



**UMANA  
PERSONE**

**IMPRESA SOCIALE RICERCA E SVILUPPO**

<https://umanapersone.it>

# BILANCIO SOCIALE 2024

## Sommario

Lettera del Presidente Luca Terrosi.....	3
<b>1. Identità</b> .....	4
1.1 Presentazione e dati Anagrafici.....	4
1.2 Cosa facciamo? .....	4
<b>2. Storia, mission, vision, valori</b> .....	6
2.1 Breve storia dell'organizzazione dalla nascita al periodo di rendicontazione .....	6
2.2 Mission, vision e valori .....	6
<b>3. Governance</b> .....	8
3.1 Gli Organi della Rete .....	8
3.2 Il processo di R&S.....	10
<b>4. Partecipazione</b> .....	12
4.1 Compagine sociale .....	12
<b>5. Occupazione</b> .....	13
5.1 Informazioni generali .....	13
5.2 Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità erogate .....	13
<b>6. Situazione Economico-Finanziaria</b> .....	14
6.1 Risorse economico-finanziarie .....	14
6.2 Dati di Bilancio 2024 .....	14
6.3 Serie storica dal 2020 -2024.....	14
<b>7. Impatti delle attività svolte</b> .....	15
7.1 Agenda 2030.....	15

7.1.1 Valore economico delle attività condotte o promosse dalla Rete .....	16
7.1.2 Partnership .....	18
7.1.3 Progetti realizzati/in corso di realizzazione.....	19
<b>8. Innovazione</b> .....	<b>21</b>
8.1 Cos'è per noi.....	21
8.2 Il percorso di innovazione del cantiere Digitalizzazione dal 2016 al 2024 .....	22
<b>9. Obiettivi di Miglioramento</b> .....	<b>29</b>
9.1 Obiettivi di miglioramento strategici per il 2025.....	29

*Cari Stakeholders*

*rispetto agli obiettivi principali assunti per Il 2024 - 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 – si può dire che, seppur non ancora completamente raggiunti, nel corso dell'anno siamo riusciti a fare passi significativi e confidiamo che tale processo possa concludersi già in questi primi mesi del nuovo anno.*

*Ricordiamo che si tratta di obiettivi maturati lungo il decennio di impegno nella costruzione e sperimentazione di un sistema condiviso di R&S con le imprese sociali socie, e i cui risultati qui presentiamo.*

*Ci auguriamo, ancora una volta, che tutto ciò traspaia dai dati e dai commenti qui raccolti e che possano essere utili per ulteriori confronti, riflessioni, progetti.*

## 1. Identità

### 1.1 Presentazione e dati Anagrafici

<b>Ragione Sociale</b>	<b>UP Umanapersona Impresa Sociale Ricerca &amp; Sviluppo</b>
<b>Partita IVA</b>	01591150535
<b>Codice Fiscale</b>	01591150535
<b>Forma Giuridica</b>	Contratto di Rete, Rete-soggetto, ossia dotata di personalità giuridica
<b>Settore Legacoop</b>	Sociale
<b>Anno Costituzione</b>	nel 2014 nasce la rete-contratto "Maisoli", la quale nel 2016 si trasforma in rete-soggetto cambiando altresì la denominazione in rete UP Umanapersona.
<b>Associazione di rappresentanza</b>	Legacoop sociali
<b>Adesione a consorzi</b>	Consorzio europeo Pharaon; Consorzio europeo Agape
<b>Iscrizioni</b>	<ul style="list-style-type: none"><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 vigente in tema di finanziamenti per la ricerca scientifica e tecnologica)</li></ul>
<b>Attività di interesse generale</b>	Art. 2 del D.Lgs. 112/2017, lett. m): <i>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"</i>
<b>Sede Legale</b>	Via Giordania 181 – 58100 Grosseto (GR);
<b>Sede Operativa</b>	Viale Vittorio Veneto 11 – 59100 Prato (PO).
<b>Contatti</b>	Tel: 3459158610; Fax: 0564462081; mail: <a href="mailto:segreteria@umanapersona.it">segreteria@umanapersona.it</a> ;
<b>Sito Web</b>	<a href="http://www.umanapersona.it">www.umanapersona.it</a>

### 1.2 Cosa facciamo?

UP Umanapersona svolge **attività di Ricerca e Sviluppo** per l'innovazione dei sistemi di erogazione dei servizi alla persona, per l'innovazione organizzativa, tecnologica e sociale, nonché per l'adeguamento alle novità normative che possano arrecare vantaggi e benefici alle imprese sociali in genere.

Più precisamente:

- 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, comunitari e internazionali
- reperimento di risorse per l'attivazione di progetti formativi e di aggiornamento per titolari e addetti di imprese sociali
- produzione di elaborati, di studi e ricerche propedeutici alle attività indicate <https://umanapersone.it/pubblicazioni/>

L'attività di R&S si traduce anche in **consulenze di tipo strategico, organizzativo** e, più in generale, di **progettazione sociale**. In particolare:

- ❑ **consulenza strategica**, relativamente alla riconfigurazione dell'offerta privata con studi di business model e di fattibilità, compresi gli assetti giuridici, inerenti la vendita privata off line e online;
- ❑ **consulenza organizzativa** per la progettazione ed innovazione di reti di servizi, nonché per la progettazione di piattaforme di coordinamento gestionale delle stesse.
- ❑ **progettazione sociale** sui temi della co-programmazione e co-progettazione (ex art. 55 Codice del Terzo settore) al fine di una più efficace implementazione delle policy connesse.

## 2. Storia, mission, vision, valori

### 2.1 Breve storia dell'organizzazione dalla 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 diventata operativa dal 2016. In precedenza, e precisamente dal 2014, sotto il nome di rete MAISOLI, fu costituita 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.

Nata per sviluppare un sistema di vendita privata di prestazioni sociosanitarie per le imprese partecipanti, la sua mission si è considerevolmente ampliata e ridefinita in 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 Umanapersona si è formata e consolidata in Toscana. Inizialmente rivolta al solo panorama regionale, si è via via confrontata a livello nazionale ed europeo.

Ciò ha contribuito a sviluppare un ripensamento profondo su come agire efficacemente nei 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 e del 2024 la Rete ha raggiunto per così dire il “vertice di una parabola evolutiva”, portando a compimento un percorso di profondo ripensamento strategico.

Il documento programmatico “*Per una politica Industriale dell'impresa sociale*” (scaricabile da <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/per-una-politica-industriale-dell-imprenditoria-sociale> ) riassume la rinnovata consapevolezza di agire verso una direzione di rinnovamento, anche strutturale.

In questo senso, il tema del rafforzamento della compagine societaria assume una maggiore cogenza e spinge verso nuovi orizzonti di ampliamento e collaborazione, intercettando realtà imprenditoriali fuori Regione potenzialmente interessate a condividere una nuova stagione di sviluppo.

Confidiamo che il conseguente impegno istituzionale svolto nel corso del 2024, a breve, si traduca fattivamente in un nuovo soggetto coerente con le istanze via via maturate.

### 2.2 Mission, vision e valori

UP rappresenta uno spazio di confronto e scambio di analisi strategica e ricerca applicata. Accompagna le imprese sociali nello sviluppo di soluzioni innovative, supportandole nelle trasformazioni profonde che sta vivendo il mercato dei servizi alla persona.

Ha valori fondanti in cui si riconosce: la cultura dello sharing e della sostenibilità; la vocazione all'aggregazione di potenzialità, risorse ed opportunità di crescita, massimizzando i risultati derivanti dalla forza del network; la coerenza con la vocazione identitaria di ente strumentale, ossia con funzione di supporto, per obiettivi altrimenti difficili da raggiungere singolarmente, intercettando e promuovendo risorse, relazioni e partnership.

La Rete ha inoltre promuove e valorizza i seguenti principi di matrice mutualistica:

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

### Dati aggregati delle imprese socie anno 2023 (ultimo dato disponibile)



### DATI AGGREGATI IMPRESE SOCIE - ANNO 2023

Cooperativa	Fatturato	Numero lavoratori
COOP21	1.711.000	62
G. DI VITTORIO	45.820.039	1.539
LEGO	5.886.176	252
SINTESI MINERVA	15.340.890	613
PANE&ROSE	7.947.549	282
PROGETTO5	6.786.630	254
IL QUADRIFOGLIO	5.878.359	198
USCITA DI SICUREZZA	13.845.205	380
ZELIG	5.240.370	200
NUOVO FUTURO	15.830.829	738
<b>TOTALI</b>	<b>124.287.047</b>	<b>4.518</b>

## 3. Governance

### 3.1 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:

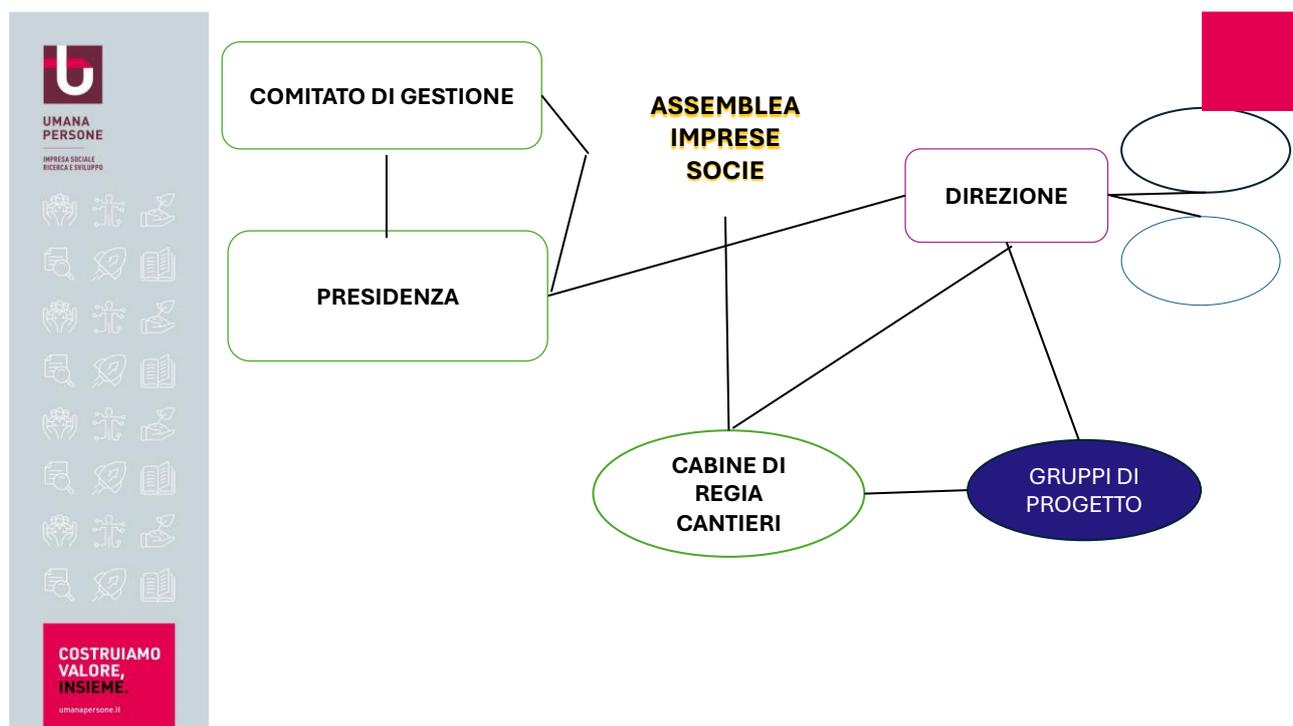
- è responsabile dell'attuazione del programma di rete, del coordinamento delle risorse e delle competenze a disposizione
- è responsabile della gestione amministrativa della Rete, con obbligo di rendicontazione periodico
- è responsabile delle relazioni con i soggetti partner, insieme al Presidente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

Il Direttore è coadiuvato da uno **Staff di Direzione** e da un **Team di progettazione**, composto da soggetti espressi dalle imprese socie ovvero da soggetti esterni, portatori di specifiche competenze.

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



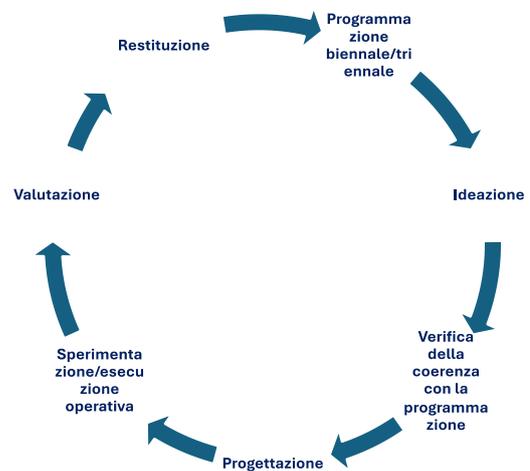
### 3.2 Il processo di R&S



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. **Ad ogni fase partecipano le imprese socie con uno o più soci/socie lavoratori/lavoratrici.**

Le fasi 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 e proposta dal Comitato di Gestione e si articola in linee di azione, c.d. "**Cantieri**", ovvero in macroaree tematiche dell'intera programmazione e coincidono con le principali aree di sviluppo strategico della Rete.



### I «CANTIERI»

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 macroaree tematiche dell'intera programmazione e coincidono con le principali aree di sviluppo strategico della Rete. In ogni Cantiere sono presenti uno o più «**Gruppi di Progetto**»



**MERCATI PRIVATI**



**DIGITALIZZAZIONE E  
TECNOLOGIE  
ASSISTIVE**



**SVILUPPO  
ORGANIZZATIVO ED  
INNOVAZIONE  
NELL'OFFERTA**



**RIFORMA DEL TERZO  
SETTORE ED  
EVOLUZIONE DEI  
RAPPORTI CON LA  
PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE**



**FINANZA SOCIALE  
PER  
L'IMPRENDITORIA  
SOCIALE**



**FORMAZIONE**



**BILANCIO SOCIALE E  
DI SOSTENIBILITA'**

All'interno di ogni "Cantiere" si attivano **Gruppi di Progetto** finalizzati alla elaborazione delle specifiche e concrete progettualità 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.

	Cantiere	Progetti	Partecipanti	Imprese socie
 <p>UMANA PERSONE IMPRESA SOCIALE RICERCA E SVILUPPO</p>  <p><b>COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.</b> umanapersone.it</p>	<b>BILANCIO SOCIALE E SOSTENIBILTA'</b>	Bilancio sociale	Banci Verusca, Cavallini Consuelo, Argentieri Alessia, Botteri Daniele, Masini Lorella, Dragonetti Cristina, Ferrari Francesco, Faggionato Melania, Monaci Francesco, Morelli Luisa, Bonucci Valentina, Ceccherini Paola, Russo Antonio	Coop21, Lego, Di Vittorio, Sintesi Minerva, Pane&Rose, Progetto5, Quadrifoglio, Uscita di Sicurezza, Zelig
	<b>DIGITALIZZAZIONE E TECNOLOGIE ASSISTIVE</b>	CloudIA Inside Out Pronto Badante Catalogo Tecnologie Cicli formativi Visite didattiche all'estero Pharaon Agape SIATE WIN piattaforma e-co	La Porta Giulia, Recepti Valentino, Meucci Stefano, Ghezzi Irene, Sottani Francesca, Di Palma Carmine, Garganese Antonella, Dragonetti Cristina, Ferrara Giorgia, De Rienzo Giulia, Faini Carolina, Barni Valentina, Toccafondi Lara, Balzano Agnese, Calamida Novella, Zarro Francesco, Monaci Francesco, Bonucci Valentina, Pardini Aurida, Francesca Gambassi, Ceccherini Paola, Russo Antonio, Battaglini Manuela	Coop21, Lego, Di Vittorio, Sintesi Minerva, Pane&Rose, Progetto5, Quadrifoglio, Uscita di Sicurezza, Zelig
	<b>FINANZA SOCIALE PER L'IMPRESA SOCIALE</b>	Dai un senso al profitto Ed. 2019-2020: Dai un senso al profitto Ed. 2022: Iniziative di approfondimento: Ugo Biggeri (Banca Etica), Vincenzo Durante (Sviluppo Italia), Andrea Passoni e Paola Bellotti (CoopFond), Eleonora Vanni (Legacoopsociali Nazionale) e altri	Banci Verusca, Cavallini Consuelo, Sottani Francesca, Ricci Melina, Masini Lorella, Dragonetti Cristina, Stella Latini, Paolicchi Marco, Rindi Tommaso, Toccafondi Lara, Faggionato Melania, Zarro Francesco, Monaci Francesco, Raffi Filippo	Coop21, Lego, Di Vittorio, Sintesi Minerva, Pane&Rose, Progetto5, Quadrifoglio, Uscita di Sicurezza, Zelig
	<b>FORMAZIONE</b>	Formazioni Case Manager – Fooncoop (edizioni 2016-2017-2018) Datacoops (edizioni 2019-2020) Voucher (edizione 2022) Progetto SVOLTE	Cavallini Consuelo, Banci Verusca, Argentieri Alessia, Sottani Francesca, Botteri Daniele, Baldacci Claudio, Giusti Stefania, Rossi Silvia, Tazzini Luca, Latini Stella, Pini Sara, Ricotta Alice, Rindi Tommaso, Toccafondi Lara, Carmine Torchia, Barbara Burroni, Zarro Francesco, Filippo Raffi, Bonucci Valentina, Massai Mico, Russo Antonio	Coop21, Lego, Di Vittorio, Sintesi Minerva, Pane&Rose, Progetto5, Quadrifoglio, Uscita di Sicurezza, Zelig

	Cantiere	Progetti	Partecipanti	Imprese socie
 <p>UMANA PERSONE IMPRESA SOCIALE RICERCA E SVILUPPO</p>  <p><b>COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.</b> umanapersone.it</p>	<b>RIFORME TS E RAPPORTI CON PPAA</b>	Progetto di ricerca-intervento intitolato "Co-progettare la co-programmazione e la co-progettazione. Una ricognizione sul territorio toscano" Strutturazione di un database regionale degli avvisi per gli affidamenti di servizi (attività trasversale) Mappatura dei fabbisogni formativi Ciclo tematico UP-Pegaso Caffè con approfondimenti sui temi legati alla riforma del TS Collaborazione con il progetto Erasmus + promosso dalla Coop Lego, intitolato "Co-Creato wellbeing" e finalizzato a elaborare e sperimentare pratiche di co-progettazione Mappatura dei contratti in essere con le PPAA locali	Banci Verusca, Cavallini Consuelo, Casamonti Giulia, Felatti Andrea, Argentieri Alessia, Botteri Daniele, Pasqualetti David, Miceli Antonella, Carrai Silvia, Dragonetti Cristina, Tognetti Emiliano, Rindi Tommaso, Torchia Carmine, Borghini Simona, Burroni Barbara, Monaci Francesco, Bonucci Valentina, Ceccherini Paola, Russo Antonio	Coop21, Lego, Di Vittorio, Sintesi Minerva, Pane&Rose, Progetto5, Quadrifoglio, Uscita di Sicurezza, Zelig
	<b>SVILUPPO ORGANIZZATIVO E INNOVAZIONE DELL'OFFERTA</b>	Progetto Pronto Badante (6 annualità) Progetto Cibo, Cura e Cultura – percorso di formazione e ricerca Pre-studio di fattibilità sistema di turismo assistito regionale - Dai un senso al Profitto Ed. 2021 Progetto Innovainrete (consulenza) Progetto "Ora è Futuro- Settimana del Benessere dell'anziano" Progettazione progetto Grow-up (bando Life 1) Ora è Futuro- Settimana del Benessere dell'anziano	Casamonti Giulia, Cavallini Consuelo, Banci Verusca, Felatti Andrea, Botteri Daniele, Sottani Francesca, Miceli Antonella, Garganese Antonella, Regini Mirko, Tognetti Emiliano, Dragonetti Cristina, Bini Michela, Ricotta Alice, Torchia Carmine, Federica Lombardi, Borghini Simona, Calamida Novella, Francesco Zarro, Raffi Filippo, Francesco Monaci, Valentina Bonucci, Aurida Pardini, Antonio Russo, Paola Ceccherini	Coop21, Lego, Di Vittorio, Sintesi Minerva, Pane&Rose, Progetto5, Quadrifoglio, Uscita di Sicurezza, Zelig
	<b>VENDITA PRIVATA</b>	Stesura del nomenclatore Kit per la vendita privata Formazione Case Manager Coordinamento scientifico e operativo di una ricerca intervento finalizzata alla redazione di uno studio di fattibilità di un'impresa di welfare aziendale Istruttorie e messa in contatto per le imprese socie dei provider di welfare aziendale Progetto WIN Progetto SIATE	Felatti Andrea, Casamonti Giulia, Sottani Francesca, Garganese Antonella, Ricotta Alice, Dragonetti Cristina, Lombardi Federica, Toccafondi Lara, Parrini Sandra, Zarro Francesco, Calamida Novella, Monaci Francesco, Malevolti Arianna, Pardini Aurida, Bonucci Valentina, Ceccherini Paola, Russo Antonio	Coop21, Lego, Di Vittorio, Sintesi Minerva, Pane&Rose, Progetto5, Quadrifoglio, Uscita di Sicurezza, Zelig

## 4. Partecipazione

### 4.1 Compagnie sociali

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



**UMANA PERSONE**  
IMPRESA SOCIALE  
RICERCA E SVILUPPO

**ANNO 2024**

**COOP 21**  
Società cooperativa sociale  
Via Gualdrada, 15/17 Firenze (FI)

**LeGO**  
Officina Sociale  
Via Puccini, 17/int, 52025 Montevarchi (AR)

**G. DI VITTORIO**  
Società cooperativa sociale onlus  
Via del Cesarino, 38 Massa (MS)

**Sintesi-Minerva**  
Società cooperativa sociale  
Via Pio la Torre, 7 Empoli (FI)

**PANE E ROSE**  
Società cooperativa sociale onlus  
Viale Vittorio Veneto, 9 Prato (PO)

**PROGETTO 5**  
Società cooperativa impresa sociale  
Piazza Andromeda, 20/A Arezzo (AR)

**IL QUADRIFOGLIO**  
Società cooperativa sociale onlus  
Via Bagnoli, 1 Arcidosso (GR)

**USCITA DI SICUREZZA**  
Società cooperativa sociale onlus  
Via Giordania, 183 Grosseto (GR)

**ZELIG SOCIALE**  
Società cooperativa sociale onlus  
Via Esterna Fontebranda, 35 Siena (SI)

**Il Quadrifoglio si è recentemente trasformata in Solidarietà Quadrifoglio**  
Sede Legale e [Amm.va](#)  
Loc. Belvedere | S. Antonio, Ingr. 5 n. 39 | 53034 Colle di Val D'Elsa (SI)  
C.F. e P.I 00878670520 | SDI: USAL8PV | PEC: [solidarietaquadrifoglio@legalmail.it](mailto:solidarietaquadrifoglio@legalmail.it)  
Sede Operativa e [Amm.va](#)  
Via Bagnoli, 3 | 58031 Arcidosso (GR)  
Tel. [+39 0577 17 81 840](tel:+3905771781840) | [+39 0564 97 90 94](tel:+390564979094)  
[www.solidarietaquadrifoglio.it](http://www.solidarietaquadrifoglio.it) | [info@solidarietaquadrifoglio.it](mailto:info@solidarietaquadrifoglio.it)

**COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.**  
umapersone.it

In qualità di impresa sociale, UP incentiva la partecipazione dei propri soci, quale elemento indispensabile del proprio modello, sia per quanto riguarda i processi decisionali che per quelli operativi (vedi governance – cantieri – gruppi di progetto).

## 5. Occupazione

### 5.1 Informazioni generali

La Rete ha una struttura centrale snella (Staff di Direzione e Team di Progettazione) e, attraverso i Gruppi di Progetto svolge la propria attività di ideazione progettazione e sperimentazione. Le persone impiegate sono, alternativamente: dipendenti delle imprese sociali socie con CCNL della cooperazione sociale, collaboratrici Co.co.co, titolari di Partita Iva. 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. Nessuno dei due è stato ancora ad oggi applicato.

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

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

<b>Qualifiche e ruoli</b>	<b>Nominativo</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Importo</b>
<i>Organo di amministrazione e controllo</i>	LUCIO MORONI	compenso	€ 2.000,00
<i>Presidente di CDG</i>	TERROSI LUCA	indennità di carica	€1.500,00
<i>Membro di CDG</i>	CRISTINA DRAGONETTI	indennità di carica	€ 0
<i>Membro di CDG</i>	MELINA RICCI	indennità di carica	€ 0
<i>Membro di CDG</i>	SIMONA BORGHINI	indennità di carica	€ 0
<i>Membro di CDG</i>	TOMMASO RINDI	indennità di carica	€ 0
<i>Direttore</i>	MASSIMO CAMPEDELLI	compenso	€ 50.000,00

## 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 2024 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 2024

Fatturato: € 184.282

Attivo patrimoniale: € 87.755

Patrimonio proprio: € 44.432

Utile di esercizio: € 180

### 6.3 Serie storica dal 2020 -2024

voce	2020	2021	2022	2023	2024
<b>fatturato</b>	145.532,00	138.031,00	145.697,00	118.219,00	184.282,00
<b>attivo stato patrimoniale</b>	306.987,00	293.767,00	338.366,00	182.914,00	87.755,00
<b>patrimonio netto</b>	102.111,00	107.602,00	124.808,00	85.828,00	44.432,00
<b>utile di esercizio</b>	18.366,00	5.491,00	17.206,00	- 38.984,00	180,00

## 7. Impatti delle attività svolte

### 7.1 Agenda 2030

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 aree 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 desideri, 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 auto- posizionamento 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.

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
- ❖ Partnership progettuali e relazioni rilevanti
- ❖ Strategia

### 7.1.1 Valore economico delle attività condotte o promosse dalla Rete

#### PROSPETTO CONTRIBUTI COSTI-RICAVI NEL PERIODO 2018-2024

PROSPETTO CONTRIBUTI- RICAVI 2018-2024											
	COOP 21	DI VITTORIO	LEGO	SINTESI-MIN.	PANE E ROSE	PROGETTO5	QUADRIF.	UDS	ZELIG S.		
Contributi annuali	57.000	58.000	48.000	58.000	58.000	57.000	58.000	58.000	58.000	58.000	510.000
2018	10.000	10.000	0	10.000	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	10.000	10.000	10.000	
2020	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	
2021	5.500	6.500	6.500	6.500	6.500	5.500	6.500	6.500	6.500	6.500	
2022	5.000	5.000	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	10.000	10.000	
2024	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Vendita privata 2018-2022	16.254	259.996	193.475	276.922	431.496	128.562	130.571	607.909	39.632	2.084.817	
2018	0	46.310	0	41.152	38.000	26.865	17.452	103.267	5.480		
2019	0	46.405	0	43.441	66.000	30.800	19.349	103.152	7.000		
2020	0	23.548	0	34.910	104.000	0	26.616	82.292	3.666		
2021	0	5.460	0	53.691	115.198	48.370	36.994	139.900	16.986		
2022	16.254	138.273	193.475	103.728,32	108.298	22.527	30.160	179.298	6500		
Vendita privata 2023-2024 *	27.750	362.013	365.747	504.772	1.160.324	112.000	553.992	4.640.404	1.703.221	9.430.223	
2023	15.450	175.695	182.285	246.200	761.404	54.000	553.992	2.306.825	761.404		
2024	12.300	186.318	183.462	258.572	398.920	58.000	ND	2.333.579	941.817		
Pronto Badante/Servizi Sociali di Solievo	114.044	980.152	280.243	1.075.176	457.361	507.085	78.574	173.841	225.819	3.892.295	
2018	4.000	100.445	0	109.928	50.310	73.836	19.068	18.276	34.000		
2019	5.139	140.093	46.000	156.594	53.802	64.262	13.254	22.393	20.000		
2020	21.920	93.169	46.000	160.000	60.466	57.477	10.000	33.780	18.000		
2021	16.900	172.805	46.000	160.000	56.261	70.000	11.525	23.371	30.000		
2022	16.900	172.805	46.000	160.000	56.261	70.000	11.525	23.371	30.000		
2023	16.900	172.805	46.000	160.000	56.261	70.000	11.525	23.371	30.000		
2024	32.285	128.030	50.243	168.654	124.000	101.510	1.677	29.279	63.819		
Cloudia					157.188			332.464		489.652	
2018					52.396			186.368			
2019					52.396			146.096			
2020					52.396						

Pharaon (inizio dic 2019)	60.273	60.272	60.282	60.273	60.328	60.291	52.757	72.756	60.273	547.505
contributo coop fino a nov 2024	24.500	24.499	24.507	24.500	24.539	24.508	19.239	33.238	24.500	
contributo UP fino a nov 2024 (spalmato per le coop)	17.692	17.692	17.692	17.692	17.692	17.692	17.692	17.692	17.692	
contributo aggiuntivo riconosciuto alle coop a gennaio 2025	10.500	10.500	10.502	10.500	10.516	10.510	8.245	14.245	10.500	
contributo UP aggiuntivo riconosciuto a gennaio 2025 (spalmato per le coop)	7.581	7.581	7.581	7.581	7.581	7.581	7.581	7.581	7.581	
Inside Out (budget completo)		63.000			41.000	32.000	35.000	40.000	35.000	246.000
Credito di imposta per R&S (facoltativo)	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	0	
2019	0			2.500	2.500		2.500		0	
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2021	0	0	800	0	0	0	0	0	0	
2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
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	3.500	3.500	3.500	31.500
SVOLTE (2024-2025)			2.457		2.457	2.457	2.457		2.457	12.285
AGAPE (2022-2025)	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	19.494
SIATE (2023-2025)	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	4.444	39.996
										<b>16.888.315</b>

Il prospetto **rappresenta una proxy della dinamica economica** direttamente o indirettamente generata dalla attività di R&S di UP insieme alle imprese socie. Si tratta di una rappresentazione della mobilitazione di risorse economico finanziarie in coerenza con il mandato dato alla Direzione e allo Staff di Direzione.

**A fronte di un contributo medio annuo di 7.200 euro circa per impresa aderente (da considerare anche l'uscita di una coop socia che per alcuni anni ha versato il contributo al pari delle altre),** le attività di R&S svolte in collaborazione con i/le soci/e e/o dipendenti delle imprese socie partecipanti ai vari gruppi di progetto, **ha generato un risultato che, al lordo dei costi sostenuti da ogni singola impresa, è pari a 30 volte l'importo versato.**

Un discorso particolare deve essere fatto in merito alla **vendita privata pagante**. Le informazioni 2023 e 2024 sono frutto di un aggiornamento nella costruzione del dato<sup>1</sup>. Non potendo riclassificare le annate

<sup>1</sup> I dati relativi alla vendita privata riguardano:

1) **Prestazioni-servizi alla persona** (oltre ai servizi per anziani, disabili, minori, ecc...sono **comprese anche prestazioni di altra natura, seppur complementari a quella alla persona**, p.e. manutenzione ordinaria degli ambienti domestici, fornitura di pasti a domicilio, ecc.)

2) **Remunerati attraverso un corrispettivo dal singolo cliente, dalla famiglia di questo, da un "terzo pagante" per conto del primo o della seconda** (mutua, assicurazione, fondo contrattuale), da un acquirente privato persona giuridica che acquista per conto di singoli o collettività (attività ricreative acquistate da un ente per l'infanzia, prestazioni di welfare aziendale pagate dalle aziende, ecc.)

3) **Predisposti e offerti sul mercato sulla base di una iniziativa propria delle imprese socie** (quindi in alcun modo determinate da scelte della committenza pubblica), il cui rischio di impresa è a totale carico della impresa proponente, secondo modalità diverse: a prestazione, a quota fissa, pacchetti di prestazioni, differenziazione delle condizioni di vendita per caratteristiche utente o esistenza di convenzioni (nb. da verificare la possibilità di raccogliere i dati differenziandoli secondo queste modalità)

4) **Erogate nel rispetto della normativa in vigore** (autorizzazione al funzionamento quando necessaria, privacy, rispetto del contratto di lavoro, ecc.)

precedenti, vista la funzione di proxy di questa tabella, abbiamo lasciato gli importi già inseriti nei precedenti Bilanci Sociali.

### 7.1.2 Partnership

La Rete quale “ufficio ricerca e sviluppo unitario” delle imprese socie, gode del valore aggiunto derivante dall’aggregazione di stimoli e prospettive provenienti da realtà differenti, prima di tutto interne ma anche esterne.

Particolarmente importante è il lavoro svolto per 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.



5) **Non rientrano in questa fattispecie l’erogazione di prestazioni attraverso voucher** pagato dal sistema pubblico, attività ibrida per cui verrà costruito uno schema di rilevazione ad hoc

6) **Così come le forme di compartecipazione alla copertura del costo delle prestazioni stabilite dalla committenza pubblica**, ovvero dove l’impresa socia svolge la funzione di puro incasso (nb. vanno invece considerati i casi in cui la compartecipazione sia liberamente stabilita dall’erogatore)



### 7.1.3 Progetti realizzati/in corso di realizzazione

Le attività di progettazione condivisa 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. Complessivamente, le progettualità realizzate fino ad oggi o in corso di realizzazione sono riassunte nelle tabelle che seguono:

CANTIERE	ANNO	PROGETTO	FINALITA'	RUOLO UP	BUDGET COMPLESSIVO	SITO	STATO DI AVANZAMENTO
Vendita privata	2024	WIN – bando «THE» Tuscany Health Ecosystem (PNRR)	Piattaforma digitale per la vendita privata di servizi: creazione di uno spazio virtuale di servizi alla persona che sia allo stesso tempo e-marketplace e vetrina dei servizi offerti, oltre che community in grado di produrre valore attraverso lo scambio di esperienze e know-how	Capofila	€197.900	<a href="https://umanapersone.it/progetti/win-welfare-e-innovazione-per-il-benessere-delle-persone-anziane/">https://umanapersone.it/progetti/win-welfare-e-innovazione-per-il-benessere-delle-persone-anziane/</a>	Finanziato e in corso di attuazione
	2024	SIATE – bando Be-Rex	La soluzione proposta si basa su una piattaforma di Intelligenza Artificiale in grado di fornire strumenti di analisi e decisioni making a disposizione di medici curanti, personale di assistenza o dei servizi di supporto in genere, uno strumento che vada oltre l'acquisizione di dati, e che possa offrire analisi automatiche e predittive.	Partner sociale sub Fornitore (Capofila CNS)	€ 1.000.000	<a href="https://www.ensonline.it/progetto-siate/">https://www.ensonline.it/progetto-siate/</a>	Finanziato e in corso di attuazione
Digitalizzazione	2022-2025	AGAPE – AAL Programme	Costruzione di uno strumento digitale di monitoraggio per il supporto di anziani fragili	Partner Consorzio Agape (Capofila Medea Project)	€ 1.321.595	<a href="https://www.agape-ecosystem.eu/wp-content/cache/all/index.html">https://www.agape-ecosystem.eu/wp-content/cache/all/index.html</a>	In fase conclusiva
	2019-2024	Pharaon-Horizon 2020	Creazione di una serie di piattaforme interoperabili che integrino tecnologie anch'esse tra loro rese interoperabili, per il supporto all'invecchiamento sano e attivo di soggetti fragili al domicilio	Partner Consorzio Pharaon (Capofila DIEF- Unifi)	€ 21.228.033 quota UP Umanapersone di 547.500	<a href="https://umanapersone.it/progetti/pharaon-pilots-per-linvecchiamento-sano-e-attivo/">https://umanapersone.it/progetti/pharaon-pilots-per-linvecchiamento-sano-e-attivo/</a> <a href="https://www.pharaon.eu/">https://www.pharaon.eu/</a>	Concluso novembre 2024
	2018-2022	App UP e-ASI	Applicazione per dispositivi mobili per la teleassistenza ed il supporto alla socializzazione di anziani fragili, nonché di orientamento rispetto a punti di interesse sul territorio di riferimento	Coordinatore	€ 40.000		Sviluppata (in fase di implementazione)
	2018-2022	Inside Out	Sperimentazione di interventi domiciliari per persone anziane a rischio di esclusione sociale, attraverso l'uso di soluzioni tecnologiche per la socializzazione e il monitoraggio	Coordinatore partner	€ 250.000	<a href="https://umanapersone.it/progetti/inside-out/">https://umanapersone.it/progetti/inside-out/</a>	Concluso

CANTIERE	ANNO	PROGETTO	FINALITA'	RUOLO UP	BUDGET COMPLESSIVO	SITO	STATO DI AVANZAMENTO
<b>Rapporto con la PA</b>	2021-2022	<b>Co-progettare la co-programmazione e la co-progettazione. Una ricognizione nel territorio toscano</b>	Progetto di ricerca intervento volto ad elaborare, a partire dalla prassi esistente, proposte finalizzate a supportare il percorso di attuazione degli istituti dell'amministrazione condivisa	Promotore Coordinatore	Spese generali	<a href="https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2023/03/21-Saggio-Co-Progettare-la-Co-Programmazione-e-la-Co-Progettazione-VIGNANI-GIANNA-16.03.2023.pdf">https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2023/03/21-Saggio-Co-Progettare-la-Co-Programmazione-e-la-Co-Progettazione-VIGNANI-GIANNA-16.03.2023.pdf</a>	Concluso
	2018-2023	<b>Ora è Futuro: settimana benessere del</b>	Campagna regionale di promozione e prevenzione della salute nella popolazione anziana, attraverso la realizzazione di uno sportello di valutazione e orientamento per anziani- screening della condizione sociale, analisi condizioni di fragilità, livelli di autonomia, ecc. – e orientamento sull'offerta pubblica, privata di wellness e di bisogno di tutela sociale	Coordinatore	€ 17.708 e le spese dirette sostenute dalle coop aderenti	<a href="https://umanapersone.it/progetti/oraefuturo/">https://umanapersone.it/progetti/oraefuturo/</a>	Nel corso del 2024 si è svolta la prima edizione a carattere sperimentale. In programma l'organizzazione della seconda edizione nel corso del 2025
	2024	<b>LIFE 2</b>	Sistema integrato circolare di produzione acquaponica con inserimento lavorativo	Coordinatore			In progettazione
	2022	<b>CCC- Cibo, Cura e Cultura</b>	Pre studio di fattibilità per l'elaborazione di un'idea progettuale volta a definire e promuovere nell'ambito turistico locale un pacchetto di offerta privata rivolta a persone anziane e disabili; piattaforma per la domanda-offerta di turismo assistito	Coordinatore	Spese generali	<a href="https://umanapersone.it/progetti/cibo-cura-e-cultura/">https://umanapersone.it/progetti/cibo-cura-e-cultura/</a>	Concluso
<b>Innovazione e dell'offerta</b>	2018-2023	<b>Pronto Badante</b>	Con "Pronto Badante", prima in versione sperimentale e poi in modo stabile, la Regione Toscana attraverso le Società della Salute/Zone	Coordinatore delle imprese socie	3.192.798	<a href="https://www.regione.toscana.it/-/pronto-badante-in-tutta-la-regione">https://www.regione.toscana.it/-/pronto-badante-in-tutta-la-regione</a>	Concluso

CANTIERE	ANNO	PROGETTO	FINALITA'	RUOLO UP	BUDGET COMPLESSIVO	SITO	STATO DI AVANZAMENTO
	2024	<b>SVOLTE Bando FSE- RT</b>	Piano formativo incentrato sulle tematiche relative alla transizione digitale ed ecologica riconducibili alle priorità tecnologiche individuate dalla Strategia di specializzazione intelligente (S3) regionale (DGR 1321/2021), nonché alle priorità tecnologiche e relative sotto-articolazioni (DGR 123/2023).	Partner dell'ente capofila Stargate Consulting Srl e coordinatore per conto delle coop. socie	147.395,60		In fase di avvio
<b>Formazione</b>	2023	<b>Voucher 4.0</b>	Progetto formativo dedicato allo sviluppo competenze tecnico-operative nell'ambito delle tecnologie assistive e dei modelli di servizio innovativi	Supporto Coordinamento docenze	€50.000	<a href="https://umanapersone.it/progetti/voucher-4-0/">https://umanapersone.it/progetti/voucher-4-0/</a>	Concluso
	2020-2021	<b>DATA COOPS</b>	Progetto formativo dedicato a Digitalizzazione, Automazione e Tecnologie Assistive nella cooperazione sociale	Supporto progettazione coordinamento e docenze	€58.000	<a href="https://umanapersone.it/progetti/datacoops/">https://umanapersone.it/progetti/datacoops/</a>	Concluso
<b>Finanza sociale</b>	2019-2020	<b>DUSAP- Dai un senso al profitto</b>	Ricognizione e benchmark delle forme di investimento/condizioni/strumenti finanziari/importi/ecc. rivolte a soggetti del Terzo Settore, al fine di ampliare competenze e strategie imprenditoriali delle cooperative sociali.	Azienda partner dell'ente promotore Univ. Bocconi	Spese generali	<a href="https://umanapersone.it/progetti/dai-un-senso-al-profitto/">https://umanapersone.it/progetti/dai-un-senso-al-profitto/</a>	Concluso

## 8. Innovazione

### 8.1 Cos'è per noi

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 è più opportuno parlare di **percorsi di innovazione**. Essi afferiscono, con le proprie specificità, ai singoli Cantieri, con un minimo comun denominatore: l'individuazione e comprensione delle variabili (di contesto, di carattere organizzativo, economico, operativo, ecc.) che **influiscono sull'effettiva acquisizione dell'innovazione**.

Da qui i progetti e le iniziative a carattere formativo/informativo, elaborati anche autonomamente, 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.).

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

*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. Nel tempo, l'approccio è cambiato: 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 prepararle (formazione del case management, creazione di un nomenclatore chiaro di prestazioni e relative tariffe, tool kit per definire il processo di vendita; ecc.); la terza fase, quella attuale, è **quella che muove verso l'integrazione degli strumenti di vendita privata con le piattaforme digitali**.

*Cantiere Sviluppo Organizzativo ed Innovazione dell'offerta*: ha avuto uno 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" in fase di riprogettazione per il programma LIFE della Commissione Europea).

*Cantiere Formazione*, 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 il lavoro del Gruppo di progetto sui fabbisogni formativi.

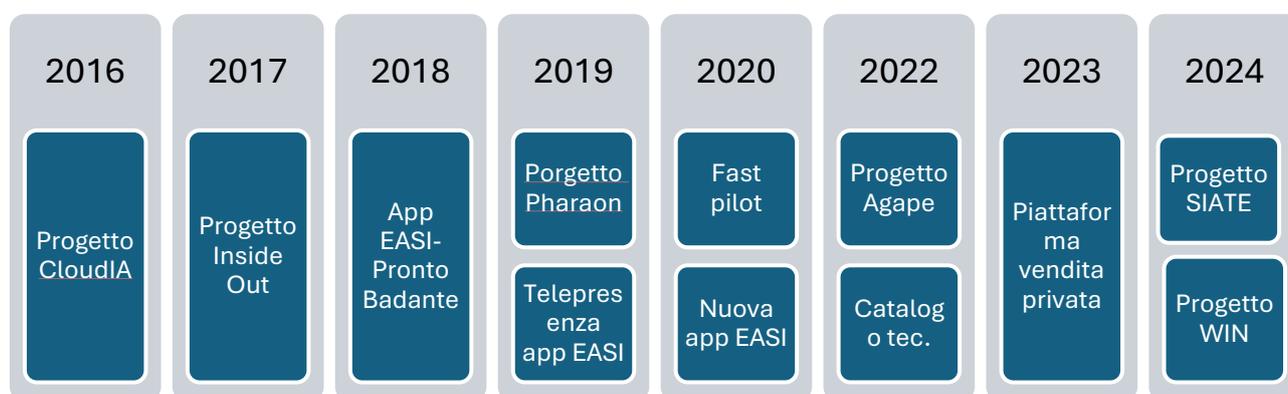
Sotto il secondo profilo, rilevante l'approccio formativo entrato sulla componente esperienziale, ossia l'apprendimento attraverso visite didattiche, anche all'estero, e confronti diretti con portatori di esperienze diverse per la rielaborazione della pratica. Il percorso di innovazione sul fronte dell'approccio formativo sta ulteriormente progredendo verso forme e tecniche di formazione digitale a carattere altamente immersivo ed interattivo.

*Cantiere relativo ai Rapporti tra PPAA ed ETS*: nato a valle dell'entrata in vigore della Riforma del Terzo Settore, la quale 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 rendono ancora più urgente il ripensamento del sistema del welfare, nazionale e locale, e rafforzano il convincimento circa il ruolo strategico svolto dalle imprese sociali in questo processo di cambiamento. In tale 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.

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 2024



Il Cantiere Digitalizzazione e Tecnologie assistive è, ovviamente, quello maggiormente sfidante per le imprese socie.

Rimandando all'apposita sezione del sito per una dettagliata descrizione dei progetti realizzati o in corso di realizzazione, si intende dar brevemente conto dei principali risultati scaturiti da ciascuno, in termini di output e di outcomes.

PROGETTO CloudIA		
OUTPUT	OUTCOME	PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE
Introduzione sperimentale del robot di Teleassistenza sia nei servizi domiciliari che residenziali	Primo approccio e presa di confidenza con soluzioni robotiche di Teleassistenza	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)

<b>PROGETTO Pronto Badante</b>		
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) Progetto formativo Voucher (2021-2022)
Prima esperienza di collaborazione con un partner tecnologico universitario	Emersione del bisogno di orientarsi nel panorama dei potenziali fornitori di tecnologie	
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		
Rilascio della terza release della app con le funzionalità legate al supporto per fronteggiare l'emergenza Covid-19	La situazione di necessità imposta dal distanziamento sociale ha reso necessario ricorrere a soluzioni digitali	Emersione della possibilità di rendere la teleassistenza un servizio stabile, da integrare in quelli ordinari
	Emersione della possibilità di declinare i servizi anche in forma virtuale (socializzazione e animazione da remoto)	
	Tecnologia come strumento di continuità della relazione anche in modalità remota	Possibilità di integrare la soluzione con altre tecnologie (Fast Pilot Pharaon)

<b>PROGETTO Inside Out</b>		
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 competenze digitali	Progetto formativo Voucher (2021-2022)
Prima esperienza di ricerca in autonomia dei partner tecnologici	Percezione della crescente necessità di acquisire competenze 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	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
Paper sui risultati delle azioni di contrasto in tempo di Covid <sup>2</sup>		
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 differenti da parte dei professionisti della cura	
Prima sperimentazione di soluzioni di stimolazione cognitiva	Aumento della consapevolezza delle imprese socie che hanno	

<sup>2</sup> "On the use of Assistive Technologies during the Covid-19 outbreaks: result and lesson learned from pilot studies", FIORINI L. e altri, in Sensors, 2022, 22, 6631 - <https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2022/09/19-sensors-22-06631.pdf>

	intrapreso iniziative autonome di sperimentazioni con tecnologie	
Prima sperimentazione TV Box per la socializzazione	Presenza 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>3</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
Profilazione della figura del "facilitatore digitale"	Definizione dei contorni di una nuova figura professionale ibrida, approfondita nell'ambito del gruppo di lavoro sui fabbisogni formativi	Attivazione di percorsi formativi ad hoc, grazie alla riflessione condotta su questo all'interno 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
Messa a fuoco delle criticità legate alla inadeguatezza dei CV formativi per i professionisti della cura e dell'assistenza <sup>4</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>5</sup>		Future iniziative di sensibilizzazione anche al di fuori del progetto
Raccolta e analisi dei dati relativi a: test volti a misurare il		Comprendere tali risultati e tradurli in azioni concrete di

<sup>3</sup> "Formazione e Digitalizzazione. Riflessioni a partire dall'esperienza del "cascade training method", di VIGNANI G., in Prospettive Sociali e Sanitarie n. 1/2023 - <https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2024/02/28-2023-Vignani1-2-pss2301-DEFINITIVO-POST-REVIEW.pdf>

<sup>4</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-e-gap-formativo.pdf>

<sup>5</sup> Italian Pilot 4th webinar - <https://www.youtube.com/watch?v=BZtJ9iy0JBE&list=PLKzWnDHCKqXr8T8KgBENOYSPIFKZaNsXmM&index=5&t=2551s>

miglioramento della qualità della vita degli utenti, accessibilità e usabilità del servizio		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: <i>"Methods and models for the redesign of home care services enabled by the introduction of assistive technologies"</i>	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

<b>PROGETTO Agape</b>		
<b>OUTPUT</b>	<b>OUTCOME</b>	<b>PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE</b>
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
Declinazione del facilitatore digitale come Coach		Capacità di elaborare un piano personalizzato di alfabetizzazione digitale per gli utenti anziani
		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
---	--	---

<b>PROGETTO SPERIMENTAZIONE T-NET</b>		
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	Sistematizzazione e affinamento di questo know how  Implementazione della capacità di parlare un comune linguaggio

<b>PROGETTO SIATE (in corso)</b>		
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

<b>PROGETTO WIN (in corso)</b>		
OUTPUT	OUTCOME	PROSPETTIVA DI IMPLEMENTAZIONE

Risultati dell'indagine IPSOS	Raffinamento dei requisiti strutturali, di design e di funzionalità della piattaforma in adeguamento ai bisogni e ai desiderata emersi dall'indagine	Approfondimento e discussione interna alla Rete in ordine alle strategie di sviluppo dell'impresa sociale e di relazione con i policy maker
Costruzione della User Experience	Apprendimento della metodologia UX per la definizione della struttura dei ruoli e dei processi/interazioni tra i vari profili di utenza all'interno della piattaforma	<i>In corso di definizione</i>

## 9. Obiettivi di Miglioramento

### 9.1 Obiettivi di miglioramento strategici per il 2025

Si confermano gli Obiettivi del 2024. In particolare, quelli prioritari 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 bandi-finanziatori 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.