtrare all'interno della Rete le peculiarità organizzative di ogni membro, evitando eccessiva rigidità ed appiattimento.

### N. di assemblee annuali e tasso di partecipazione

Data Assemblea	N. partecipanti (fisicamente/virtualmente presenti)	Tasso di partecipazione
27/01/2023	9	90%
16/06/2023	8	80%
4/10/2023	9	90%

### 4.1 Compagine sociale

La compagine societaria è attualmente formata da 10 imprese sociali.

Possono assumere la qualifica di socio ordinario esclusivamente persone giuridiche, ma non è statutariamente previsto alcun vincolo circa la natura giuridica di tali entità.

Allo stato si tratta esclusivamente di cooperative sociali di tipo A (4 su 10) o di tipo AB (6 su 10), ma nulla vieta che possano farne parte anche soggetti aventi una forma giuridica diversa, purché possano qualificarsi come Enti di Terzo Settore.

Inoltre, statutariamente non è prevista alcuna differenziazione circa la qualità di socio; pertanto, non sono contemplate le figure dei soci sovventori, soci volontari, soci finanziatori o altre simili.

La Rete è aperta all'ingresso di altri attori imprenditoriali, anche extraregionali.

La prospettiva di allargamento ad attori impegnati in altri contesti ha un duplice obiettivo: affrontare con una visione ampia le sfide che le transizioni in corso pongono; mettere a sistema le diverse competenze che ognuno dei soci è portatore in una logica di potenziamento delle capacità di consolidamento e sviluppo al contempo comune e singolare.

### 4.1.2 Elenco delle imprese socie per territorio

Denominazione	Regione	Provincia
---------------	---------	-----------

COOP 21 COOPERATIVA SOCIALE	Toscana	Firenze
SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE GIOVANI VALDARNO	Toscana	Arezzo
G. DI VITTORIO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS	Toscana	Massa e Carrara
NUOVO FUTURO COOPERATIVA SOCIALE (in uscita)	Toscana	Livorno
PANE & ROSE SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS	Toscana	Prato
PROGETTO 5 SOCIETA' COOPERATIVA IMPRESA SOCIALE	Toscana	Arezzo
IL QUADRIFOGLIO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS	Toscana	Grosseto
SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE SINTESI-MINERVA	Toscana	Firenze
USCITA DI SICUREZZA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS	Toscana	Grosseto
ZELIG SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS	Toscana	Siena

# 5. Occupazione

## 5.1 Informazioni generali

La Rete ha una struttura centrale snella, il cui funzionamento è strettamente dipendente dalla partecipazione dei soci/lavoratori delle cooperative socie che avviene attraverso la attivazione dei gruppi di progetto, gruppi tematici di ideazione progettazione e sperimentazione.

Complessivamente vi partecipano circa 60 persone provenienti delle cooperative socie, coordinate da un Direttore, a sua volta coadiuvato da: tre collaboratrici (di cui una libera professionista e due con contratti di collaborazione coordinata e continuativa part time e a tempo determinato) e una dipendente part time a tempo indeterminato.

Per quest'ultima lavoratrice, le condizioni retributive ed il trattamento è allineato al CCNL delle cooperative sociali.

Il contratto di rete prevede altresì la possibilità di ricorrere al contratto di distacco, molto frequente proprio dei contratti di rete, e all'istituto della codatorialità. Tuttavia, nessuno dei due è stato ancora ad oggi applicato.

## 5.2 Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità erogate

Retribuzione annua lorda minima 13.432

Retribuzione annua lorda massima 107.456

Qualifiche e ruoli	Nominativo	Tipologia	Importo
Organo di amministrazione e controllo	LUCIO MORONI	compenso	€ 2.000,00
Presidente di CDG	TERROSI LUCA	indennità di carica	€1500,00
Membro di CDG	CRISTINA DRAGONETTI	indennità di carica	€ 0
Membro di CDG	MELINA RICCI	indennità di carica	€ 0
Membro di CDG	SIMONA BORGHINI	indennità di carica	€ 0
Membro di CDG	TOMMASO RINDI	indennità di carica	€ 0
Direttore	MASSIMO CAMPEDELLI	compenso	€ 50.000,00

I membri del Comitato di Gestione svolgono il loro ruolo gratuitamente, salvo il rimborso delle spese sostenute e documentate.

## 5.3 Attività di coinvolgimento dei soci

La Rete, nata con la vocazione del loro coinvolgimento, da anni realizza un'attività di monitoraggio dei propri stakeholder interni. Per potenziare il loro coinvolgimento, soprattutto in una fase di enorme cambiamento e di ricambio generazionale all'interno dei Consigli di amministrazione delle imprese socie, il Direttore e Presidente della Rete hanno svolto, tra la fine del 2022 e fino a metà del 2023, numerosi incontri sui territori proprio con le cooperative partecipanti.

L'obiettivo è stato quello di promuovere una discussione proficua sulle linee di indirizzo programmatiche individuate nell'ambito delle Assemblee dei soci della Rete ovvero di sollecitare una riflessione di carattere strategico in un periodo davvero complesso per il mondo della cooperazione sociale.

Il risultato del lavoro, frutto di un grande sforzo di organizzazione dei numerosi concetti emersi e di valorizzazione delle correlazioni tra queste esistenti, è confluito nel documento intitolato: <u>"Per una Politica industriale dell'imprenditoria sociale. Documento programmatico sulle strategie delle imprese sociali aderenti alla Rete UP Umanapersone".</u>

L'introduzione del documento è emblematica dello sforzo ideativo sollecitato dalla Rete all'interno delle imprese socie e la genesi ampiamente condivisa ben rappresentativa del metodo ordinario di lavoro consolidato a tutti i livelli all'interno della Rete.

"Come imprese di UP Umanapersone prendiamo atto della fase di profondo cambiamento sociale, istituzionale ed economico che sta attraversando il mondo della cooperazione sociale, in cui sono messi in discussione i nostri assetti organizzativi, culturali ed economici.

Vogliamo misurarci con chiarezza, senza semplificazioni e infingimenti, con quanto ciò comporta, per individuare con chiarezza le dinamiche sottostanti e ipotizzare scenari futuri in modo da non subire passivamente conseguenze che possono mettere a rischio non solo la nostra tenuta economica, ma altresì cancellare la storia che noi rappresentiamo, in molti casi oramai più che trentennale.

Una riflessione che necessariamente determinerà **scelte ed azioni di ridisegno** dei nostri assetti economici ed organizzativi in modo tale da risultare capaci di fronteggiare tali cambiamenti."

Su alcuni passaggi interni al Documento Programmatico si tornerà nel corso del testo.

## 6. Situazione Economico-Finanziaria

### 6.1 Risorse economico-finanziarie

La Rete ha un patrimonio costituito dalle dotazioni apportate dalle cooperative aderenti oltre a riserve derivanti da avanzi di gestione degli esercizi precedenti.

Al 31 dicembre 2023 la Rete non presenta posizioni debitorie e creditorie oggetto di particolari informazioni; le partite sono derivanti dalla gestione corrente secondo quanto previsto dall'oggetto sociale.

### 6.2 Dati di Bilancio 2023

Fatturato: € 109.986,00

Attivo patrimoniale: € 182.914,00 Patrimonio proprio: € 85.525,00 Utile di esercizio: € - 38.984,00

Il risultato di esercizio 2023, in controtendenza rispetto agli anni precedenti e comunque non incidente in modo rilevante sull'andamento gestionale nel medio periodo, al di là degli aspetti strettamente contabili, è frutto di tre fattori concomitanti: dell'esigenza di aver contenuto il più possibile il contributo annuale delle imprese socie negli esercizi precedenti; della disponibilità di una consistente riserva accumulata nel corso dei precedenti esercizi tale da permettere di non considerare particolarmente rischioso il rispondere positivamente alle necessità indicate; del portafoglio progetti già presentato o da presentare nel corso dell'anno 2023. Tale portafoglio non ha però corrisposto a quanto preventivato. Ovvero, nel corso dell'esercizio, alcuni progetti sono stati solo approvati ma non finanziati determinando quindi l'esigenza di utilizzare la riserva accantonata a compensazione del disavanzo realizzato.

### 6.4 Serie storica dal 2020 -2023

voce	2020	2021	2022	2023	
fatturato	145.532,00 €	138.031,00€	145.697,00€	118.219,00 €	
attivo stato patrimoniale	306.987,00€	293.767,00€	338.366,00€	182.914,00 €	
patrimonio netto	102.111,00 €	107.602,00€	124.808,00 €	85.828,00 €	
utile di esercizio	18.366,00 €	5.491,00 €	17.206,00 €	- 38.984,00 €	

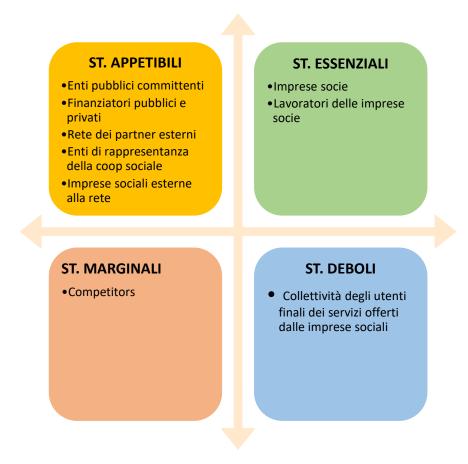
# 7. Impatti delle attività svolte

## 7.1 Premessa. La Mappa degli stakeholder o Matrice di rilevanza

La matrice di rilevanza categorizza gli stakeholder in base a due variabili:

- ✓ sull'asse delle ascisse, la variabile in considerazione è quella **dell'INFLUENZA/POTERE**, ossia della capacità dello specifico stakeholder di influenzare l'impostazione e il raggiungimento degli obiettivi della Rete, anche in base al potere diretto che può esercitare in termini di impostazione, esecuzione e risultati delle attività da svolgere;
- ✓ sull'asse delle ordinate, la variabile in considerazione è quella **dell'INTERESSE**, da intendersi come il livello di pertinenza e rilevanza che la specifica attività svolta dalla Rete ha rispetto al core business e all'attività istituzionale svolta da quello stakeholder.

Sulla base di queste variabili, è stata identificata la seguente Matrice di Rilevanza.



Vengono così identificate le seguenti categorie:

STAKEHOLDER	Identifica quella categoria di stakeholder che è <b>necessario</b>
ESSENZIALI	coinvolgere in quanto ha forte capacità di intervento sulle
	decisioni strategiche ed organizzative, oltre che sul concreto svolgimento delle attività.
	Svoiginiento delle attività.

STAKEHOLDER	Identifica quella categoria di stakeholder che è <b>opportuno</b>	
APPETIBILI	coinvolgere in quanto elemento di pressione, opinion leader o	
	comunque in grado di esercitare indirettamente un'influenza	
	rilevante sulle attività.	
STAKEHOLDER DEBOLI	I Identifica quella categoria di stakeholder che è <b>doveroso</b>	
	coinvolgere in quanto costituite da soggetti privi di mezzi p	
	esprimere con forza i loro interessi e coincidono con i	
	destinatari ultimi delle attività	
STAKEHOLDER	Identifica quella categoria di stakeholder che non è necessario	
MARGINALI	coinvolgere, ma che <b>è opportuno solo monitorare</b> nel tempo.	

Proveremo di seguito a dar conto delle attività svolte nel corso dell'anno che hanno avuto la capacità di incidere, in diverso modo e misura, sulle categorie di stakeholder identificate come essenziali, appetibili e deboli.

## 7.2 Ricadute sulle imprese socie

A partire dal 2020-2021, la Rete ha costruito un proprio modello sperimentale di adattamento dell'Agenda 2030 sugli obiettivi di sviluppo sostenibile alla propria realtà e a quella delle imprese sociali.

Il modello si fonda sulla lettura delle attività svolte e delle arre di sviluppo strategico individuate in base ad un criterio di coerenza ed inerenza rispetto agli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030 e considerati come prioritari dalla Rete.

Per le imprese sociali l'assumere la prospettiva della sostenibilità comporta un salto di qualità imprenditoriale. Abbiamo scelto l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile come matrice di una valutazione del nostro operato e, quindi, come strumento di orientamento per la definizione di strategie di sviluppo di impresa altrettanto sostenibili. Riteniamo che la sostenibilità non possa essere ridotta ad una funzione di marketing presso stakeholder sensibili, una leva di valore tarata sulla base dei loro desiderata, finanza in primis. Il vero valore aggiunto è soprattutto in termini di approccio e di metodo. Essa comporta il ripensare le proprie attività considerando la molteplicità degli stakeholder interessati e inserendole in obiettivi strategici che si intende raggiungere.

Questo approccio, che ha stentato negli anni ad attivarsi spontaneamente in quanto inibito dalla relazione di dipendenza con il committente pubblico, costituisce un valore per il recupero della logica di impresa, elemento centrale in questa riflessione. Il vantaggio derivante dalla capacità di autoposizionamento sta nella abilità di differenziarsi nei confronti dei competitor, che si riflette in ultima istanza nella relazione con l'acquirente, sia esso istituzionale o privato.

Di seguito la Tabella degli obiettivi di sostenibilità considerati prioritari per la Rete.

# Gli obiettivi dell'Agenda 2030 nella Rete Umana Persone









Gli Obiettivi indicati come prioritari per la Rete Umana Persone in ordine di importanza sono:

- Obiettivo 9: Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
- Obiettivo 17: Partnership per gli Obiettivi;
- Obiettivo 8: Lavoro dignitoso e crescita economica;
- Obiettivo 3: Salute e Benessere.

Riproponiamo inoltre la matrice emersa dall'applicazione del modello sperimentale.

Aree di rilevanza dall'analisi	testuale	Connessione con SDG's
Formazione e sostenibilità	La rete UP realizza iniziative sostenibili supportando le imprese sociali nella gestione, realizzazione e valutazione. La chiave è il trasferimento di competenze tramite la formazione, realizzata con l'utilizzo di partnership esterne e considerata come un investimento economico e sulle risorse umane.	<ul> <li>Obiettivo 17 (Target 17.16 e 17.9)</li> <li>Obiettivo 8 (Target 8.3)</li> </ul>
Tecnologie	Utilizzo delle tecnologie nelle progettualità supportate dalla Rete sui settori dell'assistenza agli anziani, turismo e vendita privata di servizi. Le progettualità aspirano ad essere un modello a livello locale e regionale di sostenibilità sociale ma anche economica	<ul> <li>Obiettivo 3 (Target 3.8)</li> <li>Obiettivo 8 (Target 8.2, 8.3, 8.9)</li> <li>Obiettivo 9 (Target 9.c)</li> <li>Obiettivo 17 (Target 17.16 e 17.17)</li> </ul>
Strategia e progettazione	La stretta relazione tra Cantieri, obiettivi e strategia è messa in evidenza facendo emergere il processo partecipativo di	• Obiettivo 8 (Target 8.2. e 8.3)

	creazione ed innovazione delle progettualità nelle sue diverse fasi. Innovazione ed imprenditorialità sono centrali.	
Finanza sociale e imprenditoria	La sostenibilità finanziaria è centrale nel ripensamento dei rapporti tra pubblico e privato nell'erogazione dei servizi. La sostenibilità finanziaria passa attraverso l'esplorazione di nuove risorse, in un'ottica formativa e trasformativa.	<ul> <li>Obiettivo 8 (Target 8.3 e 8.10)</li> <li>Obiettivo 17 (Target 17.16 e 17.17)</li> </ul>
Governance	I meccanismi identitari e decisionali interni sono di tipo partecipativo. Di centrale importanza sono l'Assemblea dei soci, Il Comitato di Gestione ed il Direttore	Obiettivo 9 (Target)
Partnership	L'approccio partecipativo è di centrale importanza anche nella costruzione delle partnership a livello regionale, nazionale ed europeo. La creazione di partnership è fondamentale anche nella riflessione sull'innovazione e sull'utilizzo delle tecnologie	9.5) • Obiettivo 17 (Target 17.7, 17.9, 17.16 e 17.17)

Queste definiscono altresì le aree sulle quali la Rete può generare valore per le imprese socie, nel rispetto – vale la pena ricordarlo – del ruolo di supporto ed integrazione che quest'ultima ha, in coerenza con la mission ed il modello di governance che la caratterizza.

Sono stati quindi selezionati alcuni indicatori che sebbene in via solo qualitativa possono essere rappresentativi di quanto generato dalla Rete per le imprese socie nelle aree identificate nella Tabella. Gli indicatori sono i seguenti:

- ❖ Valore economico delle attività condotte o promosse dalla Rete
- Formazione
- Partnership
- Progettazione per l'innovazione di prodotto o processo
- Strategia

	COOP 21	DI VITTORIO	LEGO	SINTESI-MIN.	PANE E ROSE	PROGETTO 5	QUADRIF.	UDS	ZELIG S.	
Contributi annuali	47.000	48.000	38.000	48.000	48.000	47.000	48.000	48.000	48.000	420.000
2018	10.000	10.000	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
2019			10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
2020			6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	
2021			6.500	6.500	6.500	5.500		6.500	6.500	
2022		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
2023		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Yendita privata	16.254	259.996	193.475	276.922	431.496	128.562	130.571	607.909	39.632	2.084.817
2018		46.310	0	41.152	38.000	26.865		103.267	5.480	
2019		46.405	0	43.441	66.000	30.800		103.152	7.000	
2020		23.548	0	34.910	104.000	0	26.616	82.292	3.666	
2021		5.460	0	53.691	115.198	48.370		139.900	16.986	
2022		138.273	193,475,12	103.728,32	108.298	22.527,00	30.160	179.298	6500	
Pronto Badante	81.759	852.122	230.000	906.522	333.361	405.575		144.562	162.000	3.192.798
2018		100.445	0	109.928	50.310	73.836		18.276	34.000	
2019			46.000	156.594	53.802	64.262		22.393	20.000	
2020			46.000	160.000	60.466	57.477		33.780	18.000	
2021			46.000	160.000	56.261	70.000		23.371	30.000	
2022			46.000	160.000	56.261	70.000		23.371	30.000	
2023	16.900	172.805	46.000	160.000	56.261	70.000	11.525	23.371	30.000	
Cloudia					157.188			332.464		489.652
2018					52.396			186.368		
2019					52.396			146.096		
2020					52.396					
Pharaon (inizio dic										
2019)	18.549	16.191	19.719	18.519	18.370	19.526	15.718	28,265	19.578	174.436
Inside Out (budget		101101	101110	101010			101110		10.010	
completo)		63.000			41.000	32.000	35.000	40.000	35.000	246.000
Credito di imposta		00.000			71.000	02.000	30.000	10.000	00.000	210.000
per R&S	7.414	0	800	6.500	7.500	4.000	6.500	4000		36,714
2018	7,414			4.000	5.000	4.000	4.000	4000	n	
2019				2.500	2.500	1.000	2.500	1000	ň	
2020		0	n	2.500	2.300	,	2.500	n	ı o	
2020		,	800	,	ů	,	,	,	, a	
2022		, o	000	0	0	0	,	, o	n n	
Datacoops (2020)	6.426	6.426	6.426	6.426	6.426	6.426	6.426	6.426	6.426	57.834
Voucher 4.0 (2021-2022			3,500	3,500	3,500	3,500		3,500	3,500	31,500
TOUGHET 4.0 (2021-2022	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.900	3.500	
										6.313.751

Il prospetto rappresenta la dinamica economica direttamente o indirettamente generata dalla attività di R&S di UP, in genere realizzata insieme alle imprese socie. Non si tratta di un bilancio contabile quanto di una rappresentazione della mobilizzazione di risorse economico finanziarie – individuazione per la realizzazione delle attività programmate, predisposizione di progetti per la partecipazione a bandi, gestione della loro realizzazione, ecc. – in coerenza con il mandato dato alla Direzione e allo Staff di Direzione. A fronte di un contributo medio annuo di 7.700 euro circa pc per socia, le attività di R&S (vedi Cantieri) svolte in collaborazione con i cooperatori e le cooperatrici dipendenti dalle imprese socie e partecipanti ai vari gruppi di progetto (vedi Governance), ha generato un risultato che, al lordo dei costi sostenuti da ogni singola impresa, è pari a 15 volte l'importo versato. Un discorso particolare deve essere fatto in merito alla vendita privata pagante. Da una parte non sono stati inseriti i dati 2023 in corso di acquisizione dalle varie imprese i cui bilanci verranno approvati nei prossimi mesi. Dall'altra, alla luce della evoluzione delle attività di vendita privata da parte delle singole imprese socie, i dati riportati rappresentano una proxy al ribasso dei risultati raggiunti. Nel corso del 2024 verrà ridefinito il perimetro esatto da considerare che sarà presentato nel prossimo bilancio sociale.

#### 7.2.2 Formazione

Nel corso del 2023, per la prima volta dalla nascita della Rete ed in collaborazione con il Consorzio Pegaso Network, è stato avviato un percorso strumentale, attraverso la costituzione di un Gruppo di Progetto dedicato, per la definizione dei fabbisogni formativi; quindi, più che agire sul reperimento di risorse per la formazione, l'impegno dell'anno concluso è stato dedicato ad **una ricognizione dei fabbisogni formativi e alla ideazione di un articolato programma di formazione** basato su quanto appreso finora grazie ai vari progetti e alle esperienze fatte, sia autonomamente dalle cooperative che unitamente alla Rete.

L'obiettivo è stato posto dalla necessità di essere tempestivi ed attrezzati per rispondere a bandi che possano offrire opportunità per intervenire sugli asset strategici, utilizzabili per una professionalizzazione coerente con i percorsi di innovazione in atto oltreché a linee di azione future.

La ricognizione ha riguardato sia **necessità formative manifeste ed esplicite** che **fabbisogni latenti**, non espliciti ma presenti, che devono essere portati alla luce per l'elaborazione di strategie future, prevedere e ove possibile anticipare i cambiamenti in termini di competenze innovative, figure professionali e loro sviluppo, innovazione nei processi e negli strumenti di lavoro.

I fabbisogni formativi individuali che sono stati presi in considerazione sono i seguenti:

- sviluppo delle competenze (relazionali, tecnico-operative, manageriali) che le persone devono possedere per ricoprire in modo adeguato la propria posizione lavorativa in cooperativa, al fine di programmare strategie formative coerenti con tali esigenze;
- ❖ acquisizione e/o adeguamento delle competenze (relazionali, tecnico-operative, manageriali) delle persone presenti in cooperativa, in relazione ai servizi innovativi o all'evoluzione dei modelli di erogazione dei servizi, necessarie per garantirne la competitività e la crescita.

L'analisi dei fabbisogni professionali è collegata altresì alle seguenti esigenze delle imprese sociali:

- \* ampliare gli organici e le figure professionali sottodimensionate in azienda per far fronte all'erogazione dei servizi e alle richieste del territorio garantendo standard di qualità;
- curare l'adeguamento formativo delle figure professionali presenti in cooperativa ai cambiamenti in atto, in termini di competenze, processi, strumenti e metodi di lavoro;
- creare consapevolezza sulle nuove figure professionali da reperire, collegate a ambiti/settori innovativi e/o a prospettive di sviluppo future e mancanti allo stato attuale all'interno delle cooperative stesse;
- orientare la definizione dell'offerta formativa delle imprese socie per le proprie figure professionali, eventualmente anche valorizzando l'expertise già presenti, in una logica trasferimento di competenze.

Alla luce di ciò, è stato attivato un **gruppo di progetto ad hoc composto dai responsabili del personale-direttori-presidenti** e sono state elaborate per ciascun Cantiere delle schede che definiscono le competenze da rafforzare, sviluppare o ricercare, in termini di:

- o **CONOSCENZE**
- COMPETENZE TRASVERSALI (SOFT SKILLS)
- COMPETENZE TECNICO-OPERATIVE
- o **COMPETENZE MANAGERIALI**

Tali schede sono messe a disposizione delle imprese socie col duplice scopo di disporre di una struttura informativa comune per partecipare ai bandi, eventualmente anche in forma aggregata; di valorizzare le opportunità che le informazioni delle diverse imprese possono mettere a disposizione le une per le altre.

### 7.2.3 Nuove partnership e relazioni rilevanti

Uno degli aspetti particolarmente importanti legati al lavoro svolto dalla Rete è quello di avviare relazioni con partner che poi possano diventare interlocutori diretti di ciascuna delle imprese socie, così da promuovere un ampliamento di valore della platea di stakeholder rilevanti per le cooperative sociali.

Le attività di progettazione condivisa, di cui si dirà meglio nel paragrafo successivo, rappresentano il contesto ideale per promuovere questo tipo di relazione, ma possono essere tali anche iniziative specifiche quali workshop, seminari o incontri interni del tutto informali pensati con un intento marcatamente divulgativo.

Ad oggi, in base all'indagine interna svolta e relativa all'anno 2023, possiamo dire che:

- ✓ Dai progetti avviati nell'ambito del Cantiere Digitalizzazione, in particolare un partner tecnologico non italiano è risultato offrire una soluzione di interesse per il supporto alla socializzazione di utenti domiciliari, ed ha avviato un contatto diretto per l'acquisto del relativo applicativo da utilizzare nell'ambito di un progetto autonomo
- ✓ Dei due seminari svolti nel corso del 2023 sui temi della finanza per l'economia sociale, uno di questi ha consentito ad un'impresa socia di avviare una negoziazione per il finanziamento di un investimento immobiliare avente ad oggetto una struttura da adibire a servizi per la marginalità
- ✓ Nell'ambito di una delle progettazioni più importanti condotte nel corso dell'anno, di 5 imprese socie partecipanti, due in particolare hanno continuato ad intrattenere rapporti autonomi con il partner universitario, in qualità di consulente per ulteriori attività di progettazione.

Talvolta il lavoro della Rete non ha riguardato tanto o solo l'accompagnamento delle imprese socie all'avviamento di nuove relazioni strategiche, ma si è concentrato sulla collaborazione con stakeholder già strategici per le cooperative, funzionale a determinare un effetto positivo "a cascata" su ulteriori terzi. Un esempio è offerto dal lavoro di stretta collaborazione che a partire dal 2022 e per i primi mesi del 2023 è stato svolto con le centrali di rappresentanza delle cooperative sociali, segnatamente Legacoop sociali e Confcooperative- Federsolidarietà Toscana, sui temi dell'amministrazione condivisa, rispetto ai quali a più riprese le socie avevano rappresentato una molteplicità di difficoltà applicative e comunicative con i referenti istituzionali locali.

Ebbene, il lavoro della Rete è stato quello di agire in supporto dei soggetti deputati all'interlocuzione diretta con la Regione e con gli enti pubblici locali, affinché questi potessero, nelle opportune sedi, segnalare una serie di criticità applicative meritevoli di soluzione unitaria, nonché promuovere alcune ipotesi di soluzioni.

Mossasi quindi sulla base di questo mandato, la Rete ha attivato le sue risorse, in primo luogo il radicamento territoriale che ha consentito di attingere capillarmente a realtà diverse sul territorio, per realizzare questa collaborazione, ispirata ancora una volta dalla vocazione di supporto ed integrazione rispetto a quanto già fatto dalle centrali delle cooperative stesse e da altri attori impegnati sul tema.

Ad esito, l' output concreto è consistito in un documento di ricerca-intervento, pubblicato a marzo 2023 ed intitolato "Co-progettare la co-programmazione e la co-progettazione: una ricognizione nel territorio toscano. I risultati di una ricerca-intervento".

Il documento è stato presentato nell'ambito di un workshop aperto al pubblico, tenutosi a metà marzo del 2023, e che ha visto un'ampia partecipazione coinvolgendo il mondo universitario e altri studiosi esperti nel settore, l'assessorato al welfare regionale, la Commissione III del Consiglio regionale toscano, Forum Terzo settore, Anci (Associazione nazionale dei Comuni italiani) e Federsanità Toscana e i membri delle associazioni di rappresentanza nazionali delle cooperative sociali.

A valle di tale iniziativa, abbiamo assistito:

- Ad un rafforzamento del rapporto con le centrali di rappresentanza del Terzo settore imprenditoriale e del posizionamento della Rete tra i soggetti qualificati operanti in questo settore, sia a livello regionale che nazionale;
- Ad una ripresa dell'attenzione e del dibattito sui temi dell'amministrazione condivisa a livello regionale. Infatti, è stata attivata la piattaforma <a href="www.amministrazionecondivisatoscana.it">www.amministrazionecondivisatoscana.it</a>; è stato pubblicato, nel mese di luglio, il <a href="sussidiario dell'Amministrazione Condivisa">sussidiario dell'Amministrazione Condivisa</a>, a cura di Cesvot, Regione Toscana, Anci Toscana e Forum Terzo Settore; e sono stati organizzati, sempre nel mese di luglio, tre incontri formativi per le amministrazioni pubbliche nelle tre aree vaste della regione.

Ciò dimostra come su alcuni temi il lavoro della Rete è anche quello di offrire un contributo significativo in termini di lobbying e di advocacy e come ciò possa avvenire nei confronti di certi stakeholder per intercettarne o per agire, in via indiretta, anche su altri.

### 7.2.4 Progettazione condivisa

La Rete si definisce talvolta l'"ufficio ricerca e sviluppo unitario" delle imprese socie, e gode del valore aggiunto derivante dall'aggregazione di stimoli e prospettive provenienti da realtà differenti.

Molto spesso accade che le riflessioni sulla strategia e l'innovazione avvengano nei momenti di riunione e confronto collettivi. Questo per quanto riguarda i ruoli dirigenziali, ma lo stesso può dirsi anche con riferimento alle progettazioni innovative; in tal senso la metodologia di lavoro organizzata per gruppi di progetto riflette bene questo spirito.

Nel corso del 2023 sono state svolte o intraprese, ancorché non ancora concluse, tre importanti progettazioni condivise tra le imprese socie e coordinate dalla Rete UP. Esse riguardano:

- un progetto volto alla realizzazione di un sistema prototipale di produzione di prodotti a km0 mediante la tecnologia acquaponica e finalizzato all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- o una iniziativa coinvolgente molte delle cooperative della Rete, volta alla costituzione di una settimana di sportello di case management rivolto agli anziani e alle loro famiglie. Con questo progetto si intende fornire orientamento e risposte ai bisogni della popolazione anziana, facendo una panoramica dei servizi pubblici, di vendita privata delle cooperative e delle altre possibilità del territorio che si occupano di servizi rivolti al benessere nella terza età.
- o un ultimo progetto volto all'aggiornamento della app UP e-ASI (E-Assistant for Seniors Improvement), nata quale strumento semplificato per effettuare videochiamate tra anziani e loro caregiver e quale strumento informativo e di orientamento rispetto ai punti di interesse sul territorio e presidi socio-sanitari; tutte funzioni risultate estremamente utili durante il periodo di lockdown pandemico, ma che ad oggi necessitano di essere ripensate.

Inoltre, sono state restituite alle imprese socie altre due proposte progettuali, elaborate internamente alla Direzione della Rete, ma frutto di stimoli e spunti provenienti dalle stesse:

- o **progetto imprenditoriale** volto alla costruzione di una piattaforma digitale per la vendita privata dei servizi alla persona, la vendita di soluzioni tecnologiche assistive (eventualmente integrabili con i servizi tradizionali) e per favorire logiche di community e di information sharing. L'ideazione della piattaforma digitale per la vendita privata rappresenta il punto di arrivo del percorso di crescita intrapreso sul tema dell'apertura delle imprese sociali ai mercati privati
- o **progetto formativo "SFIDA"**, finalizzato a fornire solide competenze digitali per gestire consapevolmente i processi di transizione digitale interni alle imprese sociali e soprattutto rendere possibile il ripensamento dei modelli di servizio innovativi andando a curare proprio il fattore umano, fattore che l'esperienza ha dimostrato fondamentale per la buona riuscita e la sostenibilità di questi nuovi modelli di servizio. La proposta è stata elaborata partendo dalla scheda riepilogativa dei bisogni formativi emersi per il Cantiere Digitalizzazione, nell'ambito del gruppo di progetto sui fabbisogni formativi di cui si è parlato sopra.

o **progetto "SIATE", "Sistemi Integrati per l'Assistenza per la Terza Età"**, coordinato dal CNS, Consorzio Nazionale Servizi e finalizzato alla costruzione di un sistema digitale complesso, multifunzionale e composto da tre moduli principali tra loro integrati: *i)* piattaforma di gestione del sistema di Intelligenza Artificiale, alimentato da dati forniti da una serie di sensori (ambientali ed indossabili) installati al domicilio, con lo scopo di offrire informazioni utili alla personalizzazione della presa in carico e all'invio di alert in caso di anomalia; *ii)* piattaforma di gestione del servizio di Telemedicina; *iii)* piattaforma di e-commerce per gli utenti (B2C), orientata a creare maggiore accessibilità ai servizi di assistenza domiciliare.

### 7.2.5 Capacità di fare strategie condivise

Il risultato più significativo è la sistematizzazione dei risultati del biennale percorso di riflessione sulle strategie future della cooperazione sociale. Le conclusioni del documento programmatico riassumo le linee di azione frutto di riflessione condivisa che tracciano il percorso per i prossimi anni. Si riportano qui di seguito.

Il complesso delle visioni, strategie e azioni sino a qui richiamate vogliono sottolineare l'urgenza indicata in premessa, quella della costruzione di una nuova politica industriale per lo sviluppo dell'impresa sociale. Questo materiale è un punto di partenza per una discussione orientata alla definizione di una vera e propria "politica di industrializzazione" delle imprese sociali. Con questo termine intendiamo un insieme di scelte nostre e di interventi delle istituzioni pubbliche e degli organismi di rappresentanza riguardanti il capitale "plurale/poliedrico" che ci contraddistingue (umano, connettivo, territoriale-sociale, economico-finanziario, tecnologico).

Questo processo non potrà che portare ad un aggiornamento-trasformazione strutturale di ruoli, di funzioni, di regolazioni con il sistema pubblico come con quello privato, di infrastrutture di sistema e investimenti, ecc.

Sappiamo che ciò è tutt'altro che facile e siamo consapevoli di come i tentativi delle centrali cooperative di ampliare e farci riconoscere come attori dello sviluppo e non semplici soggetti complementari della PPAA costituisca un impegno arduo. Siamo convinti però che solo in questo modo, nella rivendicazione della cittadinanza di impresa che oggi di fatto non abbiamo, è possibile realizzare politiche di industrializzazione dell'impresa sociale adeguate.

La definizione di una nuova politica industriale dell'impresa sociale porta con sé alcune implicazioni.

- 1. Rivedere i caratteri distintivi delle imprese sociali. A quaranta e più anni dalle prime e pioneristiche esperienze di cooperazione sociale, si impone una rivisitazione estesa e approfondita dei caratteri distintivi delle imprese sociali, una rinegoziazione del nostro ruolo e quindi della identità che ci viene attribuita. Il patrimonio valoriale depositato e raffinato dal tempo è imprescindibile, ma al tempo stesso non può essere giustificativo del non affrontare con chiarezza i cambiamenti in atto. Né tantomeno diventare un vessillo ideologico di una distintività che, al di là della nostra volontà, non trova più corrispondenza nella quotidianità che si vive. Proprio perché quel patrimonio deve essere preservato e attualizzato abbiamo bisogno di più ricerca e riflessione sulle trasformazioni reali che attraversano l'imprenditoria sociale, con dati, analisi, modelli teorici aggiornati (basti pensare alla digitalizzazione in atto), scenari adeguati ad orientare efficacemente il governo dei cambiamenti.
- **2. Formarsi per trasformarsi.** Per mettere le persone "al centro dell'impresa sociale di domani" è indispensabile partire dalla formazione di base, con un confronto nel merito delle politiche universitarie da cui provengono i/le giovani collaboratori/trici e cooperanti, per arrivare a ridefinire prospettive di crescita personale e di carriera professionale appropriate ai compiti svolti.

- 3. Un nuovo rapporto la PPAA. Come imprese che operano nel complesso mondo del welfare, riscontriamo un vuoto nel dibattito politico e in quello scientifico sulla ineludibilità che per garantire servizi-prestazioni di cui sono titolari i/le cittadini/e sia necessario mettere al centro le condizioni di esercizio delle organizzazioni chiamate ad erogarle. Da parte dell'imprenditoria sociale, in quanto tra i principali collaboratori/partner, serve maggiore conoscenza e consapevolezza di che cosa è la PPAA e, insieme, una partecipazione propositiva e con visione su come essa debba garantire il suo imprescindibile ruolo.
- **4. Nuove competenze.** Questa fase richiede nuove competenze e responsabilità manageriali che siano proprie della cooperazione sociale, superando l'oramai inadeguato principio del "tutti fanno tutto" o del "travaso spesso con rigetto" di figure che arrivano da altri mondi; competenze finanziarie, non solo per intercettare investitori/investimenti, condizione imprescindibile, quanto per costruire relazioni collaborative e condivise nel modo con cui si gestiscono e finalizzano gli investimenti stessi. Nel perseguire queste politiche di rafforzamento, sarà indispensabile lo sviluppo di trasversalità organizzative (il capitale sociale proprio della impresa sociale cooperativa) che favoriscano la condivisione delle competenze, secondo una logica di mutualismo cognitivo, con il conseguente approfondimento di nuovi modelli organizzativi e di governance.
- 5. L'aggregazione tra cooperative sociali. I fenomeni delle aggregazioni tra cooperative sociali e, al contempo, gli assetti di gruppo (sulla falsa riga delle holding di capitali) che alcune imprese sociali adottano attraverso l'attivazione di controllate-partecipate e l'utilizzo di altre forme giuridiche, non possono essere lasciati all'improvvisazione o alla ricerca, a volte disperata, di soluzioni di sopravvivenza. Abbiamo bisogno e crediamo ne abbiano bisogno molte, se non tutte, le imprese sociali cooperative, di modelli di studi di fattibilità che non rimangano alla, pur importante, dimensione economico-finanziaria condita con più o meno efficaci soluzioni fiscali di convenienza.
- 6. Nuove chiavi di lettura per lo sviluppo regionale. La Toscana è una regione con una lunga e significativa storia sociale e imprenditoriale, culla di una delle più importanti fasi culturali non solo italiane ma del mondo intero, il Rinascimento. Bellezza, generazione di ricchezza, qualità della vita, solidarietà, sono tratti inscindibili via via mescolatisi evolutivamente nel corso dei decenni, fino ai giorni nostri. L'internazionalizzazione delle nostre imprese, sfida imponente ma pur sempre necessitata per non rimanere marginali nei mercati di cura in evoluzione, passa attraverso la presa di coscienza che questo "patrimonio territoriale" rappresenta un'opportunità di crescita fondamentale. internazionalizzazione non significa tanto "andare in giro per il mondo", cosa comunque da non escludere li dove può risultare utile il trasferimento del nostro know how o la partnership con imprese sociali di altri paesi, quanto interagire con "il mondo che va in giro e che passa in Toscana". I percorsi di ricerca e sviluppo attivati al nostro interno indicano che vi possono essere grandi potenzialità di crescita, ad esempio nei settori del turismo accessibile ed esperienziale. Senza un disegno di policy regionale più complessivo, in partnership con altri attori pubblici e privati, con investimenti adeguati, da sole non siamo però in grado di affrontarlo. Il Patto per lo sviluppo sociale e dell'imprenditoria sociale della Toscana, evocato nelle pagine precedenti, non significa tanto riproporre strategie di azione che, per i tanti problemi sopra richiamati, rischiano di fallire prima ancora di cominciare. Chiediamo, quindi e infine, alla Regione di aprire un confronto nel merito di un'ipotesi che coniughi imprenditoria sociale, turismo accessibile ed esperienziale, inclusione sociale e lavorativa di fasce deboli del mercato del lavoro. Lo ribadiamo, si tratta di una sfida imponente, ma non per questo non affrontabile. Una sfida che, concludendo, può essere vettore di una nuova stagione dello stesso welfare regionale oggi sempre più in crisi.

### 7.3 Ricadute sul rapporto con la Pubblica Amministrazione

Le Pubbliche Amministrazioni rappresentano stakeholder appetibili per Rete nonostante questa non intrattenga rapporti diretti con le stesse, ma ciò dipende dal ruolo di grande rilevanza che esercitano nei confronti delle imprese socie. In questo senso, seppure in via mediata, si potrebbero considerare stakeholder essenziali.

Come già ampiamente chiarito la Rete supporta in termini formativi e, se del caso, progettuali le imprese sociali nella gestione dei rapporti con le pubbliche amministrazioni. Si veda a tal proposito quanto riportato al paragrafo 7.2.3.

Ma il contributo della Rete nel corso del 2023 su questo tema è da apprezzare anche sotto il profilo della rilevanza che lo specifico tema del rapporto con le Pubbliche Amministrazioni gioca nell'ambito di una più ampia riflessione strategica sul futuro della cooperazione sociale.

Come è facile intuire ciò è avvenuto proprio all'interno del Documento programmatico "*Una politica industriale per l'imprenditoria sociale*".

Si riporta qui di seguito il paragrafo 7 del documento.

La PPAA è sottoposta da anni ad un processo riformatore tutt'altro facile da comprendere, in ogni caso da noi poco o per nulla tematizzato quale elemento cardine per la vita delle imprese sociali. Non possiamo nasconderci che si tratta di una nostra grave miopia. Dopo una lunga stagione di esternalizzazioni, arrivata in alcuni settori anche al 70-80% di attività gestite attraverso appalti, i tagli finanziari e di personale a cui è stata sottoposta la PPAA, ovvero il gap tra risorse calanti e funzioni ed esigenze della popolazione crescenti, in molti casi ha fatto sì che fossero proprio le imprese sociali uno, non certo l'unico, degli strumenti a cui imputare la soluzione a tale impossibilità a cambiare. Un vero e proprio ammortizzatore economico del sistema pubblico.

Emblematico l'andamento degli appalti per i servizi alla persona che, se non si può dire che siano sempre e comunque "al ribasso", si può certamente affermare che quantomeno siano sempre più "significativamente al risparmio.... ". Così come la sostituzione delle imprese sociali con altri ETS, di per sé non imprenditoriali e comunque con minori oneri economici, per l'affidamento della gestione dei servizi. Per non dire poi delle politiche per il personale a seguito dell'emergenza da Covid-19, per cui oggi, a fronte dell'incremento emergenziale di assunzioni nel sanitario pubblico, i servizi alla persona da noi gestiti si trovano nell'impossibilità di garantire gli standard stabiliti dagli accreditamenti, ovvero dalla stessa PPAA, con conseguenti inefficienze e incertezze nel dare risposte continuative e di qualità ai cittadini.

Il rilancio, grazie agli interventi della Corte costituzionale, degli istituti riconducibili alla cd "amministrazione condivisa" è da considerare una importante opportunità di ridefinizione delle relazioni tra PPAA e imprese sociali. La sua implementazione, lo ribadiamo, deve però confrontarsi con non pochi nodi: l'individuazione del campo di applicazione, in particolare rispetto a quanto oggi viene già programmato e appaltato in via ordinaria; la cultura amministrativa interna alla PPAA così come degli ETS; il rapporto con il Codice degli Appalti riformato; il completamento dei decreti previsti dal Codice del Terzo settore; solo per citarne alcuni. La soluzione di ognuno di essi può favorire o ostacolare l'effettiva condivisione.

Il documento ha avuto, in chiusura del 2023, e si auspica che così sarà anche nel corso del 2024, il pregio di aver sollecitato numerose riflessioni da parte di esperti del settore o personaggi autorevoli che non solo hanno arricchito di spunti utili a cogliere in maniera ampia e poliedrica una problematica così complessa come quella dei rapporto tra Enti di Terzo settore e PPAA, ma hanno anche contribuito a sollevare al di fuori della Rete stessa un dibattito o, quantomeno, un'attenzione su questi temi.

Stessa cosa deve dirsi all'interno delle imprese socie, le quali hanno sollecitato l'organizzazione di un momento di confronto proprio sui temi del Documento programmatico, concepito come base di confronto utile soprattutto ai CDA di giovane insediamento.

## 7.4 Ricadute sulla rete delle partnership e collaborazioni

Si riporta qui di seguito la tabella riepilogativa della rete delle partnership e collaborazioni attualmente attivate della Rete.

Si evidenzia che le n. 12 e 15 sono state avviate proprio nel corso del 2023 e che si è molto rafforzato il rapporto con Università di Firenze, con la quale è stato stipulato uno specifico accordo per l'avvio di stage e tirocini, in particolare per quanto riguarda i Dipartimenti di Economia e Management ed il Dipartimento di Ingegneria Gestionale.

Ciò ha consentito di ottenere due importantissimi risultati, che sono e saranno immediatamente spendibili dalle imprese socie:

- o l'elaborazione di una tesi di laurea magistrale sperimentale intitolata "Methods and models for the redesign of home care services enabled by the introduction of assistive technologies", uno studio sulla valutazione d'impatto dell'inserimento di robot di telepresenza nei servizi di assistenza domiciliare
- o l'elaborazione di altra tesi di laurea attualmente in corso avente ad oggetto l'analisi delle conseguenze economiche per le imprese sociali derivanti dai ritardi nei pagamenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni.

Infine, merita di essere rammentato il rapporto, ormai da anni consolidato, con Univ. Bocconi, che ogni anno si realizza nell'ambito del progetto "Dai un Senso al Profitto". Per l'anno 2023, due studenti si sono cimentati in un importante approfondimento su alcune delle più importanti realtà a livello nazionale che svolgono attività di Ricerca e Sviluppo per il Terzo settore. Si tratta di spunti di riflessioni trasversali e teorici, ma sicuramente di supporto e orientamento per migliorare e dare maggiore concretezza alla mission cui la Rete deve tenere fede.

	Tipologia partner	Denominazione	Tipologia attività
1	Associazioni no profit	Associazione Esculapio	bando annuale Progetto Pronto Badante- Regione Toscana.
2	Università	Bocconi- Cergas	Progetto "Dai un senso al profitto".
3	Università	Dipartimento Ingegneria Industriale- DIEF Univ. Firenze	Progetto Pharaon
4	Università	Dipartimento Ingegneria Gestionale Univ. Firenze	Tesi di laurea "Methods and models for the redesign of home care services enabled by the introduction of assistive technologies"
5	Università	Dipartimento di Economia e Management Univ. Firenze	Progetto "Grow Up" Tesi sui ritardi nei pagamenti della PPAA (in corso)

6	Enti di ricerca	Istituto Mario Negri di Milano	Progetto Pronto Badante progetto Inside Out progettualità secondarie
7	Associazioni di rappresentanza	Legacoop sociali	Workshop "Co-progettare la co-
8	Associazioni di rappresentanza (*)	Confcooperative- Federsolidarietà Toscana	programmazione e la co- progettazione: una ricognizione del contesto toscano" e relativo <u>Dossier</u> <u>conclusivo</u>
			Workshop  "Codice dei Contratti Pubblici, Amministrazione Condivisa e Diritto regionale: ipotesi per il sistema toscano".
9	Enti internazionali	Consorzio europeo Pharaon	Progetto Pharaon
10	Enti internazionali	Consorzio europeo Agape	Progetto Agape
11	Organizzazioni profit	Xeel srl	Impresa che si occupa di sviluppo software
12	Organizzazioni profit	Digited	Formazione digitale
13	Organizzazioni profit	Be-Com srl	Impresa che si occupa di sviluppo di piattaforme digitali per la vednita online, siti web, e-commerce e comunicazione digitale
14	Altre network di imprese sociali	Rete Innovainrete (Città di Roma)	Studio di Fattibilità sull'innovazione dei servizi socio-sanitari
15	Altre network di imprese sociali	CNS	Progetto SIATE
16	Altri tipi di organizzazioni	Consorzio Pegaso Network	E' un ente che si occupa prevalentemente di progettazione bandi e di formazione essendo accreditato come Agenzia formativa in Regione Toscana (progetto Datacoops)

# 7.5 Ricadute sugli utenti e sul territorio

L'impatto delle attività di UP è rappresentabile in termini di cambiamento/innovazione di prodotto, di processo e organizzativa per le imprese sociali aderenti, le quali, a cascata, si riversano sui beneficiari dei servizi in termini di miglioramento dell'offerta.

Qualche interessante feedback di carattere qualitativo in relazione alla capacità del lavoro della Rete di generare un effetto positivo sugli utenti finali proviene dal Progetto Pharaon. Si riportano qui di seguito alcune "success stories" direttamente proveniente dagli utenti:

Tecnologia sperimentata	Feedback dell'utente
Robot di Telepresenza	Storia 1  Utente per il quale l'utilizzo del robot è diventato un'abitudine virtuosa; infatti, spesso era proprio l'utente ad invitare o ricordare al proprio familiare di riferimento, che vive in altra città, a collegarsi in videochiamata per potersi vedere e parlare. Episodio che ha testimoniato come l'utilizzo del robot sia riuscito entrato non solo nel linguaggio dell'utente ma anche nel suo modo di pensare. Il robot è stato addirittura utilizzato, grazie anche alla collaborazione dei familiari dell'utente, per consentire all'utente di "vedere" in videocollegamento la tomba del figlio (deceduto giovane), alla quale non aveva più avuto modo di far visita poiché seppellito in un cimitero lontano.
	Storia 2  Utente di origine laziale, ma residente da solo in Toscana.  In regione vive anche il nipote ma non gli altri parenti, figlia compresa, che risiedono in Lazio.  L'utente, fisicamente ancora autonoma, ma affetta da problemi di vista piuttosto significativi e da un decadimento cognitivo importante, aveva grosse difficoltà ad usare tecnologie che richiedessero una certa interazione.  Per questa ragione, una delle tecnologie utilizzate è risultata poco efficace, mentre il robot è stato utilizzato in maniera assidua, anche da parte dei familiari, proprio in quanto tecnologia che richiede una limitatissima interazione da parte dell'utente anziano.  Una volta che i familiari hanno preso confidenza con lo strumento, lo hanno addirittura cominciato ad usare in totale sostituzione delle chiamate telefoniche ordinarie.  L'utilizzo del robot è proseguito per quasi tutti i 12 mesi di sperimentazione previsti.
Applicativo di stimolazione cognitiva	Storia 1 Il caso riguarda un'utente di circa 82 anni, autonoma e cognitivamente conservata, con competenze digitali molto avanzate.

Al termine della sperimentazione di questo strumento ha espresso il desiderio di continuare a utilizzarla per fare giochi cognitivi. Accordandoci con i fornitori della soluzione tecnologica, all'utente è stata data la possibilità di avere un account proprio per consentirle di continuare ad usare lo strumento in autonomia.

Durante la sperimentazione l'utente ha addirittura segnalato problemi e incongruenze (dati soprattutto dalla traduzione dalla versione originale in spagnolo a quella in italiano da lei utilizzata) senza per questo abbandonare l'attività.

#### Storia 2

La tecnologia di stimolazione cognitiva ha trovato particolare successo con un'utente che ha sempre dimostrato una presenza attenta e interessata a questa soluzione, durante tutto il periodo di sperimentazione; la persona ha sempre partecipato attivamente ed ha condiviso successi e difficoltà incontrate durante gli esercizi. Sicuramente è stata necessaria la presenza costante del caregiver formale ma ha esercitato un forte stimolo nell'utente verso il raggiungimento autonomo di certi obiettivi. In questo senso, si è potuto apprezzare il valore della tecnologia come strumento per incentivare e motivare le persone a recuperare alcune proprie abilità residue e spazi di autonomia.

### **Smartwatch**

Un'esperienza positiva, piuttosto generalizzata, è stata riscontrata in merito all'uso dello smartwatch, in quanto è stato riscontrato che spesso gli anziani apprezzano molto il fatto di poter monitorare i loro parametri.

Al di là del miglioramento di specifici servizi, l'attenzione alla collettività di riferimento si deve declinare anche sotto il profilo della territorialità, ossia come capacità delle imprese sociali di identificare il valore aggiunto che sono in grado di offrire alla comunità di riferimento. Si tratta di un tema estremamente delicato ed urgente, imposto dal repentino e sempre crescente ingresso di molti competitors – spesso for profit - nei principali mercati di riferimento delle cooperative sociali.

Il documento programmatico ha rappresentato il primo contesto di attenta riflessione anche si questo tema.

Un tema molto delicato è quello della territorialità. Il radicamento territoriale è un nostro tratto distintivo, purtroppo anche da noi stessi a volte ridotto al solo perimetro amministrativo del quasi-mercato (pubblico) che col tempo ci siamo abituati a considerare come "protetto".

Al contrario, va sostenuta una concezione di territorialità generatrice di servizi innovativi fondata sulla conoscenza dei bisogni e del contesto. Nei bandi di gara, all'opposto, si è arrivati al fatto che il radicamento territoriale viene considerato un'illegittima rendita di posizione, in contrasto con i principi di libera concorrenza. Anche se l'articolo 55 del Codice del Terzo settore costituisce un elemento decisivo di innovazione, non si può escludere che la committenza pubblica ripari in un atteggiamento difensivo già dimostrato con l'entrata in vigore del Codice e durato fino alla sentenza della Corte Costituzionale 131/2020.

L'arrivo di competitor, per gareggiare nei bandi pubblici o per fare investimenti privati, dimostra che la territorialità, intesa come radicamento operativo in un contesto che manifesta tratti specifici, è sempre

meno considerata un dato acquisito. Non solo perché i nostri stakeholders tradizionali, in primis le istituzioni pubbliche locali, con sempre minore convinzione riconoscono questo nostro tratto distintivo. Da diversi anni, infatti, cooperative di rilevanza nazionale considerano il mercato toscano un riferimento. Senza generalizzare, ci troviamo di fronte ad attori "mordi e fuggi", senza riferimenti stabili sul territorio, senza uffici adeguati a cui il personale possa fare riferimento per l'organizzazione del proprio lavoro. Ciò comporta una "smaterializzazione" crescente delle cooperative; rafforza l'idea dell'impresa cooperativa sempre meno autentica e "differente" in termini valoriali; affievolisce il rapporto tra lavoratore e impresa. E, di conseguenza, rende sempre meno credibile la cooperazione. Questo si riverbera anche nelle relazioni sindacali, con una interlocuzione che non riconosce, o fatica a farlo, il ruolo della cooperazione e che esprime aspettative, sostanzialmente ideologiche, di "ripubblicizzazione" dei servizi sociosanitari e socioeducativi. La cooperazione sociale che intende affermare una propria autenticità rischia di rimanerne stritolata.

D'altra parte, stanno crescendo movimenti e linee di pensiero che chiedono maggiore radicamento produttivo sul territorio; più democrazia economica; una nuova organizzazione della società e delle strutture economiche basata sui principi della mutualità, della cooperazione, dell'orizzontalità; un nuovo modello in grado di sostituirsi a quello liberista e in grado di rimettere al centro la persona, all'insegna del perseguimento del bene comune. L'esperienza, anche se non di tutte, delle banche di credito cooperativo può essere un esempio: il mantenimento di un solido rapporto coi territori ha prodotto significativi risultati economici durante le turbolenze dei mercati finanziari (ovvero meno danni rispetto ai grandi istituti) e valore sociale per gli stakeholder che li vi operano.

È necessario quindi pensare ad una nuova idea di territorialità, rinnovare e/o potenziare le alleanze sociali ed economiche costituite negli anni, finalizzandole ad una ricerca comune. E, di conseguenza, dare una nuova fisionomia al rapporto con gli enti pubblici e con i mondi del privato profit e non profit.

Soprattutto, va definito quale è il vero significato di territorio oggi. Le riflessioni sono aperte. Dobbiamo, in ogni caso, essere consapevoli che la portata del volume degli affari e, di conseguenza la "grandezza" della cooperativa, sarà vincolante la possibilità di presenza o meno nei mercati futuri. Dobbiamo pensare alla dimensione economica glocal, alla riconfigurazione del senso dell'abitare in atto oramai da alcuni anni, alle nuove forme di lavoro sempre più deterritorializzate, all'impatto delle tecnologie nei servizi alla persona con la possibilità che alcune funzioni un tempo proprie della prossimità siano garantite da attori altrove collocati, ecc.

Se da una parte riteniamo imprescindibile riferirci ad un modello di impresa cooperativa ancorata alla dimensione locale, che sia parte integrante della comunità in cui opera, che sappia interpretarne i bisogni e possa effettivamente contribuire alla crescita e all'integrazione del territorio per quello che esso rappresenta, assumendo nei confronti della comunità locale la responsabilità delle nostre scelte aziendali, dall'altra, lo ripetiamo, dobbiamo capire come questo possa declinarsi nelle dinamiche trasformative in atto.

### 8. Innovazione

### 8.1 Premessa

L'innovazione, di prodotto e/o di processo, costituisce il fine ultimo verso cui orientare tutte le attività di Ricerca & Sviluppo.

Negli anni è risultato evidente che non ogni attività, non ogni progetto, è in grado di determinare di per sé innovazione; in questo senso, quindi, è forse più opportuno parlare, per quello che riguarda la storia della Rete, di **percorsi di innovazione.** 

Tali percorsi afferiscono, ciascuno con le proprie specificità, ai singoli Cantieri, ma c'è un minimo comun denominatore che li accomuna tutti, indipendentemente dal risultato o dal "livello di maturazione" effettivamente raggiunto.

Il fattore comune sta nella circostanza che l'attività di Ricerca e Sviluppo della Rete ha sempre tentato di guidare le imprese socie nell'individuazione e comprensione delle variabili (di contesto, di carattere organizzativo, economico, operativo, ecc.) che **influiscono sull'effettiva acquisizione dell'innovazione**.

Le prime sperimentazioni del cantiere Digitalizzazione hanno reso evidentissima questa necessità: infatti, non basta cominciare ad usare una soluzione tecnologica per parlare di innovazione. Occorre piuttosto comprendere come organizzazioni la portata di certi processi e costruire i corretti presupposti sui quali fondare vera innovazione.

Fondamentali in tal senso sono i contributi a carattere formativo/informativo elaborati anche autonomamente dalla Rete e messi a fattor comune tra le imprese socie (formazione sull'alfabetizzazione digitale, catalogo tecnologie, report elaborati sugli strumenti per la finanza sociale, pre-studi o studi di fattibilità, visite internazionali in contesti particolarmente avanzati, ecc..), destinati a creare un terreno di comune conoscenza.

E con questa logica che ciascun Cantiere ha visto realizzarsi un percorso di innovazione.

Ci siamo molto interrogati anche sul nostro modo di fare Ricerca e Sviluppo e grazie al confronto con altre realtà simili operanti sul territorio nazionale, oggetto del progetto "Dai un senso al profitto" ed. 2023, abbiamo messo a fuoco alcuni aspetti importanti, traendone di conseguenza anche spunti per un'analisi critica interna ed un processo di miglioramento.

In primo luogo, la consapevolezza di svolgere ricerca applicata, che origina da istanze molto concrete e cerca di offrire risposta a domande o bisogni specifici. Per far sì che il valore del percorso di innovazione possa essere compreso e percepito, da questo deriva il dovere molto di offrire ricadute pratiche al proprio lavoro ed evidenze quanto più possibile chiare dei risultati medio tempore raggiunti. Non solo dalle imprese socie, ma anche da stakeholder esterni come possono essere gli investitori. Questo ci ha indotto a riflettere, come stimolo al miglioramento, sul concetto di partecipazione, sulla necessità di rivedere i nostri strumenti di rendicontazione per renderli più efficaci a tale scopo e sul potenziamento della attività comunicative interne.

Secondo fondamentale aspetto è quello dell'importanza di costruire una rete nazionale ed internazionale di partnership forti e strategiche, che consentano di attivare sinergie capaci di produrre innovazione oltre i confini del Terzo Settore.

Terzo aspetto, l'opportunità, o necessità in taluni casi, di aprirsi a forme di aggregazione più ampie per poter fare "massa critica" ed assumere una struttura adeguata a far fronte a cambiamenti particolarmente impattanti.

Molto di più è possibile trarre dal Report che verrà pubblicato in una delle prossime newsletter della Rete.

Si è parlato di percorsi di innovazione. Ebbene, nel paragrafo successivo si darà qualche elemento in più rispetto ai percorsi di innovazione svolti nei vari cantieri, per lasciare spazio in chiusura del paragrafo ad un approfondimento più specifico relativo al percorso realizzato all'interno del Cantiere Digitalizzazione e Tecnologie Assistive.

Percorso del Cantiere vendita privata: ha l'obiettivo di supportare le imprese sociali verso nuovi segmenti di mercato privati, a domanda individuale o collettiva, superando i confini del solo mercato degli appalti pubblici o dei progetti finanziati. L'approccio a questo settore nel tempo è cambiato moltissimo: in una primissima fase si ipotizzò che potesse essere la Rete stessa ad aggregare le risorse per gestire la vendita privata dei servizi; in una seconda fase, volendo rendere le imprese sociali autonome nella gestione di questo mercato, la Rete ha cominciato a lavorare sugli asset necessari a preparare le imprese (formazione del case management, creazione di un nomenclatore chiaro di prestazioni e relative tariffe, tool kit per definire il processo di vendita); la terza fase, quella attuale, è quella che muove verso l'integrazione degli strumenti di vendita privata con le piattaforme digitali.

Percorso del Cantiere Sviluppo Organizzativo ed Innovazione dell'offerta: ha avuto uno sviluppo davvero trasversale, in quanto in esso sono confluite le idee di sviluppo imprenditoriale concepite nell'ambito di altri Cantieri e maturate grazie anche al lavoro fatto sul tema della Sostenibilità: gestione del mercato delle assistenti familiari (prendendo le mosse dal progetto regionale "Pronto Badante"); turismo accessibile e sostenibile (progetto "Cibo, Cura e Cultura"); economia circolare, tecniche di agricoltura sostenibile e inserimento lavorativo (progetto "Grow Up").

<u>Percorso del Cantiere Formazione</u>, altrettanto trasversale, ha registrato una crescita non solo sotto il profilo dei contenuti, ma anche del metodo. Sotto il primo profilo, si è detto ampiamente del "cambio di passo" avvenuto con la costituzione del gruppo di progetto sui fabbisogni formativi, con l'obiettivo di trasformare la formazione da un'esigenza percepita solo per colmare un gap contingente, ad un fattore strategico per rafforzare le strategie future delle imprese sociali.

Sotto il secondo profilo, poi, non secondaria è stata la rilevanza dell'approccio formativo, che ha da sempre dato spazio alla componente esperienziale, ossia all'apprendimento attraverso visite didattiche, anche all'estero, e confronti diretti con portatori di esperienze diverse per la rielaborazione della pratica. Il percorso di innovazione sul fronte dell'approccio formativo sta ulteriormente progredendo attraverso l'apertura verso forme e tecniche di formazione digitale a carattere altamente immersivo ed interattivo.

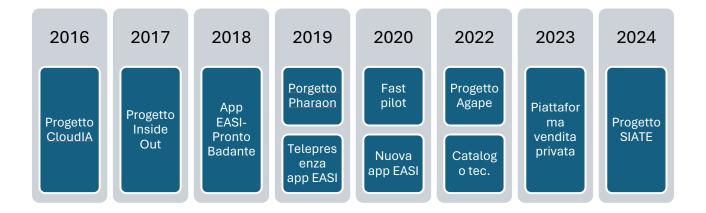
<u>Percorso del Cantiere relativo ai Rapporti tra PPAA ed ETS</u>: è forse il più giovane in quanto nato a valle dell'entrata in vigore della Riforma del Terzo Settore, riforma che ha determinato un rilevante riassetto normativo e una polarizzazione delle forme dei rapporti (a scopo di scambio - Codice degli Appalti) o a scopo di partenariato - Codice del Terzo Settore).

Le macro-dinamiche sociali e globali a cui assistiamo (invecchiamento della popolazione, cronicità, aumento della solitudine e dell'isolamento, disgregazione dei nuclei familiari, aumento della povertà, digitalizzazione, ecc..), spesso acuite dagli eventi impattanti degli ultimi anni (in primis, emergenza pandemica ed eventi bellici), hanno reso ancora più urgente il ripensamento del sistema del welfare, nazionale e locale, e rafforzato il convincimento circa il ruolo strategico svolto dalle imprese sociali in questo processo di cambiamento. In questo contesto, affinché gli Enti di terzo settore possano contribuire attivamente e proficuamente alle politiche pubbliche di welfare, è fondamentale che essi sappiano orientarsi tra i tecnicismi introdotti dalla riforma, investano sulla formazione di nuove figure professionali, acquisiscano consapevolezza sulle dinamiche operative e di funzionamento delle PP.AA., rafforzino la loro capacità di stare sui territori, di leggere e decodificarne i bisogni.

Il percorso di innovazione in questo cantiere prova a lavorare in questa direzione, ma tanta strada ancora c'è da fare.

Percorso Cantiere Finanza per l'Imprenditoria sociale: le linee di azione perseguite sono state sostanzialmente tre: la mappatura degli strumenti di investimento e degli investitori presenti nel mercato italiano; la elaborazione di cataloghi e guide, nonché la realizzazione di momenti di alfabetizzazione-formazione sugli strumenti mappati; workshop di incontro domanda-offerta di investimenti tra le imprese socie e alcuni dei principali player del settore. Nel corso del tempo altri attori – organizzazioni di rappresentanza, investitori stessi, enti di formazione, ecc. hanno via via promosso iniziative simili e, pertanto, in attesa di una ri-finalizzazione e aggiornamento delle azioni possibili, attualmente le attività del Cantiere sono sospese.

## 8.2 Il percorso di innovazione del cantiere Digitalizzazione dal 2016 al 2023



Il principale filone di attività di ricerca e sviluppo si conferma essere quello del Cantiere Digitalizzazione e Tecnologie assistive.

In questa sezione non si darà seguito ad una dettagliata descrizione dei progetti rientranti all'interno del Cantiere, per i quali si rimanda all'apposita sezione del sito, ma si intende dar brevemente conto dei principali risultati scaturiti da ciascuno, in termini di output e di outcomes, nonché di rappresentare e spiegare un percorso.

PROGETTO CloudIA			
OUTPUT	OUTCOME	PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE	
Introduzione sperimentale del robot di Teleassistenza sia nei servizi domiciliari che residenziali		Progetti Pronto Badante e Pharaon	
Prima condivisione a livello di rete delle esperienze relative alle tecnologie assistive	Emersione del bisogno formativo in termini di alfabetizzazione digitale	Progetto formativo Datacoops (2019-2020)	

PROGETTO Pronto Badante				
Edizione 2017-2018				
OUTPUT	OUTCOME	PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE		
Prima release della web-app EASI "E-Assistant for seniors improvement"	Sperimentazione su un campione limitato di persone, con l'utilizzo dei tablet e con chiamate da remoto programmate	Miglioramento delle funzionalità della app attuato con le successive release		
Prima progettazione di una soluzione tecnologica a livello di rete	Ulteriore emersione del bisogno formativo in termini di alfabetizzazione digitale	Progetto formativo Datacoops (2019-2020)		
Prima esperienza di collaborazione con un partner tecnologico universitario	Emersione del bisogno di orientarsi nel panorama dei potenziali fornitori di tecnologie	Progetto formativo Voucher (2021-2022)		
	Edizione 2018-2019			
Rilascio della app per dispositivi mobili	Primo tentativo di coinvolgimento nel suo utilizzo dei caregiver informali	Miglioramento del layout e dell'usabilità, oltre che delle funzionalità, attuato con la successiva versione		
	Edizione 2019-2020			
	La situazione di necessità imposta dal distanziamento sociale ha reso necessario ricorrere a soluzioni digitali	Emersione della possibilità di rendere la teleassistenza		
Rilascio della terza release della app con le funzionalità legate al supporto per fronteggiare l'emergenza Covid-19	Emersione della possibilità di declinare i servizi anche in forma virtuale (socializzazione e animazione da remoto)	un servizio stabile, da integrare in quelli ordinari		
	Tecnologia come strumento di continuità della relazione anche in modalità remota	Possibilità di integrare la soluzione con altre tecnologie (Fast Pilot Pharaon)		

PROGETTO Inside Out			
OUTPUT	OUTCOME	PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE	

Elaborazione della proposta progettuale in condivisione tra le imprese della Rete	Rafforzamento della progettazione sul tema delle tecnologie	Progetto formativo Datacoops (2019-2020)
	Percezione della crescente necessità di acquisire competente digitali	Progetto formativo Voucher (2021-2022)
Prima esperienza di ricerca in autonomia dei partner tecnologici	Percezione della crescente necessità di acquisire competente digitali per comprendere e parlare un linguaggio comune	Catalogo Tecnologie  Progetto formativo Voucher (2021-2022)
Attivazione della figura dell'animatore	Lezioni apprese dall'esperienza di attivazione del servizio di animazione da remoto con finalità di socializzazione	Miglioramento del servizio sulla base delle criticità emerse

PROGETTO Pharaon (compresa esperienza del Fast Pilot)			
OUTPUT	OUTCOME	PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE	
Messa in campo del Fast Pilot: azioni urgenti per contrasto all'isolamento generato dalla pandemia - attivazione del servizio di telepresenza con robot e tablet utilizzando la app EASI  Paper sui risultati delle azioni di contrasto in tempo di Covid <sup>1</sup>	Analisi dei dati sia dagli utenti anziani che dagli operatori professionali relativi a esperienza di uso, accessibilità, usabilità e criticità legate all'uso di tale soluzione.	Perfezionamento delle funzionalità del robot nel corso del progetto e anche oltre l'emergenza pandemica	
Progettazione di un servizio complesso insieme a partner portatori di competenze diverse	Utilizzo di tecniche di co- design	Criticità e difficoltà riscontrate in questa fase ed emerse successivamente, da evitare in future progettazioni	
Prima sperimentazione di un sistema di monitoraggio ambientale ed indossabile	Rafforzamento della capacità di utilizzo di soluzioni		

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> "On the use of Assistive Technologies during the Covid-19 outbreacks: result and lesson learned from pilot studies", FIORINI L. e altri, in Sensors, 2022, 22, 6631 - <a href="https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2022/09/19-sensors-22-06631.pdf">https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2022/09/19-sensors-22-06631.pdf</a>

Prima sperimentazione di soluzioni di stimolazione cognitiva  Prima sperimentazione TV Box per la socializzazione	differenti da parte dei professionisti della cura  Aumento della consapevolezza delle imprese socie che hanno intrapreso iniziative autonome di sperimentazioni con tecnologie	
	Presa di consapevolezza rispetto alle criticità delle tecnologie in termini di effettive funzionalità e di capacità di supportare il lavoro dei caregiver	
Sperimentazione e consolidamento della metodologia di formazione denominata "cascade training" <sup>2</sup>	Valorizzazione del capitale umano e del ruolo chiave delle figure professionali intermedie tra la rete e gli operatori, denominati "facilitatori"	Elaborare una metodologia formativa specifica sia per i facilitatori che per gli utenti finali
	Definizione dei contorni di	Attivazione di percorsi formativi ad hoc, grazie alla riflessione condotta su questo all'interno del gruppo di lavoro sui fabbisogni formativi
Profilazione della figura del "facilitatore digitale"	una nuova figura professionale ibrida, approfondita nell'ambito del gruppo di lavoro sui fabbisogni formativi	Elaborazione di un position paper sulla figura del facilitatore digitale nell'ambito delle professioni di cura al fine di supportare l'aggiornamento dei CV formativi nelle università e promuovere azioni di riconoscimento istituzionale di questo nuovo ruolo

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> "Formazione e Digitalizzazione. Riflessioni a partire dall'esperienza del "cascade training method", di VIGNANI G., in Prospettive Sociali e Sanitarie n. 1/2023 - <a href="https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2024/02/28-2023-Vignani1-2-pss2301-DEFINITIVO-POST-REVIEW.pdf">https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2024/02/28-2023-Vignani1-2-pss2301-DEFINITIVO-POST-REVIEW.pdf</a>

Messa a fuoco delle criticità legate alla inadeguatezza dei CV formativi per i professionisti della cura e dell'assistenza <sup>3</sup>	Prime iniziative da parte di alcune università italiane di inserire moduli specifici sull'uso delle tecnologie assistive	Future iniziative di dissemination interne al progetto Pharaon
Organizzazione di un workshop e di altre iniziative per la divulgazione di questa problematica <sup>4</sup>		Future iniziative di sensibilizzazione anche al di fuori del progetto
Raccolta e analisi dei dati relativi a: test volti a misurare il miglioramento della qualità della vita degli utenti, accessibilità e usabilità del servizio		Comprendere tali risultati e tradurli in azioni concrete di modellizzazione dei servizi alla persona con l'uso delle tecnologie
		Definizione delle correlazioni tra status dell'utente e appropriatezza della tecnologia da impiegare, anche in base a variabili personali o di contesto capaci di incidere sulla effettiva adozione della tecnologia
Tesi di laurea sperimentale collegata al progetto Pharaon e specificatamente rivolta al servizio di Telepresenza: "Methods and models for the redesign of home care services enabled by the introduction of assistive technologies"	Acquisizione dell'evidenza circa la capacità del servizio di Telepresenza di rendere più efficienti i servizi domiciliari e di migliorare il senso di sicurezza ed indipendenza degli anziani. Messa a fuoco delle difficoltà soprattutto di carattere organizzativo e di adeguamento formativo del personale delle imprese sociali	Utilizzo di tali risultati da parte delle imprese sociali per elaborare un Business Model volto all'introduzione della Teleassistenza come servizio stabile della cooperativa

# PROGETTO Agape

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> "Welfare digitale, servizio sociale e gap formativo", di CAMPEDELLI M., in Welforum.it https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2022/07/2022-Campedelli-M.-Welfare-digitale-servizio-sociale-egap-formativo.pdf

Italian Pilot 4th webinar

OUTPUT	OUTCOME	PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE
Questionario per la valutazione dell'attitudine all'adozione della tecnologia	Da verificare alla luce della sperimentazione in corso nel 2024	Perfezionare il tool e renderlo strumento di personalizzazione del piano di presa in carico con l'uso delle tecnologie
		Capacità di elaborare un piano personalizzato di alfabetizzazione digitale per gli utenti anziani
Declinazione del facilitatore digitale come Coach		Definizione dello Statuto del "facilitatore-coach digitale" per promuovere iniziative volte al riconoscimento di tale nuova figura professionale sia nell'ambito dei percorsi formativi che a livello istituzionale
Sviluppo di una soluzione digitale modulare, che comprenda anche un'interfaccia per la restituzione di informazioni utili alle organizzazioni che erogano servizi alla persona o alle istituzioni pubbliche		Sul presupposto dell'effettiva stabilizzazione dei servizi con le tecnologie, l'integrazione di questi strumenti con i gestionali aziendali delle imprese sociali

PROGETTO SPERIMENTAZIONE T-NET				
OUTPUT	OUTCOME	PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE		
Sperimentazione della soluzione di monitoraggio di T.Net implementata con nuove funzionalità	Rafforzamento della capacità dei professional caregiver di supportare i partner tecnologici nel miglioramento o nella implementazione di nuove funzionalità tecnologiche in modo da renderle più rispondenti ai bisogni dell'utenza	raffinamento di questo know how  Implementazione della		

PROGETTO SIATE (in corso)				
OUTPUT	OUTCOME	PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE		
Definizione dell'architettura tecnologica della piattaforma e-marketplace per la vendita privata di servizi e sua prima sperimentazione	Effettiva integrazione tra piattaforme diverse (da verificare alla luce dell'attuazione del progetto tra il 2024 e 2025)	Messa a regime della piattaforma e suo lancio online		
Implementazione della piattaforma di AI per la cura personalizzata dell'anziano e per il monitoraggio attivo anche mediante invio di alert		Messa a regime della piattaforma e suo lancio online		

Un output per così dire di "secondo livello" in quanto derivante dai risultati dei progetti sopra descritti, ma meritevole di menzione, è il CATALOGO TECNOLOGIE.

Le principali funzioni del catalogo tecnologie sono le seguenti:

- > Info sharing
- > Rafforzamento dell'alfabetizzazione digitale
- Orientamento consapevole nella scelta del provider tecnologico

A questi deve aggiungersi anche un obiettivo strutturale, ossia quello di garantire la fruibilità nella consultazione da parte delle diverse figure coinvolte: progettisti, coordinatori di servizi, livelli dirigenziali delle imprese, nonché i referenti dei progetti del cantiere Digitalizzazione e Tech Assistive quando non ricompresi nelle precedenti figure.

Info sharing. La più immediata finalità che tramite il catalogo si intende perseguire è la condivisione di informazioni. È emerso da subito però come non basti creare uno spazio dove semplicemente inserirle. In questa prospettiva si pongono, infatti, due aspetti sui quali è stato ed è ancora necessario lavorare. Il primo riguarda la *selezione delle informazioni rilevanti da inserire*, nonché la condivisione di nomenclature e di linguaggio comuni a tutti. Un percorso naturalmente *in progress*, rispetto al quale emergono spunti di miglioramento via via che lo strumento viene visionato, sfogliato e utilizzato. Il secondo riguarda le non poche resistenze *culturali* manifestate prima di essere riconosciuto come un qualcosa di utile e spendibile nell'attività quotidiana. La circostanza, infatti, che i soggetti che fanno parte del gruppo di progetto deputato alla realizzazione del catalogo siano designati dalle cooperative socie, non garantisce che esso sia automaticamente recepito ed interiorizzato dalle organizzazioni. Ciò ha richiesto l'attivazione di una strategia più complessa di coinvolgimento delle diverse figure strategiche sopra richiamate, la cui messa in sinergia ha potuto agevolare la penetrazione dello strumento all'interno dei singoli processi produttivi e di lavoro dei singoli uffici (si tenga presente poi che ogni impresa ha, dal punto di vista organizzativo, le proprie peculiarità).

Alfabetizzazione digitale. La sua seconda fondamentale funzione è quella del rafforzamento del percorso di alfabetizzazione digitale, da affiancare alle periodiche attività di formazione frontale e alla formazione on the job attraverso il metodo "cascade training". In particolare, attraverso l'inserimento di collegamenti che rinviano ad articoli o documenti, promuove la divulgazione e familiarizzazione di elementi teorici che non riguardano solo le funzionalità tecniche della soluzione presa in considerazione, ma l'uso consapevole e responsabile della stessa sotto il profilo etico-legale, della riservatezza dei dati personali e della sicurezza nel mondo digitale. Si tratta di tematiche del tutto nuove su cui, per ora, si registra una scarsa sensibilizzazione e consapevolezza delle imprese.

L'idea è quella di far leva su un approccio misto teorico-pratico per qualificare ed inquadrare anche da un punto di vista teorico problemi riscontrati nella pratica e che hanno una chiara rilevanza operativa.

Come nell'esperienza del "cascade training", si tratta di un approccio che favorisce significativi processi di apprendimento.

**Scelta del provider tecnologico**. Terza, ma non ultima, funzione ricollegata al catalogo riguarda la necessità di sviluppare un approccio critico nei confronti di provider tecnologici, non solo nella fase di selezione ma anche nella prospettiva della costruzione di una serie di relazioni strategiche, in posizione di parità, per passare dalla logica della mera fornitura a quella delle partnership.

### FOCUS: I dati complessivi delle varie sperimentazioni tecnologiche svolte

## 230 circa

NUMERO COMPLESSIVO DI UTENTI ANZIANI COINVOLTI

### 160 circa

 NUMERO COMPLESSIVO DI FAMILIARI (INFORMAL CAREGIVER) COINVOLTI

### 127 circa

 NUMERO COMPLESSIVO DI OPERATORI PROFESSIONALI (FORMAL CAREGIVER) COINVOLTI

# 9. Obiettivi di Miglioramento

### 9.1 Obiettivi di miglioramento strategici per il 2024

Come anticipato nella Presentazione, per la rete UP Umanapersone il 2024 è un anno particolare.

I due obiettivi prioritari sono quelli di:

- allargare la propria base sociale oltre il perimetro toscano, trasformandosi in fondazione di partecipazione;
- far sì che l'impatto delle progettualità realizzate e da realizzare generi cambiamenti strutturali nel nostro modo di essere imprese sociali, in particolare sul versante della digitalizzazione.

Insieme ed in coerenza ad essi, la rete sarà impegnata:

- nell'approfondire le declinazioni delle proposte/soluzioni/questioni raccolte nel Documento Programmatico relative alla necessità di una politica industriale per l'impresa sociale;
- nello sviluppare la propria capacità di progettazione, in particolare nei confronti di bandifinanziatori nazionali-europei;
- nel sostenere le imprese socie a definire e praticare nuove modalità di partecipazione della base sociale, rafforzando di conseguenza i propri tratti mutualistici e di responsabilità nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici che le partecipano;

- nel proseguire il processo di efficientamento della propria operatività, sia sul versante della strumentazione a disposizione della Direzione che su quello del coinvolgimento delle competenze interne alle imprese socie.